

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

Rafaela Rech

MUDANÇAS NO TRABALHO DOS BANCÁRIOS E AS INFLUÊNCIAS
SOBRE SUAS FAMÍLIAS.

Porto Alegre

2011

Rafaela Rech

**MUDANÇAS NO TRABALHO DOS BANCÁRIOS E AS INFLUÊNCIAS
SOBRE SUAS FAMILIAS.**

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

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Di Diego Antunes

Tutor-orientador: Anne Griza

Porto Alegre

2011

DEDICATÓRIA

À minha filha Victória, que apesar de seus poucos anos de existência, mudou o sentido da minha vida, enchendo-a de encanto, alegria e amor. Teu sorriso é a luz da minha vida!

RESUMO

A presente pesquisa refere-se aos funcionários da instituição X e de suas famílias no momento em que a empresa decide se reestruturar, centralizando setores em outros estados do país, fazendo com que alguns funcionários tenham que optar entre família e trabalho, entre mudança de estado e família ou entre o trabalho que já desenvolve faz tempo e outro para o qual não possui o perfil. Esta pesquisa parte da perspectiva do nomadismo nas instituições bancárias e do sofrimento no trabalho. Trata-se de um estudo de caso das influências desta centralização na vida de alguns dos funcionários afetados, que será analisado através de análise de conteúdo, onde os pontos mais significativos serão comparados à literatura. Esta pesquisa utilizou a metodologia qualitativa, por esta ser a melhor escolha quando se pretende entender um fenômeno social. O nomadismo quando involuntário ou até mesmo o nomadismo voluntário tem como uma de suas conseqüências o sofrimento humano. As reestruturações bancárias, na maioria das vezes, dão origem ao sofrimento no trabalho que por sua vez afetam a saúde do funcionário e afetam, também, seu relacionamento com as famílias. O objetivo deste trabalho foi analisar a influência das mudanças ocorridas na instituição X na vida dos funcionários e suas famílias. Os resultados demonstram que os modos de trabalhar foram afetados e também as famílias, que continuam sofrendo com os efeitos das mudanças.

Palavras-chave: Trabalho Bancário. Nomadismo. Sofrimento. Influência na família.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 O TRABALHO E SEU SIGNIFICADO..	10
2.1 O SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO	12
3 FAMÍLIA	14
3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA FAMÍLIA	14
3.2 INFLUÊNCIA DAS MUDANÇAS NA VIDA DOS TRABALHADORES	15
4 NOMADISMO.....	18
4.1 NOMADISMO NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	21
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	40

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem sido marcada por descontinuidades e incertezas desencadeadas pelas transformações do mundo globalizado e pela inovação que causam muita competitividade no âmbito empresarial, conforme Romaniello et.al. (2011). Ainda segundo os autores para sobreviver em mercados competitivos é necessário que os administradores tenham a capacidade de antecipar acontecimentos futuros do ambiente e também a sensibilidade para avaliar as múltiplas variáveis que compõe a realidade interna e externa da própria organização.

A empresa X, objeto deste trabalho, é uma empresa bicentenária que, nas últimas décadas, precisou fazer mudanças importantes e de grande vulto para se adequar ao cenário empresarial atual.

As reestruturações e as criações de modelos de gestão e classificação de setores novos são assuntos constantes dentro da empresa X¹. Isso tudo normalmente implica em estressantes e constantes mudanças para alguns funcionários. Neste cenário surge o tipo de carreira originada por fatores ligados a mudanças de comportamento dos trabalhadores e também porque as empresas necessitam manter seus quadros funcionais enxutos e flexíveis (VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008).

Veloso, Dutra e Nakata (2008) afirmam que para construir uma carreira é necessário tomar decisões e atitudes que geralmente afetam outras esferas das vidas das pessoas e que para que ocorra um desenvolvimento profissional é preciso que as pessoas se adaptem e juntamente com elas, suas famílias. As decisões tomadas pelos trabalhadores na vida profissional afetam as suas vidas pessoais e familiares. Os funcionários da empresa X freqüentemente são submetidos a estressantes mudanças de cidade, de função, de diminuição de cargos e salários e de separação da família pelo motivo de reestruturação interna dentro da instituição. Porém, ainda há poucos estudos que mostram de que forma essas mudanças influenciam na estrutura familiar dos funcionários e como isso reflete em todo o processo de carreira e familiar. Esta pesquisa tratou de demonstrar como os funcionários e suas famílias foram afetadas por estas mudanças.

