

Ana Lúcia Malafaia Rivero

A percepção dos caixas executivos do município de Bagé, Rio Grande do Sul, sobre seu trabalho atual e sobre as perspectivas para o futuro

Porto Alegre

2007

Ana Lúcia Malafaia Rivero

A percepção dos caixas executivos do município de Bagé, Rio Grande do Sul, sobre seu trabalho atual e sobre as perspectivas para o futuro

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido na forma de Monografia de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS), em conjunto com a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UNIBB), como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros, curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*.
Orientadora: Profa. Dra. Ângela Garay
Tutora: Letícia Dias Fantinel

Porto Alegre

AGRADECIMENTOS

Registro aqui um agradecimento especial à Diretoria de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil que tornou realidade, poder acrescentar no meu currículo profissional, a distinção de ter estudado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Quero também agradecer à colega, tutora e agora amiga, Letícia Dias Fantinel.

Um agradecimento especial ao meu marido e colega, Roger, um grande incentivador deste trabalho. Ao meu filho Samuel que, por muitas vezes, desempenhou o papel de revisor gramatical e crítico desta pesquisa. Agradeço também ao Jonathas, meu filho, que com muita paciência, tem me mostrado os caminhos da informática.

Por último agradeço aos Caixas Executivos e aos autores, estudiosos e especialistas que dedicam sua vida para que o trabalho perca o cunho do sacrifício e seja reconhecido como alguma coisa prazerosa e promotora de satisfação e felicidade.

...e quando cada um adotar o que o outro tem de melhor - combinando, por exemplo, a iniciativa individual e o espírito de equipe, a competitividade e a solidariedade, as competências técnicas e as qualidades morais -, então, os valores universais que invocamos haverão de se impor, pouco a pouco, e o advento de uma ética global provocará uma profunda reanimação de todas as culturas...

Zhou Nanzhao

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Variáveis da amostra -----30

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 2 | FORMULAÇÃO DO PROBLEMA | 9 |
| 3 | OBJETIVOS DO ESTUDO | 11 |
| 4 | JUSTIFICATIVA DO ESTUDO..... | 12 |
| 5 | REVISÃO LITERÁRIA..... | 13 |
| 5.1 | GESTÃO DE PESSOAS | 13 |
| 5.2 | SOFRIMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO | 17 |
| 5.3 | QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO | 19 |
| 6 | CONTEXTUALIZANDO A FUNÇÃO E O TRABALHO DO CAIXA EXECUTIVO | 23 |
| 7 | MÉTODO | 27 |
| 7.1 | CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO..... | 27 |
| 7.2 | COLETA DE DADOS | 28 |
| 7.3 | INSTRUMENTO DE COLETA | 29 |
| 8 | ANÁLISE DE DADOS | 30 |
| 8.1 | CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS | 30 |
| 8.2 | VARIÁVEIS DA AMOSTRA | 30 |
| 9 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 31 |
| 9.1 | A PERCEPÇÃO DOS CAIXAS EXECUTIVOS | 31 |
| 9.2 | AS DIFICULDADES FÍSICAS E PSICOLÓGICAS | 35 |
| 9.3 | QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO | 37 |
| 9.4 | AS PERSPECTIVAS FUTURAS DOS CAIXAS EXECUTIVOS | 38 |
| 10 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 41 |
| | REFERÊNCIAS | 45 |
| | APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CAIXA EXECUTIVO..... | 47 |
| | APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO | 49 |

RESUMO

A presente monografia expõe e discute a problemática dos caixas executivos da cidade de Bagé, Rio Grande do Sul, através de um embasamento teórico que justifique suas angústias, dificuldades e as conseqüências que o desempenho dessa tarefa causa na qualidade de vida desses sujeitos. As transformações, principalmente a partir da década de 90, vêm promovendo a diminuição desse cargo técnico e essa ameaça de extinção sobreposta às inovações tecnológicas contribuem para a desvalorização dessa função. Este trabalho analisa que quando alguma coisa se modifica na organização, seus gestores precisam estar conscientes de que são as tarefas e as responsabilidades que se tornam obsoletas, e não os funcionários que estão ali desempenhando essas tarefas. Esses precisam ser orientados e auxiliados na sua inclusão e no seu pleno aproveitamento. Sendo capazes de desempenhar uma função tão complexa e desgastante motivados e seguros certamente conseguirão, desempenhar outras tarefas continuando a contribuir para a existência das organizações.

Palavras-chave: gestão de pessoas, caixa executivo, técnico, sofrimento, qualidade de vida no trabalho

1 INTRODUÇÃO

Através da nossa capacidade de perceber o mundo e a nós mesmos nós mudamos, ativamos, atualizamos, ou deixamos de lado nossos modelos mentais ou parte deles, quanto mais rica, fiel e flexível estiver nossa percepção, melhores as opções que teremos para avançarmos rumo ao que queremos e para reconhecer quando chegarmos lá (POSSIBILIDADES, 2007)

Uma organização é feita por pessoas: são elas que tornam possível a sua existência. As organizações e os profissionais com visão de futuro entendem que uma gestão de pessoas voltada para a utilização plena de todos – independentemente do cargo, idade, sexo ou qualquer outro parâmetro que possa segregar – é um grande diferencial competitivo. “Tarefas repetitivas e mecânicas, que no passado eram executadas apenas por pessoas, estão sendo assumidas pelas máquinas” (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2006).

As grandes organizações, sobretudo as instituições financeiras, vêm modificando as relações com seus funcionários. De empregados, quer-se que eles se tornem parceiros. De recursos humanos, agora passam a ser considerados patrimônio intelectual. Sistemas organizacionais, gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, precisam, cada vez mais, ser discutidos para que, efetivamente, melhorias instalem-se nos resultados das organizações e na satisfação de todos que com elas se relacionam.

Há uma tendência em desenvolver a excelência humana e profissional. A criatividade e a diversidade possibilitam oferecer, os mesmos produtos, com um único diferencial: a pessoa que oferece.

Se, no passado, o gerente administrava uma força de trabalho homogênea, hoje sua missão é administrar diferentes competências. (...) Ser desenvolvedor, deve estar atendo às carências de seus funcionários e ajudá-los em seu desenvolvimento, buscando o alinhamento do desempenho com as demandas da organização (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2006, p. 8-9).

Entretanto, durante um processo de mudança, existem pessoas que, mesmo sabendo que, ao ser concluído o ciclo, sua função se tornará obsoleta, dão suporte a esta etapa de transição, algumas vezes por possuírem conhecimentos e habilidades necessários para tal.

Na passagem da era agrícola para a era industrial, foram os camponeses que preencheram esta lacuna enquanto as máquinas eram desenvolvidas e adaptadas.

Já na passagem da era industrial para a era digital foram os operários que, enquanto o mundo desenvolvia o conhecimento necessário para libertá-los de seus postos de trabalho e possibilitar-lhes participar, com a sua capacidade de aprender e transformar, eram os operários que estavam lá. Eles produziam enquanto o mundo se modificava.

Da mesma forma, também o setor financeiro está em constante evolução. Em breve, certamente, as instituições financeiras terão sua totalidade operacional realizada diretamente por seus clientes e usuários, sem a interferência do caixa executivo. Conforme dados estatísticos da FEBRABAN (2001), as transações automatizadas dos processos bancários já representam 74,7% do total. Nos bancos, a tendência é que os funcionários sejam reduzidos a apenas gerentes e demais funcionários ligados ao relacionamento, altamente capacitados para atender e desenvolver necessidades de seus clientes.

Este é um grande desafio para as organizações que sofrem drásticas modificações: considerar os funcionários, independentemente das funções e tarefas que desempenham, capazes de mobilizarem-se para a construção de parcerias produtivas. Que não sejam apenas acumuladores de informações, mas que tenham suas perspectivas ampliadas, transformando essas informações em conhecimentos a serem utilizados em sua vida e no seu trabalho.

Isto posto, a presente monografia discute a percepção dos caixas executivos do município de Bagé, Rio Grande do Sul, sobre seu trabalho presente e sobre as tendências face às mudanças que estão sendo vivenciadas a partir da reestruturação bancária.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: em um primeiro momento, faz-se o estabelecimento dos objetivos da pesquisa. Em seguida, desenvolve-se um referencial teórico com vistas a embasar a análise dos dados obtidos. Após a apresentação dos dados, é trazida a referida análise, seguida pelas considerações finais elaboradas pela autora. A revisão bibliográfica abarca três grandes temas: Gestão de Pessoas, Sofrimento no ambiente de trabalho e Qualidade de vida no trabalho, respectivamente a grande temática em que se encontra a presente pesquisa, e os dois principais níveis de análise utilizados pela pesquisadora na obtenção dos resultados finais.

2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Há poucos anos, discutia-se a extinção do cargo de caixa executivo no setor bancário. A informatização dos processos de trabalho, que teve seu ápice nos anos 90, provocou uma reestruturação nas agências bancárias e foi responsável pela diminuição física das mesmas. Algumas, que ocupavam prédios inteiros, reduziram-se a um andar somente. Previa-se, entre outras coisas, que o serviço desempenhado pelos caixas executivos seria totalmente informatizado e terceirizado.

Mas, esse mesmo avanço tecnológico, que por um lado enxugou o espaço físico das agências, por outro possibilitou um novo banco capaz de atender a todos, indistintamente. Com as novas ferramentas, os serviços e produtos foram ampliados a tal ponto, que hoje pode-se ter um produto diferenciado para cada perfil de cliente.

Passados vinte anos, aproximadamente, a previsão da extinção do cargo de caixa executivo não se concretizou. No entanto, a precipitada divulgação dessa possibilidade trouxe sérias conseqüências, como, por exemplo, a crença de que a operacionalização do caixa seria facilmente substituível – uma tarefa tão rotineira deveria poder ser executada por alguém sem qualquer experiência ou treinamento.

Hoje, sabe-se que operar um caixa não é tarefa simples. Atualmente, funcionários com amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio de tecnologias, habilidades de relacionamento com clientes e com a equipe de vendas, capazes de suportar uma carga considerável de trabalho e uma pressão muito grande, são vistos como simples operadores transformados, muitas vezes, em meras extensões da máquina. Marginalizados, esquecidos e abandonados em seus guichês, sem muitas alternativas ou possibilidades de construir e programar seus projetos de ascensão profissional em vista das peculiaridades impostas para o desempenho do cargo têm sua auto-estima diminuída. Equipamentos não-adequados e utilizados sem qualquer orientação ou conhecimento das conseqüências, contribuiriam para que muitos caixas, atualmente, sejam portadores de LER (Lesão por Esforço Repetitivo) e DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho).

Dutra (2002) afirma que valorização é hoje a questão mais delicada na gestão de pessoas e é sobre ela que há maior controvérsia. Para este autor, mesmo

dispondo-se de um grande conjunto de conceitos e propostas instrumentais para lidar com a diferenciação de pessoas, esse universo, muitas vezes, deixa de ser considerado; a organização tem receio de experimentar novas propostas em função de implicações tanto na empresa quanto no mercado. “A valorização será o tema mais importante da gestão de pessoas neste início de século e, provavelmente, receberá a atenção de teóricos e profissionais de empresa” (DUTRA,2002, p198).