¹ A empresa pesquisada não permitiu que seu nome fosse divulgado. Por isso, na presente pesquisa, ela será denominada por empresa X.

Esta pesquisa evidenciou os sentimentos dos funcionários e de suas famílias no momento em que a instituição X decide se reestruturar, centralizando setores em outros estados do país, fazendo com que alguns tenham que optar entre família e trabalho, entre mudança de estado e família ou entre o trabalho que desenvolve e outro para o qual não possui o perfil.

Diante do exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Como as famílias são influenciadas pelas mudanças a que os funcionários da empresa X são submetidos durante a carreira?

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as conseqüências das mudanças a que os funcionários e familiares da empresa X foram submetidos durante suas carreiras. E seus objetivos específicos foram:

- 1 - Conhecer as reestruturações da empresa X.
- 2 - Demonstrar de que forma os funcionários são afetados.
- 3 - Avaliar as influências destas mudanças na família dos funcionários.

A tendência das organizações é sempre se reinventar, mas estas mudanças atingem não somente os trabalhadores, como também suas famílias, pois, muitas vezes, as mudanças de local de trabalho implicam em mudanças de cidade e estado, separando-as. E para aqueles que a mudança não é possível há a incerteza: para que local será enviado? Haverá a mesma condição salarial? Desta forma, o estudo mostrou a influência destas mudanças na vida profissional e pessoal dos funcionários e também o quanto isso afetou sua motivação e carreira dentro da instituição. Discorrer sobre este assunto se fez importante, pois mostrou as dificuldades a que foram submetidos funcionários e familiares da instituição X e que conseqüências isso teve no trabalho de cada um deles.

Sabe-se que a instituição X continuará se reinventando e reestruturando ao longo dos anos, pois as mudanças continuarão a ocorrer. Mostrar as conseqüências disso poderá fazer com que a instituição repense a maneira como essas mudanças são feitas e poderá pensar em soluções para diminuir estes problemas.

Esta pesquisa utilizou a metodologia qualitativa, por esta ser a melhor escolha quando se pretende entender um fenômeno social. O método escolhido foi o estudo dos casos dos funcionários de um setor da instituição X que foi centralizado na cidade de Curitiba (PR) e a

coleta de dados foi feita através de entrevistas semi-estruturadas, sendo elas depois analisadas através de análise de conteúdo, pois o que se pretendeu foi comparar dados das entrevistas com a literatura existente sobre o assunto abordado.

Assim, este trabalho se propõe, em um primeiro momento, a aprofundar esta questão no contexto da importância do trabalho e o sofrimento psíquico causado por ele. A seguir, procura relacionar o trabalho com a família e a influência das mudanças na vida dos trabalhadores. Após, caracteriza-se o nomadismo e as reestruturações dentro da instituição X.

2 O TRABALHO E SEU SIGNIFICADO

O trabalho é ponto central na vida da sociedade pós-moderna.

Albornoz (1994) afirma que o termo “trabalho” para as civilizações de origem romana vem da palavra *tripalium* que, antigamente, era um instrumento com três estacas que servia para agricultores utilizarem no plantio do trigo e do milho como também para torturar condenados. Inicialmente, a palavra trabalho estava associada ao sofrimento, tormento e agonia das pessoas. O autor ainda nos mostra que no judaísmo e cristianismo o trabalho era visto como uma atividade penosa, pois o homem que pecava estava condenado ao trabalho.

O trabalho passa a ser valorizado nos séculos XII e XIV ao ser relacionado com cultura e riqueza, então passa a ser valorizado positivamente como a aplicação das capacidades do ser humano para atingir algum objetivo (DOWBOR, et. al.2004).

A Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII, fez com que surgissem formas rígidas de controle e meios de produção em massa (GUIMARÃES,2007). Para que fosse possível controlar ações, atribuir direitos e deveres e estabelecer normas de convívio no foi necessário criar normas e leis para o trabalho (DOWBOR et. al.2004).