A máquina não substituiu o homem. Contudo, a informatização do setor transformou-se numa importante ferramenta de auxílio ao trabalhador, e não em um total supressor, como previsto. Se antes era preciso dez dias para aprovar um crédito, hoje em uma hora aprovam-se dezenas deles.

A tecnologia tende a dissimular o trabalho real, fazendo com que uma atividade pareça ser simples quando na realidade não o é. Uma autenticação de documento parece fácil, mas exige do caixa aprendizagem para reconhecer o documento, memorização de códigos contábil, manuseio do terminal de autenticação, domínio de *softwares* e sistemas, desenvolvimento de formas de trabalhar bem com a máquina, atividades que não são percebidas em uma análise rápida. Esses esforços permanecem invisíveis, são tratados como “naturais”, e a impressão que fica é que os computadores é que fazem o trabalho. O que não é conhecido passa por inexistente, portanto, não é passível de reconhecimento. (MERLO, BARBARINI, 2002, p. 116)

Merlo e Barbarini (2002), valendo-se dos resultados de sua pesquisa, destacam que o reconhecimento está no centro da identidade. Conforme suas análises, cada trabalhador possui um desejo de realizar coisa e de se auto-realizar e para isso ele vai investir seus esforços, tentando expressar o que ele é ou quer ser. “Para que esta busca se realize, é necessário que haja julgamento de sua contribuição no trabalho, das qualidades e originalidades impressas no fazer” (MERLO e BARBARINI, 2002, p.108).

A delimitação desta problemática provoca muitos questionamentos. Dentre eles: Qual a percepção dos caixas executivos do município de Bagé, Rio Grande do Sul sobre a situação atual e as tendências de seu trabalho? Quais as dificuldades físicas e psíquicas enfrentadas por estes trabalhadores? Como o desempenho dessa tarefa afeta a sua qualidade de vida no trabalho? A estas questões a presente pesquisa se propõe a responder.

3 OBJETIVOS DO ESTUDO

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar, pelas lentes do conhecimento científico, a percepção dos caixas executivos da cidade de Bagé, Rio Grande do Sul, sobre seu trabalho presente – especialmente no que tange às dificuldades enfrentadas e influências sobre a qualidade de vida no trabalho - e sobre as tendências face às mudanças que estão sendo vivenciadas a partir da reestruturação bancária.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Serão considerados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a percepção dos caixas executivos do município de Bagé, Rio Grande do Sul sobre a situação atual e as tendências de seu trabalho;
- b) Verificar as dificuldades físicas e psíquicas enfrentadas pelos caixas executivos do município de Bagé, Rio Grande do Sul;
- c) Observar a interferência do desempenho dessa tarefa sobre a qualidade de vida no trabalho desses trabalhadores.

4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Em se tomando um exemplo como o Banco do Brasil, um dos maiores empregadores do setor financeiro, os caixas executivos e escriturários ocupam 25% do universo dos funcionários. Esta realidade se reflete na cidade que serviu de escopo para a presente pesquisa. Este índice, por decorrências da reestruturação dos bancos, está diminuindo consideravelmente. Os caixas executivos, a cada dia, são substituídos por máquinas complexas e tecnologias avançadas. Na mesma proporção em que esses cargos são subtraídos cresce a necessidade de “homens que sejam capazes de fazer coisas novas, e não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram” (PIAGET *apud* Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2006, p.08). Cada vez mais os bancos alegam precisar do “multifuncionário”, não apenas capacitado em nível operacional, mas, sobretudo, dotado de competências voltadas à análise e à tomada de decisão. Este texto, extraído do suplemento “Semeaduras – Novas perspectivas sobre gestão de pessoas e responsabilidade sócio-ambiental do Banco do Brasil”, suscita discussões no entorno das novas práticas, políticas e diretrizes que revestem as grandes organizações. As práticas precisam, cada vez mais, estarem em consonância com o discurso e oportunizarem a inclusão e a empregabilidade de todos, independentemente de suas funções ou tarefas, mas de forma dependente das vontades e capacidades que os indivíduos estão aptos (com orientação, estímulo e solidariedade) a desenvolver.

Por fim, o fato de a pesquisadora desempenhar a função de caixa executivo há mais de dez anos na cidade de Bagé, possibilitou a obtenção de informações consonantes com a realidade que reveste o cotidiano destes trabalhadores. Um conhecimento empírico que, através deste Curso de Especialização, seus mestres, tutores, técnicos e colegas, transformou-se num conhecimento científico e aflora na necessidade de contribuir de alguma forma, analisando, através de diferentes fontes, para esta problemática.

5 REVISÃO DA LITERATURA

5.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações, segundo Chiavenato (2004), estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. “Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem satisfazê-los e encantá-los”. (CHIAVENATO, 2004, p.04). As pessoas, portanto, passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

Complementando, Dutra (2002) ressalta que, apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre Gestão de Pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Uma gestão que esteja de acordo com os conceitos administrativos atuais deve, conforme o autor, criar condições para que as pessoas possam visualizar seu desenvolvimento e para que a empresa possa avaliar o poder de contribuição de todas as pessoas, com fins de possibilitar entre a empresa e as pessoas a conciliação de suas expectativas de forma dinâmica.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina na organização. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004, p.6).

Uma questão básica para Chiavenato (2004) é a escolha que a organização fará no que tange ao tratamento das pessoas. Ou opta por tratá-las como recursos ou como parceiras da organização. Como recursos organizacionais, ou o mais usual, recursos humanos, esses trabalhadores precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados passivos. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade. (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2004), as pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedores de conhecimentos, habilidades,

competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência, que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

As pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 2004, p.8).

Dutra (2002) analisa que estas transformações da gestão de pessoas devem-se, em grande parte, às pressões que as organizações vêm sofrendo do ambiente externo. Para ele, as contingências impostas pelo ambiente demandam por pessoas em processo constante de adaptações, comprometidas e envolvidas com o negócio, com uma postura autônoma e empreendedora, atualizadas.

As alterações em padrões de valorização socioculturais, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente e as alterações nas condições de vida têm afetado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com o trabalho. (DUTRA, 2002, p.16)

Dutra (2002) afirma que as pessoas estão mais conscientes de si mesmas e, por conseqüência, mais mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e de desenvolvimento profissional:

Pessoas mais atentas em termos de sua integridade física, psíquica e social, que cultivam a cidadania organizacional e exercem maior pressão por transparência na relação da empresa com elas e por processos de comunicação mais eficientes. Pessoas com expectativa de vida maior, ampliando seu tempo de vida profissional ativa; como decorrência disso, há maior exigência de condições concretas para o contínuo desenvolvimento. (DUTRA 2002, p.16)

Ainda para Dutra (2002), atualmente as expectativas das pessoas demandam oportunidades e desafios profissionais e pessoais e contínua atualização e ganho de competência como condição para manterem-se profissionais com capacidade de competir.

Voltando-se para o cenário nacional, Dutra (2002) assevera que a “Gestão de Pessoas no Brasil é marcada por características legais e pelo referencial taylorista. E é com este referencial que dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados”. (DUTRA, 2002, p.34)

Uma reflexão sobre a necessidade de criação de uma ética das relações cotidianas na gestão de pessoas pelas organizações é sugerida por Chanlat (*apud*

Dutra, 2002). Para ele, o papel e o equilíbrio psíquico dessas pessoas precisam ser considerados e compreendidos dentro da particularidade de cada contexto.

A Gestão de Pessoas é um auxílio ao administrador (gerente, chefe ou supervisor), ela procura ajudar no seu desempenho porque ele não realiza seu trabalho sozinho e sim através de sua equipe. É com sua equipe que ele alcança suas metas e objetivos. (CHIAVENATO, 2004, p.13).

Dentro deste novo contexto estrutural e cultural, alega Chiavenato (2004), os gerentes de linha passam a assumir novas responsabilidades. E, para cumpri-las, devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. Ao lado delas, os gerentes de linha precisam desenvolver também habilidades humanas para lidar com as equipes de trabalho.

Dutra (2002) já assegurava que o sistema formal concebido, em geral com base em conceitos de cargos vê as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criando assim uma lente que distorce a realidade.

Como por exemplo: tenho dois funcionários em minha equipe, os dois têm as mesmas funções e tarefas e são remunerados e avaliados por esses parâmetros; só que um deles, quando demandado para resolver um problema, traz a solução com muita eficiência e eficácia e é, portanto, uma pessoa muito valiosa. O outro não deixa o problema acontecer, e essa pessoa é muito mais valiosa, só que na maioria das vezes não é reconhecida pela chefia ou pela empresa. (DUTRA, 2002, p.54)

Os sistemas tradicionais, na opinião de Dutra (2002), não conseguem dar respostas adequadas a essa característica, primeiramente porque reconhecem as pessoas pelo que elas fazem e não pelo que elas entregam e, em segundo lugar, porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional destas pessoas.

“É importante percebermos a ampliação de espaço ocupacional como uma indicação do desenvolvimento da pessoa e de sua maior capacidade de agregar valor.” (DUTRA, 2002, p.57).

Um dos modelos utilizados na Gestão de Pessoas é o Modelo de Substituição de Postos-chave. Segundo Chiavenato (2004) cada funcionário é classificado em três alternativas de promovabilidade:

- a) funcionário pronto para a promoção imediata;
- b) funcionário que requer maior experiência no cargo atual; e
- c) funcionário com substituto já preparado.

Chiavenato (2004) indica que algumas organizações incluem também programas de preparação e desenvolvimento das pessoas para melhorarem a sua promovabilidade. Para ele, esses modelos tratam as pessoas como ativos tangíveis, deixando de lado aspectos intangíveis como habilidades, conhecimentos, competências, atitudes, comportamentos, etc. Tratam as pessoas como quantidades que devem ser preservadas na organização sem se importar como elas deveriam ser caracterizadas em termos de capital humano ou capital intelectual (CHIAVENATO, 2004).

Enfocar gestão de pessoas requer, também, analisar os estilos de administração, ou melhor, o relacionamento das pessoas na organização.

McGregor (*apud* Chiavenato, 2004), há mais de três décadas, identificou duas linhas bem distintas. A Teoria X, abordagem tradicional em que, por suas convicções negativas das pessoas, os gerentes assumem características autocráticas e impositivas. Neste estilo de gestão, predomina a manipulação das pessoas, a coação e o temor. “As pessoas são consideradas indolentes e preguiçosas e, portanto precisam ser dirigidas, coagidas e ameaçadas para trabalhar. Trata-se de uma visão míope, negativista e estereotipada” (CHIAVENATO, 2004, p. 400). Já a abordagem moderna que, ao contrário possui convicções positivas e influencia os gerentes a assumir uma postura democrática e consultiva. A aplicação do esforço físico e mental é tão natural como jogar ou descansar. Predomina o respeito às pessoas e as suas diferenças individuais. “O reconhecimento é o estímulo primordial. A autenticidade e os valores sociais são básicos. A liberdade e a autonomia são sagradas. A contribuição é o resultado esperado”. (CHIAVENATO, 2004, p. 401)

Finalizando, Dutra (2002) contextualiza que o modelo de Gestão de Pessoas é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade. Ele questiona ainda que “é preciso um novo modelo de Gestão de Pessoas já que muitas empresas tratam essa questão com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, gerando efeitos não desejados” (DUTRA, 2002, p.41). A recorrência de situações desse tipo tem levado à crescente descrença na possibilidade de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da Gestão de Pessoas.