Em 1911 a publicação das idéias de Taylor lança as bases da Administração e marca grande influência na concepção e no desempenho da capacidade humana do trabalho (MOTTA, 2002). Nesta época, as empresas eram medidas pelo número de trabalhadores. Para Antunes (2002), na era da acumulação flexível e da ‘empresa enxuta’ quanto menor o número de trabalhadores, melhor, mas sem diminuir a produtividade. O autor ainda entende que é preciso separar valor de uso e valor de troca, pois o trabalho tem o significado de submissão ao capital; separação e alienação entre trabalhador e meios de produção e, ainda, separação entre os que produzem e os que controlam.

Com isso, pode-se afirmar que todas estas transformações parecem exigir cada vez mais dos trabalhadores, pois o mercado procura pessoas com visão do total, versáteis e bem qualificadas para poderem se adequar as mudanças no cenário corporativo (SOUZA, 2003).

O conceito de trabalho trazido por Codo (2004) é de uma atividade que possui muito significado na vida humana, contribuindo para a estruturação psíquica do indivíduo. Ainda

segundo o autor, o trabalho não é o único fator que influencia o ser humano, porém a estrutura psíquica também não pode ser percebida sem levar em conta o trabalho. Assim, quando falamos em saúde e sofrimento, falamos também da relação do ser humano com sua atividade profissional, e é assim que começa a surgir o sofrimento relacionado ao trabalho.

“O trabalho é atividade resultante do dispêndio de energias física e mental, direta ou indiretamente voltada à produção de bens, contribuindo, assim, para a reprodução da vida humana, individual e social”. (LIEDKE apud CATTANI e HOLZMANN, 2006, p.319)

Ocupando um espaço central na vida humana, o trabalho, de acordo com Castel (1999), não é uma referência meramente econômica, é também psicológica, cultural e dominante, isto provado pelas reações de quem não tem trabalho.

Observa-se nas palavras de Csikszentmihalyi (2004) que a existência humana procura alcançar um propósito maior, onde dinheiro, segurança e conforto podem ser necessários para encontrar a felicidade, mas não são o bastante ou o tudo para a busca da mesma. Desta forma, “o trabalho pode representar um dos aspectos mais satisfatórios e mais compensadores da vida, uma vez que todos nascem com um elenco de aptidões ou o desenvolvem durante sua vida. Por outro lado, surge mais intensamente um sentimento de contraposição entre vida e trabalho” (GRÜN,2007, p.7).

O trabalho é compreendido como “meio de sobrevivência e uso das potencialidades e capacidades criadoras do homem. Entretanto, o trabalho assume conotações múltiplas e diferenciadas no decorrer da história das sociedades humanas” (ARAÚJO, 2004, p.19). Desta forma, o homem e o trabalho pertenceriam um ao outro, pois é através do trabalho que as identidades dos trabalhadores se formam e que estes se sentem úteis, na medida em que utilizam sua capacidade produtiva para a transformação social, conforme Cattani (1991).

Atualmente, a busca de qualquer empresa é pelo lucro, tudo é feito no sentido de aumentar o lucro e para isso o trabalhador é submetido a atividades sacrificantes para alcançar a satisfação do consumo (CODD; RAMOS; VASQUEZ-MENEZES, 2000).

As empresas proporcionam trabalho às pessoas e desenvolvem a sociedade, desta forma assumem papel importante na vida dos trabalhadores, pois pressupõe-se que é através dele que o homem se realiza (DORNELLES, 2006), mas não é sempre assim, muitas vezes os trabalhadores ficam felizes somente perto de feriados e não quando estão trabalhando, conforme Grun (2007).

Sendo assim, surge o desafio de humanizar o trabalho e colocar o ser humano no centro das preocupações dos administradores, pois o trabalho pode ser fonte de realização, mas também de frustração (GUIMARÃES, 2007). Para Prado (2006), o trabalhador deveria ser visto como um ser único, que pensa, decide, age e sente profundamente quando se encontra no trabalho, mas enquanto o trabalhador for avaliado continuamente, através de metas, tarefas e seu crescimento ficar ligado a métodos que avaliam o somente o desempenho operacional, o trabalho perde o sentido.

2.1 SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO

A Psicodinâmica do Trabalho estuda os trabalhadores e como eles conseguem manter certo equilíbrio psíquico, evitando a doença e a loucura, mesmo estando submetidos a condições de trabalho desestruturantes (DEJOURS, 1994). No estudo de Dejours (1998), a primeira vítima do sistema não é o aparelho psíquico, mas o corpo dócil e disciplinado, entregue às dificuldades que fazem parte do trabalho. Sendo assim, o corpo fica sem defesa, fragilizado pela falta de seu protetor natural, que é o aparelho mental. Partindo deste conceito, a carga de trabalho pode ser dividida em duas: a carga física e a carga psíquica. A física é relacionada ao esforço físico e a psíquica possui relação com o prazer ou frustração.