Esse fato tem tornado a Gestão de Pessoas um espaço para o empirismo e o “achismo”, em que “gurus” ou donos da verdade de plantão estabelecem a

direção, em pessoas são jogadas de um lado para outro, ao sabor dos caprichos e contingências da organização ou dos grupos de poder que as comandam. Um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo, é fundamental para reverter este quadro. Acreditamos que boa parte dos equívocos é oriunda do ranço taylorista que impregna a Gestão de Pessoas, principalmente no Brasil. (DUTRA, 2002, p.41)

5.2 SOFRIMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Dejours (1992) aponta as causas da insatisfação e da desestruturação psíquica do trabalhador: a insatisfação em relação ao conteúdo significativo da tarefa e a insatisfação quanto ao conteúdo ergonômico desta (as exigências da tarefa, ou a "carga de trabalho" é o que se denomina conteúdo ergonômico). A organização do trabalho, concebida por um serviço especializado da empresa, estranho aos trabalhadores, choca-se frontalmente com a vida mental, e mais precisamente, com a esfera das aspirações, das motivações e dos desejos.

Merlo e Barbarini (2002) asseguram que a busca da identidade do sujeito com a tarefa se realiza na existência de um julgamento da contribuição do trabalhador. Para eles este julgamento não se reporta diretamente à pessoa, mas ao fazer e pode vir tanto da hierarquia (chefes), como dos pares (colegas de trabalho) – que para eles talvez seja a mais importante porque os pares sabem quanto esforço e talento é necessário para atingir o objetivo.

Via de regra, quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo. Correlativamente, o sofrimento aumenta. Dejours (1992) lembra que o ponto de incidência proveniente das ações mecânicas, conteúdo ergonômico da tarefa, é o corpo, e não o aparelho mental; esse último será afetado pela insatisfação propiciada pelo conteúdo significativo da tarefa a ser executada, transformando em sofrimento bem particular, cujo alvo, antes de tudo, é a subjetividade – ou seja, a mente. O autor analisa ainda o impacto da "ansiedade" no local de trabalho, agrupando-a sob diferentes itens. Destaca-se, entre eles, a ansiedade relativa à degradação do organismo, ou seja, as más condições de trabalho, que, conforme Dejours (1992) colocam o corpo em perigo com riscos de

doenças profissionais ou de caráter profissional. A ansiedade é a seqüela psíquica do risco que a nocividade das condições de trabalho impõe ao corpo.

Aponta ainda a ansiedade gerada pela "disciplina da fome". Para Dejours (1992), apesar do sofrimento mental, que não pode mais ser ignorado, os trabalhadores continuam em seus postos de trabalho expondo seu equilíbrio e seu funcionamento mental à ameaça contida no trabalho, para enfrentar uma exigência ainda mais imperiosa: sobreviver.

O sofrimento no trabalho não pode ser totalmente eliminado, afirmam Merlo e Barbarini (2002), porque ele pertence à atividade e também é uma condição para que ela ocorra; contudo, pode ser subvertido através da sublimação e ser transformado em criatividade e saúde.

Merlo e Barbarini (2002) apontam que o sofrimento psíquico dos caixas executivos, provocados pelas reestruturações no trabalho, atinge níveis preocupantes. As novas formas de organização do trabalho estão destruindo a imagem do caixa como um profissional e reduzindo a possibilidade de serem reconhecidos pelo exercício da atividade. (MERLO e BARBARINI, 2002)

A substituição do sentimento de realizar um trabalho nobre, para o de realizar um trabalho bruto e de pouco valor social, passando de "vitrine" a "pára-choque" como pesquisaram Merlo e Barbarini (2002), provocaram nos caixas executivos perda de referencias e a desestruturação progressiva dos valores do trabalho bem feito. Os autores concluem que estes fatos provocam uma crise de identidade e os trabalhadores passam a não se reconhecer no que fazem. Sob o medo de assumir funções gerenciais os caixas também demonstram uma preocupação ética, que é o receio de verem-se obrigados a executar ordens que contrariam seus princípios. Essa preocupação mostra, segundo estes autores, uma necessidade de manter certa integridade. Isto exige também um gasto de energia que, após um tempo, pode fazê-los a ceder às pressões, para conseguirem satisfazer outras necessidades mais prementes, como a de se manter no emprego, por exemplo (MERLO E BARBARINI 2002).

Estes autores ainda contribuem com a seguinte constatação: "a mobilização psíquica provocada pelas mudanças é intensa, a partir de sentimentos de insegurança, estranhamento, desorientação e impotência diante das incertezas das propostas da empresa" (MERLO e BARBARINI, 2002, p.103)

O economista José Henrique de Faria, Doutor em Administração pela USP e Pós-Doutor em Relações de Trabalho pela University of Michigan, proferiu uma palestra, em 2006, no encerramento do Curso de Extensão Universitária sobre Saúde do trabalhador, quando afirmou que as instituições também exercem um intenso controle sobre o tempo livre dos trabalhadores. A aplicação de novas tecnologias de controle psicossocial acaba gerando o sofrimento no trabalho, tanto no plano físico quanto psicológico. (FARIA, 2006).

Chiavenato (2004), estima que um ambiente de trabalho agradável possa melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. “Fazer do ambiente de trabalho um local agradável tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas”. (CHIAVENATO, 2004, p. 431)

5.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Ao apresentar o livro Qualidade de vida no trabalho, de Eda Fernandes(1996), Fred Lima profere um questionamento. Como hoje há uma “unanimidade” na certeza de que o homem é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio, segundo ele, cabe a seguinte questão: se isto é verdade, como poderão as empresas ser bem sucedidas sem a satisfação dos clientes, a partir de funcionários desmotivados e/ ou insatisfeitos? “Todas as organizações e os profissionais que têm visão de futuro já têm esta resposta de forma muito clara: Qualidade de Vida no Trabalho é uma questão de competitividade” (LIMA *apud* FERNANDES, 1996, p.11).

Para Fernandes (1996), impõe-se a necessidade de um gerenciamento mais eficiente da força de trabalho que, cada vez mais conscientizada e instruída, não aceita com facilidade trabalhar em condições pouco adequadas e satisfatórias.

Fernandes (1996) alia-se às afirmações de Tsukamoto, consultor internacional, no que denomina a educação-chave da qualidade:

É impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do as que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má-vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão, de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor. (TSUKAMOTTO *apud* FERNANDES,1996,p. 14)

Em suas críticas, Fernandes (1996) declara que diversas pesquisas têm demonstrado que poucas são as empresas que adotam sistemas para ouvir seu público interno. E muitas que fazem não estão voltadas para a Gestão de Pessoas, continua a autora.

Além disso, é importante salientar, afirma Fernandes (1996), que a questão da produtividade e da eficiência organizacional como metas essenciais à sobrevivência das empresas tem trazido conseqüências nem sempre adequadas para o bem-estar dos trabalhadores.

Os efeitos da “apregoadá” administração científica, que ainda hoje impera na maioria das empresas, calcada na especialização de tarefas, hierarquias ligadas, padronização de mão-de-obra, representam aspectos de caráter negativo, como isolamento do trabalhador no seu posto, a não-identificação com o produto final, o que causa falta de qualidade, rotatividade, absenteísmo, alienação, falta de envolvimento e outros tantos aspectos que devem ser repensados pelos administradores. (FERNANDES, 1996, p.39)

Entretanto, na maioria das empresas, os empregados não estão habituados à participação, e, mesmo as chefias, no diagnóstico de Fernandes (1996), não estão preparadas para acolher a participação dos empregados. A participação também precisa ser aprendida.

Hillesheim (1993), no II encontro sobre Qualidade Produtiva em Recursos Humanos, quando se referiu às modas administrativas proferiu:

(...) gostamos muito de imitar modismos de outras culturas. Adoramos importar, principalmente expressões cunhadas que são internacionalmente conhecidas, e fazer de conta que implantamos isso aqui dentro, como se fôssemos muitos modernos e atualizados. [...] O mal não está na utilização desses modismos, mas na forma apressada com que se tenta implantar tais tecnologias, sem as devidas adaptações à nossa realidade, e sem o domínio aprofundado do referencial teórico, sem atentar para o estágio organizacional em que se encontra a empresa, redundando em tentativas “modernas” que, após o desgaste de recursos de toda a ordem, são abandonadas simplesmente à espera de outro modismo. (FERNANDES, 1996, p.32)

Chiavenato (2004) salienta que as pessoas passam a maior parte de seu tempo na organização, em um local de trabalho, que constitui seu hábitat. Ele ainda

revela que este ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais.

Fernandes (1996), ao conceituar Qualidade de Vida no Trabalho assegura que o simples uso da expressão “qualidade de vida” induz à imediata associação com melhorias nas condições físicas e de instalações, atendimento a reivindicações salariais, redução da jornada de trabalho e outras medidas do gênero.

Chiavenato (2004), por sua vez comenta que uma maneira de definir saúde é dizer que existe ausência de doença. Para ele os gerentes devem assumir também a responsabilidade de cuidar do estado geral de saúde dos funcionários, incluindo bem-estar psicológico. Afirma ainda que “um funcionário excelente e competente, mas deprimido e com baixa auto-estima, pode ser tão improdutivo quanto um funcionário doente e hospitalizado”.

O autor sugere, através de uma adaptação de Rice (1990), que entre outras medidas os gerentes devem prestar a atenção às queixas das pessoas, proporcionar equipamentos adequados, não esquecendo que cada pessoa é diferente e requer o uso de equipamentos que se ajustem às suas características individuais. (CHIAVENATO, 2004). Estresse, para ele, é uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja.

Chiavenato (2004) adverte que o autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão das exigências e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a chatice e monotonia de certas tarefas, o baixo astral dos colegas, falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho. (CHIAVENATO, 2004).

Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo e urgência, relações problemáticas com chefes ou clientes segundo Chiavenato (2004) provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão, etc. A isso ele acrescenta que alguns problemas - como dependência de álcool e abuso de drogas – muitas vezes são decorrentes de estresse no trabalho.

O conceito de qualidade de vida no trabalho implica, como salienta Chiavenato (2004), respeito pelas pessoas.”Para alcançar níveis elevados de Qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que

participem ativamente nos trabalhos que executam e sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições”. (CHIAVENATO, 2004, p. 448)

6 CONTEXTUALIZANDO A FUNÇÃO E O TRABALHO DO CAIXA EXECUTIVO

“A figura do caixa executivo foi criada pelo Banco do Brasil, lá pelos anos 60, quando o atendimento nos bancos não tinha o caixa que executa todas as operações – daí ser caixa “executivo””. (Bb.com.você, 2006, n. 40)

Atualmente, caixa executivo é o nome que, na maioria das instituições financeiras, recebem os funcionários que desempenham a função de caixa. O Ministério do Trabalho e Emprego os denomina caixa de banco.

De acordo com a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações, elaborada pelo Ministério do Trabalho e Emprego –, caixa de banco, código 4132-10, é o trabalhador que presta atendimento a usuários de serviços bancários realizando operações de caixa. Trabalha como empregado assalariado, com carteira assinada, em instituições financeiras. Organizam-se em equipe, sob supervisão constante. O trabalho é exercido em ambiente fechado, no período diurno. Eventualmente, estão sujeitos a estresse. O exercício desta ocupação requer, no mínimo, ensino médio completo e recebe treinamento de cerca de duzentas horas-aula. Exerce atividades diferenciadas. O pleno desempenho das atividades é atingido após um a dois anos de atuação na área (BRASIL, 2007). O caixa de banco precisa ter competências pessoais como: Comunicar-se, demonstrar senso de organização, agir com disciplina, trabalhar com ética, trabalhar em equipe, demonstrar dinamismo, evidenciar atenção, demonstrar dedicação, atualizar-se profissionalmente, demonstrar raciocínio lógico, demonstrar versatilidade e demonstrar capacidade interpessoal e tem como principais recursos de trabalho o microcomputador e periféricos (máquina autenticadora, leitora ótica de código de barras e cheques, etc.) e calculadora (BRASIL, 2007).

Ao mesmo tempo em que o caixa executivo precisa ser veloz, cortês e prestativo, necessita também de muita concentração, pois manuseia vultosa quantidade de numerário. Para poder atender a todos, dedica tempo integral à operacionalização do caixa e também, por uma exigência do mercado, precisa conhecer os produtos. Prestar informações seguras, mantendo-se atualizado e detendo os devidos conhecimentos sobre Leis e instruções, que evoluem constantemente.

São atribuições destes trabalhadores: abrir o caixa, conferir numerário, examinar documentos, calcular juros, multas, descontos e abatimentos, conferir autenticidade de cédulas, cheques e outros documentos, pagar benefícios, pagar cheques, pagar ordem de pagamento, receber fichas de compensação, carnês e assemelhados, receber tributos, acolher valores em depósito, debitar valores em conta, realizar transferências, enviar documento de operação de crédito (doc), controlar fluxo de numerário, recolher depósitos e pagamentos do caixa expresso, enviar cheques para retaguarda, fechar caixa. (BRASIL, 2007)

A função de caixa não é um cargo de confiança porque o simples fato de ter maior responsabilidade, lidando diariamente com somas de dinheiro, não é suficiente para caracterizar o denominado cargo de confiança, tal como concebido pela CLT. A função de caixa de banco, de acordo com Supremo Tribunal de Justiça, não implica qualquer poder de mando sobre subordinados, não contém autonomia para decidir sobre qualquer questão referente aos serviços internos ou àqueles prestados diretamente aos clientes. O cargo de caixa não constitui função de confiança, e sim, técnica.

A partir da implantação do sistema on-line os caixas passaram a exercer também a função de digitadores que anteriormente era realizada nos Centros de Processamento de Dados. Mesmo contando com um equipamento denominado leitora ótica de código de barras, algumas vezes, os documentos não são lidos – devido a problemas diversos, como, por exemplo, falta de qualidade da impressão dos papéis – e precisam ser digitados.

A Federação dos Bancários do Rio Grande do Sul realizou uma pesquisa junto à categoria, a fim de conhecer sua percepção acerca das condições de trabalho e saúde, publicada em março de 2007. O último estudo dessa natureza foi publicado em 1997 (FEEB-RS, 2007). Segundo dados desta pesquisa, os bancários que em 1997 eram 55 mil reduziram-se nos últimos dez anos a um número que não passa de 25 mil. Os autores dessa pesquisa atribuem esta drástica redução às transformações que o trabalho bancário tem sofrido em decorrência da reestruturação produtiva, a qual também trouxe avanços tecnológicos e novas formas de gestão de trabalho.

Novas demandas, como vendas de produtos, pressão constante para cumprimento de metas, grande volume de trabalho, ritmo intenso, formas de gerenciamento que estimulam a competitividade, exigências de qualificação

constantes, medos de assalto são, segundo Hanke e Amazarray, autores da supracitada pesquisa da FEEB-RS (2007), algumas questões que caracterizam o cotidiano de trabalho da categoria.

Merlo e Barbarini (2002), em sua pesquisa acerca do sofrimento dos caixas executivos, constataram que a matéria-prima e o produto destes trabalhadores são compostos apenas por papéis, números e numerários, sendo que este trabalho possui um conteúdo empobrecido e mecânico, acrescido do esforço repetitivo.

Para Couto e Moraes, (1996) os caixas são profissionais submetidos a alta exigência física tendo a repetição de movimentos, como essência do seu trabalho. Estas exigências físicas são agravadas por fatores biomecânicos outros, tais como: postura incorreta, muitas vezes precipitada pelo mau posicionamento do mobiliário; jornada de trabalho prolongada (basicamente, é previsto 6 horas, mas nos dias de pico, não é raro que ela se prolongue). Os bancos atendem todas as pessoas que se encontram dentro da agência após seu fechamento e todos utilizam atendimentos alternativos que são processados sem a presença do cliente (atendimento por envelopes); muito tempo na mesma posição. Todo o atendimento é realizado sentado.

Às exigências físicas superpõem-se, conforme Couto e Moraes (1996), muitas exigências psicológicas, próprias da função: lidar com dinheiro e numerário – o caixa executivo é responsável pelo numerário em seu poder e por incongruências e faltas de numerário que possam vir a ocorrer (as diferenças de caixa, de acordo com jargão próprio); lidar com pessoas – há várias situações em que o caixa recebe uma orientação de seus superiores ou da administração, e o cliente tenta forçar para outra conduta, proibido pelas regras. Nestas situações há tensão, que pode ser multiplicada quando o colega chamado para resolver a situação desautoriza o caixa junto ao cliente; problemas no atendimento – é bastante freqüente a ocorrência de algum problema que atrasa o atendimento (sistema fora do ar, falta de numerário, um cliente com muitos documentos, e outros) e nestas situações ocorre um acúmulo, sendo o caixa aquele a quem algum algoz irá descarregar sua insatisfação; nível geral de ruído (equipamentos, telefones, falas, etc.) e medo de assaltos – os caixas, temendo assaltos, podem estar constantemente analisando o ambiente. Muitas vezes, ao suspeitarem de alguém ou de algum movimento estranho, têm sua atenção desviada. Os autores acrescentam, ainda, as exigências psicológicas desnecessárias, tais como: critérios de produtividade não muito claros, muitas vezes

sem qualquer parâmetro e privilegiando apenas o número de registro ou tempo destinado ao atendimento, sem considerar as peculiaridades de cada situação; número insuficiente de caixas, em determinados dias ou horários que ocasiona tensão entre os clientes pela demora no atendimento; tensão entre os caixas executivos e os demais colegas, cuja relação hierárquica, muitas vezes não está bem estabelecida; tensões com chefias por motivos diversos.

Continuando, Couto e Moraes (1996) valem-se do modelo de Hackman e Oldham (1975) no que tange à qualidade de vida no trabalho, os caixas de bancos: têm na identidade com a tarefa um dos pontos mais importantes de sua adaptação ao trabalho, em geral as pessoas que assumem este tipo de função gostam do que fazem e expressam isso nas suas entrevistas; podem realizar ciclos completos; através de um atendimento conseguem atender a todas as necessidades de um cliente (pagamento, recebimento, saque, etc.); têm algum grau de autoridade sobre o processo, mas não muito, pois em geral o sistema informatizado já define os limites da atuação. Eles precisam ter uma alta capacidade de discernimento das situações que lhe são apresentadas no cotidiano de trabalho; não é possível exercer criatividade, uma vez que o sistema informatizado delimita sua atuação; recebe *feedback* de seu trabalho, tanto relativo ao número de clientes, quanto ao fato de estar trabalhando corretamente ou não, expresso na manifestação das pessoas atendidas ou nos acertos de caixa; nesses casos, não costuma haver *feedback* pró-ativo, mas apenas reativo (somente ficam sabendo da situação quando ocorre algum problema).

Ao assumirem o cargo de caixa de banco, os indivíduos podem até mesmo sentir prazer com seu trabalho, mas com o tempo e com as situações de tensão e sobrecarga (quando existem), a tendência é que se perceba a falta de alternativas profissionais. Efetivamente, as chances de evolução dentro da organização (tanto em empresas comerciais quanto bancos) costumam ser bastante reduzidas. Assim, não é de se estranhar que, atualmente, muitos escriturários rejeitem a indicação para atuação no caixa em busca de uma carreira na área gerencial, mesmo quando a ocupação de caixa corresponde a um incremento salarial, o que geralmente acontece.

7 MÉTODO

O homem é cheio de limitações e a realidade que pretende conhecer e dominar é múltipla e complexa. (CERVO e BERVAIN, 1981, p.10).

Sabe-se que a gestão de pessoas deve envolver a todos, independentemente de cargos ou funções exercidos; envolve, inclusive, os gestores das empresas. Todavia, por uma questão de delimitação esta pesquisa tem por objetivo ater-se apenas aos caixas executivos.

Comparando-se as conversas informais entre os caixas executivos de uma agência bancária na cidade de Bagé-RS, com as relatadas em diversos artigos, cujos sujeitos desempenhavam esta mesma função, em instituições financeiras e empresas comerciais de diferentes localidades, verificou-se que suas queixas, dificuldades, preocupações e sofrimento eram semelhantes. Embora esses estudos pertencessem a momentos e ambientes diferentes, muitas das conclusões alcançadas e das respostas dadas pelos trabalhadores eram, senão iguais, muito similares.

Buscou-se, através da pesquisa bibliográfica, um embasamento para a problemática observada. A bibliografia não se limita apenas a autores da área administrativa, com ênfase à gestão de pessoas. Pesquisadores de outras áreas, como medicina, sociologia, psicologia, engenharia também contribuem para esta pesquisa.

Através de uma abordagem quantitativa (observações, literatura especializada, questionários, entrevistas, etc.) coletou-se o maior número possível de informações para, a partir da amostra proferir a análise e discussão dos dados levantados de forma qualitativa.

Descreve-se a seguir as especificações acerca do método utilizado para o desenvolvimento do presente trabalho.

7.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Cervo e Bervian (1981) afirmam que a realidade toda jamais poderá ser captada por um investigador humano. Isto, porém, para estes autores, não invalida o

esforço humano na busca da verdade. Para eles a conquista tecnológica, e outras descobertas mostram o quanto foi aprendido, com certeza, graças aos instrumentos científicos.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso múltiplo, pois envolve várias organizações. Como recomenda Roesch *apud* Bessi (2003), este o método de estudo de caso permite o conhecimento, em profundidade, de uma realidade ou de um fenômeno social, sendo conduzido em detalhes e, com freqüência, baseado em várias fontes de dados. Yin *apud* Bessi (2003) corrobora, acrescentando que este método é indicado, quando o pesquisador deseja analisar um determinado fenômeno, em uma ou mais organizações e quando se quer estudar, com profundidade, a realidade de um grupo específico de pessoas.

7.2 COLETA DE DADOS

O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e atitudes. A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação (...). Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente, será muito mais convincente e acurada se se basear em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa (Yin *apud* Bessi, 2003, pg. 59)

Araújo (2001) destaca que o questionário, além da vantagem de permitir ao inquirido um período para formular as respostas é também, de um modo geral, um meio eficiente de obterem-se informações. Como desvantagem, Araújo (2001) aponta a inibição do inquirido na formulação de críticas e sugestões por temer sua identificação, mesmo quando lhe é assegurado o anonimato e a resistência ao preenchimento, que o autor define como sendo um traço da cultura do brasileiro.