A carga psíquica do trabalho é a carga, isto é, o eco, ao nível do trabalhador da pressão que constitui a organização do trabalho. Quando não há mais arranjo possível da organização do trabalho pelo trabalhador, a relação conflitual do aparelho psíquico à tarefa é bloqueada. Abre-se então o domínio do sofrimento. (DEJOURS, 1994, p.28).

O autor destaca, ainda, que esta carga psíquica aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui. Araújo, et. al. (2004) confirmam esta idéia e, a partir do momento em que só resta ao trabalhador adaptar-se à atividade, inicia-se o sofrimento e a luta contra ele, fazendo com que se torne somente uma fonte de sobrevivência.

Para Dejours (1994), o sofrimento psíquico tem início quando os trabalhadores não conseguem preservar o equilíbrio psíquico e se manterem normais, desta forma, a regra passa a ser o sofrimento e não a normalidade. Esta normalidade não é a simples ausência de doença e de sofrimento, é o resultado de estratégias defensivas criadas para resistir ao que desestabiliza os trabalhadores e é nocivo ao funcionamento psíquico e a saúde mental.

Ainda conforme Dejours (1994), o sofrimento é parte do trabalho, é mecanismo regulador, pois sinaliza quando algo não vai bem. O sofrimento pode ser modificado através da sublimação e transformado em criatividade e saúde. Quando a organização é desfavorável a esta ocorrência, surge o sofrimento patológico que poderá trazer conseqüências graves para a saúde do trabalhador. O sofrimento é uma experiência penosa ou dolorosa desencadeada por sentimentos de angústia, medo ou insegurança.

Antunes (2002) afirma que uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho. Sobre isso, Strefling² (apud BRUSTOLIN, 2007, p.57) diz que: “conforme o homem afirma a sua autonomia, o trabalho assume um significado sutilmente antropológico: serve para formar e aperfeiçoar o homem”. Desta forma, voltando a Antunes (2002), entende-se que uma vida sem sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho.

Na maioria das vezes, o trabalho é associado mais à idéia de sofrimento, as pessoas tiram o trabalho de sua relação afetiva, deixando-o restrito às relações familiares, e assim, o “trabalho fica desafetivado e, conseqüentemente, insuportável”. (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993, P.195)

Para Flach, et al (2009), o sofrimento é uma posição reconhecida culturalmente entre sujeitos históricos, além da inscrição no corpo, o sofrimento pressupõe a existência de algo que permita identificar perigoso ou não, estranho ou familiar. O sofrimento faz parte do ato de viver.

Para Merlo (1999), o que produz conseqüências graves sobre a saúde dos trabalhadores é a organização dos processos de trabalho das empresas. Em função deste sofrimento é necessário que a promoção da saúde física e mental faça parte da organização do trabalho (FLACH, 2009).

Dejours (1998) afirma que o sofrimento faz parte do trabalho, é um mecanismo que o regula, no momento em que sinaliza quando algo não vai bem. Pode ser encarado do ponto de vista da sublimação e transformar-se em criatividade e saúde, desta forma pode distanciar o trabalhador das doenças, para isso é necessário que as empresas criem condições para que isso ocorra. Quando as empresas não dão este suporte, o sofrimento psíquico surge trazendo conseqüências graves para os trabalhadores.

² STREFLING, S. R. **Igreja e Poder**. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2002.

3 FAMÍLIA

O instituto que resistiu a todas as transformações que a humanidade sofreu é a família, que existia antes do Estado, antes da religião e antes do direito que a regulamenta, conforme explica Oliveira (2002).

O nosso país não possui um conceito definido de família, desta forma podemos fazer uso das definições do vocábulo família elencados por Diniz (2008). A primeira no sentido amplo onde os indivíduos estão ligados pelo vínculo da consangüinidade ou afinidade; a segunda, no sentido *lato sensu*, onde a família é aquela formada por cônjuges ou companheiros, filhos e ainda pelos parentes da linha reta ou colateral e afins; a última definição é restrita, limita a família à comunidade formada pelos pais e filhos.

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA FAMÍLIA

Cunha (2009) afirma que a estrutura familiar fundava-se no modelo tipicamente patriarcal na Antiga Roma, onde a família era formada pela liderança do pai, que era o chefe político, religioso e juiz. Essas primeiras entidades familiares, unidas por parentesco sangüíneo foram chamadas de clãs. Com o crescimento dos clãs, houve a união dessas entidades familiares, formando as primeiras tribos e grupos sociais. Ainda para Cunha, essa organização primitiva fundada nas relações de parentesco deu origem as primeiras sociedades organizadas, de onde surgiu a expressão família natural, formada por um casal e filhos através do casamento.

O casamento romano tinha como pressupostos a coabitação e a necessidade de manifestação expressa do casal em viver como marido e mulher, quando não mais existisse qualquer um destes pressupostos, o casamento era extinto (CUNHA, 2009).

A Igreja Católica adaptou o conceito de família, transformando o casamento em instituição sacralizada e indissolúvel e única formadora da família cristã, conceito este que segundo Cunha (2009) permanece até hoje.

Para Gomes (1998,p.40):

Na organização jurídica da família hodierna é mais decisiva a influência do *direito canônico*. Para o cristianismo, deve a família fundar-se no *matrimônio*, elevado a sacramento por seu fundador. A Igreja sempre se preocupou com a organização da família, disciplinando-a por sucessivas regras no curso dos dois mil anos de sua existência, que por longo período histórico vigoraram, entre os povos cristãos, como seu exclusivo estatuto matrimonial. Considerável, em consequência, é a influência do *direito canônico* na estruturação jurídica do grupo familiar.

Conforme comentário de Lobo (2008), o direito de família é definido por três períodos: a) direito de família religioso, ou do direito canônico, que perdurou por quase quatrocentos anos, abrangendo a colônia e o Império (1500-1889), de predomínio do modelo patriarcal; b) direito de família laico, formado com o aparecimento da República que durou até a Constituição de 1988, de redução progressiva do modelo patriarcal; c) direito de família igualitário e solidário, instituído pela Constituição de 1988.

Cunha (2009) afirma que a consangüinidade e a milenar instituição do casamento estão perdendo força para um fator mais condizente com a realidade: o afeto. Ainda para o autor, o afeto está presente na adoção e nas relações de união estável, enquanto formador da família, pois essas não dependem de consangüinidade ou solenidade, a formalidade requerida para a adoção é resultado exclusivo do afeto demonstrado pelos pais.

Para Telles (2010), a família contemporânea faz oposição aos modelos clássicos, nos quais era indiferente a presença do amor e do afeto.

A instituição familiar nos dias atuais vem sofrendo mudanças nas suas relações jurídicas onde a dignidade humana é mais valorizada em detrimento dos interesses patrimoniais, onde a realização da afetividade pela pessoa na família se torna a finalidade mais importante nestas mudanças, conforme Lobo (2008).

3.2 AS INFLUÊNCIAS DAS MUDANÇAS NA VIDA DOS TRABALHADORES

A interferência família-trabalho e trabalho-família influenciam no aumento do stress ocupacional, quanto maior a interferência, maior o stress, conforme Paschoal e Tamayo (2005). Para os autores, o stress ocupacional pode ser definido como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como fatores de stress que, ao extrapolar sua habilidade de

enfrentamento, provocam no indivíduo reações negativas. A existência de conflitos entre trabalho e família e os papéis desempenhados em cada uma destas dimensões pode ser tratada como motivo de stress.

Conforme Edwards e Rothbard³ (apud PASCHOAL e TAMAYO, 2005), os mecanismos de interação entre família e trabalho podem ser divididos em seis categorias:

- Contaminação: trabalho e família são similares, havendo um impacto de uma dimensão sobre a outra;
- Compensação: a insatisfação num domínio leva a pessoa a aumentar seu envolvimento ou procurar recompensas no outro;
- Segmentação: separação do trabalho e da família, de modo que um domínio não influencia o outro;
- Escoamento de recursos: recursos como tempo, atenção e energia são limitados e aqueles dispendidos num domínio ficam indisponíveis para outro; e
- Conflito: demandas do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis, de modo que cumprir as demandas em um domínio dificulta o cumprimento em outro.