As pessoas olham com certa – e justificada – apreensão para os questionários em que não se pede o registro do nome ou nenhuma outra forma de identificação. Sabem que há meios e modos de descobrir o autor de um questionário supostamente anônimo. (ARAÚJO, 2001, p.47)

A entrevista, observa Araújo (2001), tem o objetivo de minimizar as resistências e, também envolver os entrevistados, proporcionando maior grau de participação e discussão e a observação pessoal é um meio de comparar as informações de entrevistas e questionários com a realidade. (ARAÚJO, 2001).

De posse dessas observações, entendeu-se necessário utilizar a triangulação composta por: observação pessoal, questionário e entrevistas.

7.3 INSTRUMENTOS DE COLETA

Entre os dias 13 e 17 de agosto de 2007, distribuiu-se, nas agências bancárias de Bagé – RS, um questionário contendo 27 questões, (com respostas fechadas), aos caixas executivos; o referido questionário encontra-se ao fim do trabalho. Apenas um gestor não permitiu a participação de seus funcionários na presente pesquisa.

Dos 47 questionários distribuídos, 32 retornaram, perfazendo 68% do total de caixas executivos da cidade.

Instrumentos de coleta:

- a) Conversas informais com os caixas executivos, caixas executivos aposentados, clientes e demais funcionários dos bancos visitados;
- b) Questionário dirigido aos caixas executivos do município;
- c) Entrevistas com 01 escriturário, 01 gestor de uma agência particular, 01 encarregado e 01 funcionário do setor de recursos humanos de uma das instituições.

Em uma das empresas, não foi possibilitado o acesso às respostas de seus colaboradores.

8 ANÁLISE DE DADOS

8.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Esta pesquisa desenvolveu-se na cidade de Bagé, Rio Grande do Sul e atingiu a totalidade das 11 agências bancárias existentes neste município, à exceção de uma agência de caráter particular, cujo gestor informou não ter conseguido autorização da regional para a permissão da pesquisa.

8.2 VARIÁVEIS DA AMOSTRA

A amostra foi constituída de 47 caixas executivos, o que corresponde a 68,09% do total de caixas executivos deste município.

Bancos Públicos

Sexo

| | |
|-----------|----|
| Feminino | 06 |
| Masculino | 13 |

Tempo de Serviço

| | |
|-----------------|----|
| Até 05 anos | 08 |
| Até 10 anos | 02 |
| Mais de 10 anos | 09 |

Grau de Instrução

| | |
|-----------------|----|
| Nível Médio | 07 |
| Nível superior | 11 |
| Pós - Graduação | 01 |

Bancos Privados

Sexo

| | |
|-----------|----|
| Feminino | 10 |
| Masculino | 03 |

Tempo de Serviço

| | |
|-----------------|----|
| Até 05 anos | 10 |
| Até 10 anos | 02 |
| Mais de 10 anos | 01 |

Grau de Instrução

| | |
|-----------------|----|
| Nível Médio | 05 |
| Nível superior | 07 |
| Pós - Graduação | 01 |

Além destes trabalhadores, foram entrevistados 01 gestor, 01 caixa executivo, 01 escriturário e 01 funcionário do setor de pessoas de uma instituição.

9 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O fato de um gestor banco não ter permitido que seus colaboradores respondessem ao questionário corrobora com muitos estudiosos ao apontarem que a gestão de pessoas ainda é um tabu, um assunto proibido.

Dar aos funcionários oportunidade de expressão e de participação nas decisões é, portanto, fundamental para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e racionalização de custos. Mas é, acima de tudo, uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário, o que acaba se refletindo em sua qualidade de vida e na produtividade da organização, com ganhos para todos. (FERNANDES, 1996, p.25).

Com a finalidade de pesquisar se as dificuldades enfrentadas pelos caixas executivos, estavam relacionadas com as pessoas ou com as peculiaridades do cargo em si, ampliou-se esta pesquisa para todas as instituições financeiras do município.

Os dados coletados validam a revisão literária aqui destacada, na medida em que os problemas encontrados no município de Bagé, Rio Grande do Sul, mostraram-se alinhados com os encontrados em outras pesquisas que serviram de alicerce para este estudo.

9.1 A PERCEPÇÃO DOS CAIXAS EXECUTIVOS

A revisão literária mencionada nesta pesquisa acena que é possível alinhar as diversas áreas e funções em torno de uma única visão. E amplia o conceito da gestão de pessoas, ao afirmar que ela é também um importante instrumento de auxílio aos gestores para que, com transparência, honestidade de intenções, sentimento de segurança e clareza das regras, tornem-se desenvolvedores, orientadores e atentos aos seus colaboradores.

O reconhecimento é apontado como um fator de estímulo ao comprometimento, à motivação e ao engajamento das pessoas, independentes das tarefas que desempenham, respeitando considerando seus limites e suas

individualidades. Ao funcionário cabe gerir sua carreira e à empresa cabe estimular e apoiar as pessoas em seu processo de encareiramento.

Com a intenção de validar esta linha de pensamento e buscando descobrir se este é um caminho que se encontrará com os anseios dos sujeitos desta pesquisa perguntou-se se eles concordavam com esta tendência da gestão de pessoas. 28 dos respondentes (87,50%) responderam afirmativamente.

Outro ponto levantado nas conversas informais foi quanto à maneira como eles se sentiam em relação aos outros colegas. Eles disseram que o fato de terem em algum momento, normalmente no início da carreira, demonstrado habilidade para trabalhar no caixa lhes proporcionou uma “nomeação”. Agora, passado algum tempo, percebem que, aos olhos dos demais, principalmente dos gestores, só são capazes de autenticar.

Muitos colegas chegam a recusar a nomeação no cargo ou então assumem mas só atuam em dias de pico, alguns são caixas e nunca atuaram, estão sempre em outros setores e assim eles conseguem maior reconhecimento. Mas, quando esses colegas precisam atuar no guichê somos nós, os “permanentes”, que servimos de apoio. A gente colabora, ajuda e nunca é lembrado para uma promoção (Caixa executivo, até 10 anos de tempo de serviço).

Dutra (2002) aponta que as pessoas estão mais conscientes de si mesmas mostrando-se, portanto mais mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e desenvolvimento pessoal. O fato de novos funcionários recusarem o cargo de caixa executivo confirma esta afirmativa. A prática atual, em algumas instituições, de utilizar o cargo de caixa como uma espécie “de promoção” para alguns funcionários, tem contribuído também, principalmente nos bancos públicos, para a desvalorização do cargo.

Muitas organizações atentas a este problema e, buscando ampliar o espaço ocupacional destes trabalhadores, estão realizando uma reestruturação na sua estrutura de gestão de pessoas. Estas empresas estão deixando de utilizarem o modelo de “Substituição de Postos-Chaves” para permitirem que seus funcionários possam, eles mesmos, gerenciarem suas carreiras. De acordo com Dutra (2002), “as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando-a para enfrentar novos desafios”.

Estou concluindo a faculdade de administração. Consegui me inscrever para uma oportunidade, fui selecionado, falei com o gerente e ele disse que eu preenchia todos os requisitos mas como era caixa ficava muito difícil. Ele

precisava de alguém “pronto”. Resultado: continuarei caixa. (caixa executivo, até 10 anos de tempo de serviço).

Em algumas conversas informais transpareceu que a maioria destes colaboradores se identifica com a sua tarefa. Eles demonstram gostar do que fazem. Gostam de lidar com as pessoas. Esta função lhes permite desenvolver seu próprio modo de trabalhar proporcionando, assim, uma sensação de autonomia. “Tem certos momentos que sou meu próprio chefe e isto me faz bem.” (Caixa executivo, mais de 10 anos de tempo de serviço)

Evidenciou-se que um meio dos bancos acostumarem os clientes e usuários a utilizarem outros canais de atendimento é através do próprio caixa, o que causa um desgaste destes perante os clientes. Muitas vezes, como se pode observar, o cliente é convidado, pelo próprio caixa que o atende, a dirigir-se ao auto-atendimento, parecendo que ele não quer atender ou que está de má vontade quando, na realidade, ele está cumprindo o seu novo papel, qual seja: contribuir para a extinção da sua função.

O bom atendimento é uma maneira que ele encontra de dar sentido a sua profissão. Mas, essa tentativa de cumprir o que lhe é determinado, acaba deixando a impressão de que não quer atender o que lhe causa sofrimento e frustração, colaborando para o seu desgaste profissional além de ser um problema não compreendido pelos demais colegas e clientes.

Na maioria dos bancos, existe uma forma de pensamento que precisa ser modificada. Para dissimular a complexidade de treinar um funcionário para um cargo técnico, criou-se uma cultura de que “caixa é caixa”.

A necessidade de saber o que os caixas representavam no universo das organizações, como eles se percebiam, se reconheciam, eram motivados e orientados suscitou um telefonema para o setor de pessoal de uma instituição. Após uma breve explanação sobre a pesquisa proposta, perguntou-se se o órgão em questão possuía algum material para subsidiar esta pesquisa. O funcionário respondeu: “Não. Não temos nada, mas com tanto assunto interessante, vão tratar justamente desses que não querem nada como nada?”.

Nos relacionamentos interpessoais é importante a imagem que fazemos das pessoas e também a imagem que nossos interlocutores fazem de nós. Nós não somos como dizem que somos, e também não somos apenas o que pensamos ser, E qual é a imagem verdadeira: a que temos de nós mesmos? A que os outros têm de nós? Uma mistura das

duas? Não há resposta... Temos que reconhecer que somos múltiplos e incógnitos, e aprender a conviver com a nossa complexidade. (BANCO DO BRASIL, 2006, P.17)

Merlo e Barbarini (2002) destacam que o medo de assumir novas funções é, também, uma estratégia de defesa:

Em virtude da implantação do novo modelo de funcionamento das agências, o número de gerentes está aumentando, mas essas oportunidades não se mostram atrativas, porque a pressão para o corpo gerencial é ainda maior do que a pressão para os caixas e, assim, assumindo a função, o empregado se vê obrigado a fazer coisas com as quais não concorda (MERLO e BARBARINI, 2002)

Em algumas empresas, os caixas são vistos como problemáticos, melindrados, pessoas de difícil relacionamento. Estas observações permitem concluir que na realidade não são estes trabalhadores que são assim. O desempenho desta tarefa, desvalorizada por vários fatores, é que os torna assim. Eles são vítimas do sofrimento apontado por Dejours (1992), principalmente, vítimas da “disciplina da fome”.

Alguns autores sinalizam que uma organização, para conquistar o comprometimento de seus empregados, precisa ter princípios e valores coerentes com as necessidades do seu público interno. Só assim poderá obter o comprometimento de todos. Esta análise é corroborada por Dutra (2002), quando diz que uma empresa com postura autoritária tem mais dificuldade de conseguir o envolvimento das pessoas do que uma empresa que estimula e oferece suporte para a participação das pessoas nos processos decisórios que lhe digam respeito.

No questionário, perguntou-se: Os seus superiores demonstram preocupação com a sobrecarga e as dificuldades que você enfrenta? Apenas dois responderam afirmativamente.