Paschoal e Tamayo (2005) entendem que é importante para o indivíduo desempenhar papéis fora e dentro de casa, porque com isso há o aumento da auto-estima e maiores chances de obter apoio social, mas tentativas de harmonizar demandas do trabalho e da família podem provocar conseqüências negativas nos dois ambientes, pois relações familiares conturbadas e stress relacionado à vida conjugal tem relação com o maior absenteísmo e o baixo desempenho no trabalho. Quando os acontecimentos da família entram em conflito com as demandas do trabalho ocorrem as experiências negativas e causadoras de stress.

Walber (2009) afirma que, nos estudos que envolvem interações entre trabalho e família, é possível perceber uma linha teórica que defende a busca de equilíbrio entre estas esferas da vida como solução para a eliminação dos conflitos e a melhora da qualidade de vida, pois trabalho e família não são independentes um do outro na vida humana, estão conectados. A autora ainda demonstra que houve uma evolução na forma como o assunto família-trabalho vem sendo abordado, partindo da ênfase ao conflito e depois buscando o equilíbrio até chegar na integração entre os dois assuntos. O conflito trabalho-família pode ser definido como: “uma situação onde as demandas de trabalho e papéis familiares são mutuamente incompatíveis e excedem os recursos disponíveis por um indivíduo para manejá-los”. (GREENHAUS E BEUTELL⁴ apud WALBER, 2009)

³ EDWARDS, J.R.& ROTHBARD,N.P., Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*,25. 178-199 (2000).

⁴ GREENHAUS,J.H., BEUTELL, N.J. Sources of conflict between work anda family roles. *Academy of Management. The Academy of Managment Review*, v.10, 1985, p.76-88

Para Bauman (2007a, p. 142):

[...] se as novas circunstâncias exigem movimento rápido e um recomeço a partir do zero, os compromissos de longo prazo e quaisquer laços difíceis de desatar podem revelar-se um fardo incômodo – um peso a ser jogado no mar. Não há, então, uma boa escolha. Não se pode ficar com a torta e comê-la – mas é exatamente isso que você é pressionado a fazer pelo ambiente em que tenta compor sua vida. Qualquer escolha que você faça, está arranjando confusão.

Nogueira (2002) afirma que numa gestão de empresas moderna, as características buscadas são a flexibilização, inovação, competitividade, conhecimento e redução de custos. Conforme Sennet (2000, p.21), o sinal mais tangível desta mudança é o lema “Não há longo prazo” e estas mudanças influenciaram o caráter pessoal com ênfase na relação à sua vida familiar. Não havendo longo prazo, não há confiança, lealdade e compromisso mútuo. Ainda para Sennet (2000), as empresas se dividem ou fundem, empregos surgem e desaparecem, e isso exige que os funcionários sejam pessoas que não pensem nas conseqüências dessas mudanças, mas a maioria não se sente à vontade com a negligência com que são feitas estas mudanças.

Ao se adaptarem a estas novas regras e exigências, percebe-se que o trabalho está ocupando um espaço maior e mais diferenciado na vida dos trabalhadores e a realidade familiar onde pais e mãe trabalham fora e são responsáveis pelo sustento da família é muito freqüente (CHANLAT, 2005).

É importante perceber que qualquer mudança no trabalho influencia as relações dos trabalhadores, tanto sociais quanto familiares, de acordo com Veloso et. al. (2008, p. 3):

A construção de uma carreira requer decisões e atitudes que normalmente se refletem em outras esferas da vida das pessoas. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também sua família. As várias pressões sofridas pelo indivíduo nesse campo denotam a relevância da preocupação com as escolhas relacionadas ao trabalho.

Nos dias atuais, o papel do trabalho na sociedade mudou rapidamente, pela competitividade as empresas diminuem o número de trabalhadores e estes, por conseqüência, precisam desenvolver mais funções, desta forma precisarão de aperfeiçoamento em dobro (EVANS, 1996).