A importância de um estilo de administração com convicções positivas é manifestada no depoimento de um caixa entrevistado. Nessa agência os caixas executivos possuíam menos de 5 anos de tempo de serviço e nível superior completo:

Aqui todo mundo que começa a trabalhar no banco e depois de um período de adaptação vai para o caixa. Mas ninguém fica muito tempo como caixa em seguida ou, sai porque passou em algum concurso, ou é transferido com promoção se não tiver vaga aqui mesmo. Chegamos sempre mais cedo e nos reunimos todos, somos poucos funcionários. O gerente gosta de saber o que aconteceu no dia anterior. Ninguém tem medo de dizer os problemas porque isso serve como exemplo para todos e, juntos, muitas vezes,

encontramos uma solução melhor. Depois traçamos os planos para o dia. Mas tudo é bem *light*, sem muito *stress*. O gerente está sempre lembrando que é preciso estudar e estar atento para tudo. Ele diz que aqui ninguém é isso ou aquilo, somos todos profissionais. Foi difícil conseguir esta vaga, mas valeu a pena. Gosto muito de trabalhar aqui tenho aprendido muito com todos. Já trabalhei em outro banco que era bem diferente, o gerente nem me olhava quando chegava, fiquei até doente naquela época. (Caixa executivo, até 05 anos de tempo de serviço)

Também se indagou a existência, na organização, de uma cultura de promover os caixas mais antigos. Apenas 11 responderam afirmativamente. (3 concordaram plenamente e 8 parcialmente).

Entrevistando um gestor de uma instituição particular se perguntou como eram recrutados os funcionários. Se eles utilizavam a capitação interna ao que ele respondeu:

Os gerentes de relacionamento são recrutados no mercado. Os atendentes nós selecionamos entre aqueles que estagiaram em outros bancos, os que se mostram mais competentes normalmente se transformam em caixa. (Gerente de agência, 42 anos, 18 anos de empresa).

Perguntou-se então porque os caixas executivos, já que eram oriundos do próprio quadro de funcionários, não eram conduzidos aos cargos gerenciais? Ele respondeu ser muito difícil e dispendioso treinar um caixa executivo, então, se ele se adaptar ao cargo, fica.

9.2 AS DIFICULDADES FÍSICAS E PSÍQUICAS

Visitando as agências bancárias do município, observou-se que os caixas executivos, em todas as agências, sem exceção, estão alocados em lugar isolado ou distante do restante da agência. A maioria dos guichês encontra-se, inclusive, em andar separado do atendimento propriamente dito.

Este isolamento é percebido na fala de um funcionário:

Nunca sabemos o que acontece na agência. Até parece que eles trabalham em um lugar e nós em outro, sem contar que somos invisíveis para a maioria dos colegas. Os demais colegas não falam conosco nem nós com eles. (Caixa executivo, até 05 anos de tempo serviço).

Corroboram com esta fala 27 pesquisados (87% dos respondentes), que apontaram no questionário, não sentirem-se plenamente integrados na organização a qual pertencem.

Além deste isolamento físico os sujeitos desta pesquisa demonstraram precisar dispor de um tempo durante o expediente a fim de atualizarem-se:

As instruções mudam a todo o momento, existem programas de ascensão profissional, qualidade de vida no trabalho, cursos, notícias, etc. Tudo isso precisa ser acessado em sistemas diferentes, mas nós não conseguimos. Temos de estar autenticando o tempo todo. Se o chefe passa por aqui e nos vê fazendo alguma coisa que não seja autenticar imediatamente chama a atenção. (Caixa executivo, até 05 anos de tempo de serviço)

“Mesmo sendo caixa você consegue atualizar-se, através dos meios de comunicação que a organização dispõe?” Apenas 4 pessoas (12,50% do total), concordaram plenamente evidenciando as dificuldades que os caixas, independente da organização a que pertencem, encontram para manterem-se atualizados, fator este, fundamental, tanto para o desempenho do cargo, quanto para a sua possibilidade de trilhar uma carreira na organização.

Além do isolamento e de atualização, apareceram muitas reclamações sobre a rapidez das mudanças. “Quando a gente consegue desenvolver uma rotina no outro dia está tudo modificado”. (caixa executivo, até 05 anos de tempo de serviço).

Incluiu-se no questionário a seguinte questão: “A aceleração das mudanças exige que você mude, constantemente, seu modo de trabalhar”? A grande maioria, 30 pessoas, afirmaram que realmente esta é uma dificuldade que precisa ser considerada.

Estas modificações acabam afetando diretamente estes trabalhadores, a cada reestruturação os postos de caixas executivos vêm sendo reduzidos. Apenas 1 respondente se disse plenamente seguro e tranquilo quanto ao seu futuro na empresa e, 15 responderam estarem relativamente tranquilos.

A possibilidade de perder o emprego, de acordo com Merlo e Barbarini (2002) gera uma preocupação constante. O sentimento que predomina nesse contexto é o de impotência diante da evolução das mudanças. Estes pesquisadores também constataram que as mudanças são responsáveis por sentimentos de estranhamento, desorientação e impotência diante das incertezas.

9.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Em nome da globalização e da competitividade as organizações promovem reestruturações cada vez mais radicais. Os mais atingidos são os caixa executivos. Uma das empresas pesquisada iniciou, há poucos meses, uma profunda modificação na sua estrutura que foi responsável pelo aumento de vagas em cargos comissionados e a redução, mais uma vez, dos cargos de caixa. Apesar de 62,50%, dos sujeitos possuírem nível superior, em uma agência pesquisada, nenhum foi indicado para as vagas de comissionamento.

Fatos como estes vão de encontro às análises de Chiavenato (2004) quando indica que alguns modelos de gestão tratam as pessoas como ativos tangíveis, deixando de lado aspectos intangíveis como habilidades, conhecimentos, competências, etc.

Quanto à qualidade de vida no trabalho, relata-se, no capítulo “Qualidade de vida no trabalho”, que muitas pesquisas apontam que poucas empresas adotam sistemas para ouvir seu público interno. Uma das perguntas no questionário indagava se esses funcionários eram convidados a responderem pesquisas, entrevistas, questionários, etc. a fim de exporem suas queixas, dúvidas e reclamações. Apenas 02 responderam afirmativamente. Assim corrobora-se com Fernandes (1996), ao destacar que, as empresas e os empregados, não estão habituados a participar e mesmo as chefias não estão preparadas para acolher a participação dos empregados.

No fim da década de 90 as empresas foram invadidas por “modismos”. Questionou-se se os caixas presenciavam a implantação de novas “idéias” abandonadas muitas vezes antes mesmo de concluírem sua implementação. 22 responderam afirmativamente (69%). Ressalta-se que os mais novos discordaram apontando que esta prática precipitada e sem muita reflexão foi responsável por muitos fracassos e desperdício. As organizações e os administradores, atualmente, estão procurando ser mais cautelosos quanto à implementação desses “modismos”.

De acordo com a classificação dos principais riscos ocupacionais, os caixas estão sujeitos a muitos deles tais como: exigência de postura inadequada, controle rígido de produtividade, imposição de ritmos excessivos, jornadas de trabalho prolongadas, monotonia e repetitividade. A Norma Regulamentadora 17, que trata

da ergonomia, estabelece que devam ser incluídas pausas para descanso dos trabalhadores. Especifica, ainda, que nas atividades de entrada de dados deve haver, no mínimo, uma pausa de 10 minutos para cada 50 minutos trabalhados, não deduzidos da jornada de trabalho. Trata-se segundo os especialistas, de uma iniciativa indispensável para prevenir lesões musculares e fadiga visual. Apesar da CLT e dos acordos não contemplarem a função de caixa executivo porque, mesmo digitando intensamente, por problemas nos equipamentos de leitura não são considerados digitadores. Ainda assim 03 dos respondentes informaram que fazem este intervalo como prevenção da LER/DORT.

28 dos 32 respondentes afirmaram que ao final de um dia de trabalho sentem-se exaustos, cansados, sem disposição, com dor no corpo e 29 concordaram que muitas vezes o estresse a que são submetidos interfere na sua vida pessoal.

A LER, termo utilizado no Brasil para definir uma síndrome caracterizada por desconforto, incapacidade ou dor, no entanto esta terminologia foi alterada para DORT (Distúrbios Osteomoleculares Relacionadas ao Trabalho) que, conforme dados do INSS em 2001, já possuía meio milhão de Comunicações de Acidente de trabalho (CAT). Vinte e oito respondentes (87,50% do total), disseram apresentar algum sintoma desta patologia.

Alguns fatores como a invisibilidade das LER/DORT suscita dúvidas e desconfiança entre os caixas, principalmente em relação àqueles que assumem a doença, e o medo das conseqüências que podem advir do reconhecimento da doença, faz com os caixas recorram à estratégia coletiva de silêncio, negando o sofrimento dos outros sobre o próprio. (MERLO, BARBARINI, 2002, p. 116-117)

As principais dificuldades apontadas pelos sujeitos desta pesquisa são o sentimento de desvalorização e falta de reconhecimento, o isolamento, as dificuldades de ascensão profissional, as doenças profissionais, os estilos de administração, a sobrecarga, e a consciência da possibilidade de perderem a única coisa que ainda, apesar das dificuldades, lhes causa satisfação.

10.3 AS PERSPECTIVAS FUTURAS DO CARGO DE CAIXA EXECUTIVO

A partir da década de 70 os bancários, detentores de um status social, segurança no emprego e amplos conhecimentos no ramo viram-se frente a

um trabalho fragmentado, rotineiro, com altas taxas de rotatividade e não raro composto por jovens sem expectativas de permanecer na atividade o que contribuiu para a degradação da profissão. (Segnini 1998 *apud* Merlo e Barbarini 2002).

Nos últimos anos o setor financeiro vem sofrendo profundas modificações, principalmente no que tange à informatização. Diversos autores entre eles Álvaro Merlo e Neuzi Barbarini (2002) apontam uma desqualificação do trabalhador devido ao desenvolvimento tecnológico e mudanças em gestão. O saber que os bancários detinham antes da década de 30, foi degradando-se com o início da mecanização.

Em 1964 os bancos passaram a receber tributos e contribuições da previdência social, cobrança, venda de seguro, esta reformulação proporcionou um incremento no setor. A partir da década de 70, os bancários, que na sua maioria eram caixas, e eram vistos pela sociedade como importantes prestadores de serviços, sendo sempre convidados a participarem dos movimentos sociais, grupos de serviços e outras atividades da comunidade que estavam inseridos. Eram, também, considerados portadores de conhecimentos administrativos numa época que poucos tinham acesso a estes conhecimentos e, detinham, por consequência, um status social, segurança no emprego e amplos conhecimentos no ramo. Repentinamente, estes profissionais, viram-se frente a um trabalho fragmentado, rotineiro, com altas taxas de rotatividade, não raro composto por jovens sem expectativas de permanecer na atividade, o que contribuiu para a degradação da profissão.

A automação bancária teve seu ápice nos anos 90, conexões diretas com uso da internet, salas de auto-atendimento, contribuíram para a diminuição física das agências que passaram a ser pontos de negócios. Os bancos estatais desenvolveram planos de incentivo à aposentadoria num processo de redução dos quadros. Os bancos, ao longo destes anos vem sendo enxugado o quadro funcional e os caixas executivos são os mais atingidos. O avanço tecnológico e, o uso constante, por parte dos bancos, de estratégias de incentivo à utilização de recursos como: auto-atendimento, internet, telefones, correspondentes bancários, etc. também provocam a diminuição dos caixas executivos. Nas entrevistas percebeu-se que este é um problema pontual: os caixas executivos, da imagem de facilitadores passaram a dificultadores. O cliente enfrenta uma fila, normalmente demorada, e, quando chega a sua vez ao invés de ser atendido prontamente recebe,

muitas vezes, a informação de que a transação que precisa fazer está disponível por meio eletrônico e poderia ser realizada sem a intervenção do funcionário.