Ainda segundo Evans (1996), muitas empresas possuem maiores taxas de fracasso quando enviam seus executivos para o exterior e a razão disso é a falta de adaptação das famílias. Quando a família passa por problemas de adaptação, o nível de tensão pode chegar ao ponto de que não será possível controlar a situação, sendo assim, fica evidente que a família não pode ser

ignorada, mesmo que o interesse esteja na empresa. Quando a infelicidade toma conta do parceiro(a) ou da família pela forma que o trabalhador está vivendo, com certeza as cobranças farão com que ele também se sinta infeliz e insatisfeito. (EVANS, 1996)

A administração do tempo e da energia, principalmente para as mulheres, é mais complicada quando há crianças pequenas acarretando complicações até mesmo de ordem psicológica, diz Evans (1996). Ainda para o mesmo autor, o maior perigo para a família e para o trabalhador e a causa de estresse negativo é quando o trabalhador está na função errada, quando há um desajustamento. Quando a pessoa correta está na função correta, a qualidade de vida melhora, assim como o desempenho do trabalhador.

Em termos ideais, as transferências devem atender a necessidade e prioridades da empresa e das pessoas. Atualmente, com operações em dimensões nacionais e mundiais, a mobilidade das pessoas torna-se uma questão vital para dar flexibilidade e agilidade organizacional. Em contrapartida, a vida das pessoas tornou-se mais complexa; normalmente, o casal tem prioridades profissionais e pessoais diferentes que devem ser compatibilizadas. Nesse caso, a educação dos filhos vem ganhando cada vez maior importância, as ligações com a comunidade entram mais na vida das pessoas, a rede de relacionamentos torna-se cada vez mais um patrimônio importante etc. Como decorrência disso, temos uma situação cada vez mais complexa para ser equacionada. As soluções unilaterais da empresa são cada vez menos aceitas e correm o risco de abalar o comprometimento das pessoas com a empresa. (DUTRA, 2002, p.47)

Para finalizar, conforme Evans (1996), as pessoas terão que aprender cada vez mais a lidar com as tensões, fazendo com que se tornem suas aliadas para o crescimento. A organização pode ser parceira, dando incremento às políticas de gestão de pessoas, fazendo com que estejam voltadas para os valores básicos da vida, resgatando o prazer de aprender e produzir.

4. NOMADISMO

Sennet (2006) atribui à modernidade sólida o capitalismo social, um capitalismo primitivo onde as corporações viviam a arte da estabilidade, onde era assegurada a longevidade dos negócios e o aumento do número de empregadores através dos modelos militares de organização utilizados pelas corporações, onde as empresas funcionavam cada vez mais como exércitos, onde todos tinham seu lugar e função definida, em função da manutenção da paz e da prevenção da revolução, porque o trabalhador que sabe que ocupa uma posição bem estabelecida tem menos chance de se revoltar do que aquele que não sabe qual a sua posição na sociedade.

Bauman (2007) se refere à sociedade “líquido-moderna”, em que as condições sob as quais seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação das formas de agir. Ressalta ainda o autor, que a vida líquida, assim como a sociedade líquido-moderna, não pode manter a forma ou permanecer em seu curso por muito tempo, pois de um momento para o outro os ativos se transformam em passivos e as capacidades em incapacidades. Para o autor a vida líquida é uma vida precária que é vivida em condições de incertezas constantes e faz com que a vida do indivíduo também não pode manter a forma ou ficar sem mudanças por muito tempo e, também, faz com que ele esteja constantemente se avaliando, se cobrando e cada vez mais insatisfeito consigo mesmo.

Na modernidade líquida se identifica o início do capitalismo leve com o enfraquecimento dos laços que prendem o capital e o trabalho, sob o sinal de uma mentalidade de curto prazo (GRISCI et. al, 2006). Ainda para os autores, a modernidade líquida mostra uma moldagem que se deforma e preserva o controle de uma maneira nova e acarreta a produção de outras subjetividades, desta forma, os sujeitos que hoje habitam a modernidade líquida se transformaram em nômades involuntários.

O nomadismo nas empresas é descrito por Araújo (2004) como a frequência dos deslocamentos aos quais são submetidos os trabalhadores. Sennet (2006) demonstra que esta situação acontece quando as instituições já não proporcionam um planejamento de longo prazo, o funcionário pode ser obrigado a improvisar a narrativa de sua própria vida. Ainda de acordo com o autor, esta pessoa, homem ou mulher, precisa ser capaz de cuidar de relações de curto prazo, de si mesmo, e ao mesmo tempo, estar sempre migrando de uma atividade para a outra, de um setor para outro, de um lugar para outro, precisando desenvolver novas capacitações.