Alguns fatores mais significativos, segundo apurou-se nesta pesquisa, que ainda mantêm a permanência dos caixas executivos são: a Resolução 2.878, o processamento dos envelopes de depósitos e pagamentos e a CPMF.

A Resolução 2.878, de 26 de julho de 2001, que dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral e exige que a prestação de serviços aos clientes e ao público em geral, sem prejuízo da observância das demais disposições legais e regulamentares vigentes e aplicáveis ao Sistema Financeiro Nacional, devem, entre outras exigências, estabelecer em suas dependências alternativas técnicas, físicas ou especiais que garantam o atendimento prioritário para pessoas portadoras de deficiência física ou com mobilidade reduzida, temporária ou definitiva, idosos, com idade igual ou superior a sessenta e cinco anos, gestantes, lactantes e pessoas acompanhadas por criança de colo, mediante: guiche de caixa para atendimento exclusivo ou implantação de outro serviço de atendimento personalizado. Ainda, em seu art. 15, esta Resolução determina que é vedado negar ou restringir, aos clientes e ao público usuário, atendimento pelos meios convencionais, inclusive guichês de caixa, mesmo na hipótese de atendimento alternativo ou eletrônico.

O processamento dos envelopes que são depositados nas máquinas também é um fator que mantêm a existência dos caixas executivos. Alguns bancos que mantinham estes serviços terceirizado, primando pela excelência na qualidade do atendimento, recuaram desta decisão. Hoje caixas experientes são responsáveis pelo processamento dos envelopes. Nas entrevistas estes funcionários se queixaram de sintomas de LER/DORT, pois estão, invariavelmente, expostos ao trabalho repetitivo.

A CPMF, como foi analisado, também é um fator preponderante. Como o fato gerador é o saque na conta corrente, muitos evitam que os cheques transitem na conta corrente e assim conseguem evitar o pagamento deste tributo. Então, mesmo com todas as facilidades, muitos ainda preferem o atendimento nos guichês de caixa.

Basendo-se nestes fatores pode-se concluir que o caixa executivo continuará

a existir. A tendência, conforme pode-se analisar nesta pesquisa, sinaliza que estes profissionais continuarão, se nada for modificado, cada vez mais exigidos e menos valorizados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Principalmente nos últimos anos, as empresas estão buscando desenvolver práticas de gestão mais transparentes. Pouco a pouco as decisões além de considerar os resultados estão considerando as pessoas que interferem nestes resultados que são os seus empregados.

Para que a forma de pensamento das organizações seja modificada elas estão investindo em educação corporativa, desenvolvimento das pessoas, facilitação de comunicação com seus públicos interno e externo, qualidade de vida para seus trabalhadores, etc.

No entanto, se não houver uma preocupação uniforme das organizações e dos gestores, levando em conta se os funcionários são novos, antigos, escriturários, técnicos ou comissionados. Se os administradores não enfrentarem também, junto com seus subordinados, o desafio das mudanças, vendo seus colaboradores com convicções positivas, tornando-se, assim, os condutores das organizações. Se eles não buscarem no conhecimento e na ética a razão para se transformarem em “gestores de pessoas”, nada disso terá sentido.

O reconhecimento é um veemente motivador do comprometimento, da satisfação dos funcionários e da sua conseqüente contribuição para a organização.

Aos poucos, as empresas começam a perceber que é preciso mudar a sua forma de gestão de pessoas. As facilidades advindas da modernidade proporcionam a incorporação de novas premissas e um discurso eficiente de gestão de pessoas. Mas os seus gestos ainda estão muito distantes. É preciso empreender esforços para que a prática não esteja firmada em conceitos ultrapassados gerando distorções indesejadas causadoras de sofrimento que afetam a qualidade de vida de seus funcionários o que, certamente, irá influenciar negativamente nos resultados esperados.

Pretendeu-se, com este trabalho, despertar que o caminho mais fácil de se obter bons resultados é investindo em uma gestão de pessoas permeada de ética, valorização, reconhecimento e oportunidade de inclusão, visando transformar o ambiente de trabalho em um lugar de aprendizagem, solidariedade onde cada um, no seu dia-a-dia, possa estar contribuindo para uma sociedade cada vez mais responsável e consciente.

O contato com estes profissionais mostrou que, apesar das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho, eles estão fazendo a sua parte, buscando o seu espaço. Mais de 60% possuem nível superior, alguns são pós-graduados e muitos estão em fase de conclusão de alguma faculdade. Mas eles precisam ser percebidos como pessoas capazes e importantes no seu ambiente de trabalho. Necessitam que, cada vez mais estudiosos envolvam-se com a sua problemática. Muitas questões ficaram pendentes, a gestão de pessoas é um assunto fascinante e complexo.

Entrevistando os caixas executivos, ficou bastante evidente que eles desconhecem que desempenham um cargo técnico e, muitas vezes, por não terem esta percepção bem delineada e consciente, demonstram baixa auto-estima e conformidade com a sua situação. No entanto, quando estes sujeitos foram motivados a refletirem a cerca deste cargo técnico, além de identificarem-se com a problemática aqui apresentada, perceberam, claramente, que o problema não eram “eles” (sujeitos), como muitos julgavam, e sim as peculiaridades a que ficam expostos desempenhando este cargo.

Especialmente no que tange às dificuldades enfrentadas, pode-se analisar que, entre as muitas abordadas, a que mais preocupação lhes trás, é o isolamento suas conseqüências, mas eles o julgam muito necessário para o desempenhar desta tarefa com segurança.

Algumas empresas estão oportunizando a seus colaboradores exporem suas dificuldades através de fóruns. No 4º Fórum, realizado pelo Banco do Brasil, um dos assuntos abordados versou sobre a dificuldade que esses profissionais enfrentam para ascender profissionalmente. Foi divulgada, nessa ocasião, a existência de uma “Oficina Gestão da Carreira” destinada à orientação dos caixas executivos para que assumam o seu desenvolvimento profissional e o gerenciamento de sua carreira. Nas entrevistas com os caixas de uma agência eles desconheciam este programa. Apesar do programa, desde 2003, já ter atingido 8 mil funcionários (caixas e escriturários). Para participar o funcionário deve manifestar interesse. O que corrobora com a análise do capítulo *Qualidade de vida no trabalho*: “os empregados não estão habituados à participação e, mesmo as chefias, no diagnóstico de Fernandes (1996), não estão preparadas para acolher a participação dos empregados. A participação também precisa ser aprendida”.

Finalmente Identificou-se que a perspectivas dos caixas executivos do município de Bagé, Rio Grande do Sul sobre a situação atual dificilmente será modificada, com uma tendência cada vez maior de desvalorização e de diminuição do número de caixas nas agências o que continuará contribuindo para a sua permanência no cargo, salvo alguma medida que sensibilize gestores e sujeitos sobre as peculiaridades para o desempenho dessa tarefa. Erroneamente, muitas vezes, por desconhecimento, ela é considerada comissionada (pelos gestores e pelos próprios caixas) o que não corresponde à verdade.

Além da percepção negativa do cargo, estes sujeitos convivem com dificuldades psicológicas geradas por precisarem constantemente conviver com o manuseio de numerário; possibilidades de prejuízos financeiros causados por eventuais diferenças de caixa; serem alvo de assaltos; serem, eles próprios designados a motivar seus clientes para que não utilizem seus serviços e sim os outros meios disponíveis – auto-atendimento, internet, etc. Estes profissionais precisam também superar as dificuldades físicas causadas pelo tempo excessivo que precisam ficar sentados o que acarreta sérios danos a sua qualidade de vida no trabalho. Embora muito já se tenha avançado na prevenção destes problemas ainda, conforme se pode verificar, existe uma resistência dos caixas em participarem de programas de qualidade de vida no trabalho. Muitos acreditam que estas ações podem ser uma armadilha que apenas os tornarão mais engessados na função, ou seja, que não é realmente um programa de melhoria para eles e sim uma tentativa de possibilitar-lhes continuar desempenhando estas tarefas por muito mais tempo.

Observou-se também que esta tarefa interfere, sobremaneira, na qualidade de vida no trabalho desses colaboradores. 28 dos 32 respondentes, afirmaram que ao final de um dia de trabalho sentem-se exaustos, cansados, sem disposição, com dor no corpo e 29 concordaram que muitas vezes o estresse a que são submetidos interfere na sua vida pessoal. O sentimento de desvalorização e a falta de reconhecimento, o isolamento, as dificuldades de ascensão profissional, as doenças profissionais, os estilos de administração, a sobrecarga são apenas alguns exemplos da problemática que envolve estes profissionais.

A preocupação de que é preciso refletir sobre a necessidade de uma ética das relações quotidianas na gestão de pessoas é também destacado por Dutra (2002):

O desafio lançado para a gestão de pessoas é como encarar cada pessoa considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro desse ambiente de diversidade (...) em que o papel e o equilíbrio psíquico dessas pessoas sejam considerados e compreendidos dentro da particularidade de contexto. (DUTRA, 2002, p.21)

Quanto mais se conhece a problemática, melhor enfrenta-se a situação. O sofrimento nasce do desconhecimento e da ignorância. Reconhecendo e discutindo o fato pode-se perceber que existem inúmeras possibilidades, melhores ou piores, de vivenciá-lo.

Aceitar que se está diante de uma dificuldade é a melhor forma de buscar-se a solução. Se não existe problema não há, por conseguinte, necessidade de envidar-se na sua resolução.

Pela sua atualidade, importância e complexidade, finalmente, registra-se que ainda há muito que pesquisar, aprender e discutir no entorno da gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **A desertificação neoliberal no Brasil. Collor, FHC e Lula.** Campinas: Autoras Associadas LTDA., 2004.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional.** São Paulo. SP. Atlas, 2001

BANCÁRIOS RS, Federação dos. Direitos dos Trabalhadores de Ramo Financeiro,

BANCO DO BRASIL, Universidade Corporativa. **Curso de Gestão de Desempenho por Competências,** 2006.

BANCO DO BRASIL, Universidade Corporativa, PROFI, **Caminhos, Novas perspectivas para funcionários no Banco do Brasil,** 2006

BANCO DO BRASIL, Universidade Corporativa, PROFI. **ECOS, Perspectivas em Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental no Banco do Brasil,** resultado do 4º Fórum, 2006

BANCO DO BRASIL, Universidade Corporativa, PROFI. **Rumos, Novas perspectivas de Gestão de carreira no Banco do Brasil, Ascensão Profissional,** 2006

BANCO DO BRASIL, Universidade Corporativa, PROFI. **Semeaduras, Novas perspectivas de Gestão de carreira no Banco do Brasil,** 2006

BB.com.você. Brasília. DF 2006 (nº39 e 40). Revista bimensal

BESSI, Vânia Geseli. **Subjetividade em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário e programa de demissão voluntária.** Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração – UFRGS. Porto Alegre, RS, 2003

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações,** 2007, disponível em:<http://www.mte.gov.br/>. acesso em 03.09.2007.