Grisci (2006) entende que o nomadismo ocorre quando a flexibilidade torna-se palavra de ordem, restando ao trabalhador moldar-se às exigências, sempre mutantes, presentes nos mais diversos setores. Os sujeitos perdem o controle sobre o tempo e sobre o trabalho, como também sobre sua vida, pois o longo prazo foi substituído pelo curto prazo, onde há mudança de cidade em cidade, buscando condições melhores, ou por imposição da empresa. Desta forma, as empresas exigem outro tipo de trabalhador, comprometido com as regras da competitividade, através da concorrência para sua manutenção no mercado de trabalho (GRISCI, 2006).

Sennet (2000) afirma que um dos pilares que sustenta esta flexibilidade é a reinvenção descontínua de instituições que pode ser visualizada através da prática da reengenharia que vem ocorrendo com frequência nos últimos tempos e que consiste em operações compactas que rompem definitivamente com o passado. Esta flexibilidade traz conseqüências aos trabalhadores como a ansiedade e a angústia, uma vez que os riscos não vêm acompanhados de garantia de que serão compensados.

Além destas conseqüências, ao nomadismo estão relacionados alguns fenômenos que influenciam o trabalhador, tais como: instabilidade no emprego, desvalorização da carreira do funcionário, impossibilidade de relacionamentos em longo prazo, impedindo novos vínculos de amizade e confiança, perda de controle sobre o tempo e sobre o trabalho e o sofrimento psíquico, conforme Grisci (2006).

Somente alguns seres humanos estão programados para uma individualidade voltada ao curto prazo, que esteja preocupada com habilidades potenciais e disposta a abrir mão das experiências passadas. A maioria das pessoas necessita de uma narrativa contínua em suas vidas, orgulham-se de sua capacitação em algo específico e valorizam experiências pelas quais passaram. Sendo assim, o ideal cultural necessário nas novas instituições faz mal a muitos dos que nela vivem (SENNET, 2006).

Grisci e Bessi (2004) afirmam que as novas formas de estruturar o trabalho, como o aumento da informatização e da intelectualização, passam a aliar no processo de trabalho o trabalho material e o imaterial.

O trabalho imaterial define-se como aquele que se extingue no momento de sua produção, agregando características pessoais do próprio trabalhador. São capacidades de mobilização, cooperação e criação que são dificilmente comandadas ou passíveis de controle externo ao trabalhador (GRISCI e BESSI, 2004).

Para Grisci e Bessi (2004) o trabalho imaterial é assim definido, pois incide sobre algo imaterial, que é a subjetividade humana que pode ser descrita como as formas de vida, as maneiras de sentir, amar, perceber e viver. Portanto, demanda um novo tipo de trabalhador que seja mobilizado não apenas como objeto de trabalho pois é parte deste.

Sendo assim, tendo em vista o trabalho imaterial, as teorias e práticas de gestão se organizam, uma vez que o modo de trabalho requer dos indivíduos características como:

iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de prever e eliminar falhas e capacidade de comunicação e interação com o próprio trabalho, com os outros trabalhadores e com os clientes.

4.1 NOMADISMO NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

O nomadismo nas instituições bancárias surge através das reinvenções que podem ser visualizadas nas constantes reengenharias e reestruturações ocorridas nos tempos atuais (GRISCI et. al. 2006). São mudanças irreversíveis, rompimentos com o passado e o futuro referenciando tudo ao aqui e ao agora, conforme Grisci et. al (2006), onde as instituições que optam por estas mudanças muitas vezes obtém resultados ruins.

Grisci et. al. (2006) afirma que para atender a demanda do consumidor é preciso colocar de forma rápida mais produtos no mercado, estas mudanças no mundo externo determinam o ambiente interno das instituições, o que faz surgir a reinvenção descontínua das instituições criando um grande controle sobre os indivíduos submetidos a essa nova forma de poder que leva ao nomadismo involuntário.

Quando se estuda a reestruturação bancária, é preciso entender o que é reestruturação produtiva do trabalho que, para Grisci (2006), é a concretização das teorias e práticas de gestão do novo capitalismo, evidenciando-se como um espaço privilegiado da apropriação do trabalho imaterial que define modos de existência dos trabalhadores.

Nas últimas décadas, o setor bancário passou por grandes transformações, resultando em mudanças significativas nas condições de trabalho. Antes, estas organizações trabalhavam nas atividades