CERVO, A.L., BERVIAN, P.A. **Metodologia científica.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.242p.

CHIAVENATO, Idalberto . **Gestão de Pessoas.** 2ª edição, Editora: Campus, 2004

CONTRAF, Revista dos bancários, 2007

COUTO, Hudson; MORAES, Lúcio Flávio. **Stress no trabalho, fatores psicossociais e alta incidência de LER/DORT entre caixa de supermercado: um estudo de caso,** 1998.

DEJOURS, Cristophe. **A Loucura do Trabalho.** Obre/Cortez, São Paulo,SP,1992

DUTRA, Joel Souza . **Gestão de Pessoas Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. Editora Atlas S.A. São Paulo. SP. 2002

FARIA, José Henrique de. **Seminário de encerramento do Curso de Extensão Universitária sobre Saúde do Trabalhador** .Porto Alegre.RS.2006

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho Como medir para melhorar**, Casa da Qualidade, Salvador, BA, 1996

GRISCI, Carmem Ligia Sochins. BESSI,Vânia Geseli. **Modos de Trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Sociologias. Porto Alegre. RS, 2004

GUADAGNIN, Luis Alberto. **Construção de conhecimentos para otimizar a gestão pública:concepção do Método Clínico Organizacional**, 2006

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BARBARINI, Neuzi. **Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos:um estudo de caso**, UFRGS, 2002

MURAKAMI, Milton , **Decisão Estratégica em TI: Estudo de caso** Universidade de São Paulo SP(2003),

MUROFUSE, Neide; MARZIALE, M^a Helena. **Mudanças no trabalho e na vida de bancários portadores de LER**, 2001

POSSIBILIDADES, 2007, disponível em: <http://www.possibilidades.com.br> .Acesso em 15.09.2007.

WIKIPEDIA, enciclopédia eletrônica, 2007, disponível em: <http://www.wikipedia.org>. Acesso em 15.09.2007.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CAIXA EXECUTIVO

Roteiro de entrevista para caixa executivo:

Tempo de Serviço:

Grau de instrução:

Tempo na função:

1. Como você foi efetivado caixa?
2. Como acontece a concorrência para o cargo?
3. Quais os requisitos para ser efetivado no cargo?
4. Quantas pessoas se envolvem no processo?
5. A seleção acontece sempre do mesmo modo?
6. Antes de ser efetivado caixa exerceu outra função? (mesmo que em caráter de substituição)
7. Todos os colegas antes de serem comissionados foram caixas?
8. Qual foi a sua intenção ao aceitar a função?
9. Quais as vantagens que a função trouxe para o seu crescimento profissional e pessoal?
10. Como é o clima de trabalho entre os caixas? Vocês se comunicam? Auxiliam uns aos outros ou são totalmente independentes? Por quê?
11. Você se sente totalmente integrado no ambiente da empresa? Por quê?
12. Qual a reação dos gerentes quando você é candidato a algum cargo comissionado e informa que é caixa?
13. Existem colegas caixas atuando fora dos guichês?
14. O exercício da função de caixa lhe causa algum desconforto físico ou psíquico? (dores, dificuldades de locomoção, hipertensão, diabetes, depressão)?
15. Conheceu algum caixa que apresentou algum destes problemas?
16. Como você é avaliado o seu desempenho? Você recebe alguma orientação a respeito de seu desempenho, de como a empresa ou seu chefe imediato espera da sua atuação?
17. No seu ambiente de trabalho são respeitados os intervalos de 10min a cada hora trabalhada como prevê a lei?

18. Existe algum programa específico de orientação para os caixas ascenderem profissionalmente?
19. Como foi atingida a sua qualidade de vida depois que aceitou o desafio de ser caixa?
20. Como você vê o seu futuro dentro da empresa? Ele é bastante promissor?
21. Você sente o seu trabalho respeitado e valorizado? Por quem? (colegas caixas, gerentes, clientes)
22. Além da quebra de caixa você recebe algum prêmio por documento autenticado ou outra forma de remuneração?
23. Como você reage trabalhando com vultoso volume de dinheiro? Quanto tempo você pode dispor para arrumar o dinheiro e efetuar o fechamento do seu numerário?
24. Existe alguma tolerância para você localizar uma eventual diferença antes de fechar o caixa?
25. Como você faz para manter-se atualizado a todas mudanças de instruções, leis, procedimentos? Você tem algum tempo destinado a esta atualização?
26. Como você faz para informar-se sobre projetos, programas e formas de desenvolver-se profissionalmente tendo que dedicar-se de forma integral a autenticação de papéis?
27. Quanto tempo é destinado para trabalho interno, sem qualquer envolvimento com autenticação?
28. Seu superior imediato, observando seu movimento no caixa e observando a distância seu trabalho é capaz de saber exatamente como você atua no guichê? Por quê?
29. Um caixa que autentica mais pode ser considerado mais produtivo que outro que autentica menos? Por quê?
30. Você acredita que qualquer pessoa é capaz de operar um caixa?
31. Você considera a função de caixa um cargo simples? Sem qualquer complexidade ou necessidade de algum conhecimento e prática para operar com rapidez e segurança?

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS

Algumas Pesquisas Científicas têm sido responsáveis por mudanças no modo de trabalhar dos bancários e, o empenho destes estudiosos, está possibilitando uma nova maneira de perceber esses trabalhadores.

OS RESPONDENTES NÃO SERÃO, DE FORMA ALGUMA, IDENTIFICADOS.

Instituição: Estatal Particular

Tempo de serviço: até 05 anos até 10 anos mais de 10 anos

Sexo: Masculino Feminino

1 GRAU DE INSTRUÇÃO: MÉDIO SUPERIOR OUTRO. QUAL?

1. A aceleração das mudanças exige que você mude, constantemente, seu modo de trabalhar.
(concordo plenamente) (concordo parcialmente) (discordo parcialmente) (discordo plenamente)
2. Para manter-se atualizado você precisa dispor de tempo para ler, conversar, pesquisar, etc.
(concordo plenamente) (concordo parcialmente) (discordo parcialmente) (discordo plenamente)
3. Mesmo sendo caixa você consegue dedicar, pelo menos, 20 minutos do seu tempo no trabalho, ao acesso à intranet e correio eletrônico; à leitura de instruções e outras formas de comunicação que a organização dispõe.
(concordo plenamente) (concordo parcialmente) (discordo parcialmente) (discordo plenamente)
4. Você se sente totalmente tranqüilo e seguro quanto ao seu futuro na organização.
(concordo plenamente) (concordo parcialmente) (discordo parcialmente) (discordo plenamente)
5. Os seus superiores demonstram preocupação com a sobrecarga e as dificuldades que você enfrenta para atuar no caixa.
(concordo plenamente) (concordo parcialmente) (discordo parcialmente) (discordo plenamente)
6. Um dos instrumentos mais valiosos no auxílio ao desenvolvimento são *TRANSPARÊNCIA, HONESTIDADE DE INTENÇÕES, SENTIMENTO DE SEGURANÇA E CLAREZA DAS REGRAS*. Ao funcionário cabe gerir sua carreira, e à empresa, cabe estimular e apoiar as pessoas em seu processo de encareiramento.
(concordo plenamente) (concordo parcialmente) (discordo parcialmente) (discordo plenamente)
7. Seu gerente é claro nas expectativas dele quanto ao seu trabalho.
(concordo plenamente) (concordo parcialmente) (discordo parcialmente) (discordo plenamente)
8. Quanto ao tratamento que você recebe na organização, e também por parte dos clientes, você se sente:
() **Uma extensão da máquina**
() **Um ser humano com muita sobrecarga de responsabilidades**
9. Você se sente plenamente integrado na organização.
(concordo plenamente) (concordo parcialmente) (discordo parcialmente) (discordo plenamente)
10. Esta preocupação com a integração dos caixas é mais um estímulo à qualificação e ao aprimoramento.
(concordo plenamente) (concordo parcialmente) (discordo parcialmente) (discordo plenamente)
11. Na organização em que você trabalha existem programas de ascensão profissional.

- () concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
12. Você tem o acesso às informações, sobre estes programas, facilitado e estimulado.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
13. O fato de ser caixa é um diferencial na trilha da sua carreira.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
14. Ser caixa, na organização que você trabalha é, portanto, sinônimo de capacidade de trabalhar sob pressão, adaptabilidade, atualização e superação.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
15. Os caixas são motivados a contribuírem com suas idéias e experiência.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
16. Você dispõe de um equipamento de acordo com as suas necessidades, adequado ao seu biotipo e suficientemente confortável para suportar as horas que precisa permanecer na mesma posição.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
17. Para cada hora trabalhada, são realizados intervalos de 10 minutos de descanso com a finalidade de prevenir LER e/ou DORT.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
18. Constantemente você é convidado a responder pesquisas, entrevistas, questionários com o objetivo de ouvir as suas preocupações, dúvidas, sugestões de melhoria, reclamações ou qualquer outra forma de contribuição.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
19. Nos últimos anos têm sido comum os gerentes retornarem de uma reunião muito empolgados e implantarem uma nova "idéia" revolucionária. Mesmo não dando o tempo necessário, para que todos reflitam e discutam a "nova idéia" e sua utilidade na agência, muitos esforços são empreendidos e, às vezes, antes mesmo de ser colocada em prática, a "idéia" ou porque os gerentes foram transferidos, ou por algum outro motivo desconhecido, é abandonada ou substituída por outra nova "idéia".
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
20. O número de caixas está sendo reduzido, e a organização, com muita transparência e habilidade, estimula a participação dos caixas na busca de alternativas para o seu aproveitamento em outras áreas.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
21. Esta atitude da organização de transparência e habilidade na condução das mudanças é responsável pela capacidade de realizar suas tarefas com qualidade e segurança.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
22. Ao final de um dia trabalho você se sente exausto, cansado, sem disposição, com dor no corpo. Passou as últimas 6 ou 8 horas sentado na mesma posição incômoda, enfrentando pressão da fila, do seu chefe, do relógio, dos colegas que também querem sua atenção, contando muito dinheiro, preocupado com assaltos, atento para não errar.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
23. Muitas vezes o estresse que você é submetido interfere na sua vida pessoal.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
24. Alguns movimentos como pentear os cabelos, levantar os braços, lavar louça, estão prejudicados devido a sua exposição excessiva a movimentos repetitivos e contagem de dinheiro no seu trabalho diário.
() concordo plenamente () concordo parcialmente () discordo parcialmente () discordo plenamente
25. Na tentativa de aumentar a sua produtividade (muito cobrada e controlada na organização), você acaba quebrando alguma rotina e muitas vezes no final do dia fecha seu caixa com prejuízo, precisando repor o valor que faltou. Quando isto acontece uma sensação de

frustração invade a sua cabeça e você diz “Trabalhei como nunca e ainda precisei pagar por isto”.

concordo plenamente concordo parcialmente discordo parcialmente discordo plenamente

26. Existe uma cultura de promover os caixas mais antigos visando aproveitar o esforço e a experiência adquirida.

concordo plenamente concordo parcialmente discordo parcialmente discordo plenamente

27. Os funcionários novos têm os mais antigos como um modelo a seguir.

concordo plenamente concordo parcialmente discordo parcialmente discordo plenamente

Sinta-se a vontade para acrescentar qualquer comentário ou contribuição para esta pesquisa:
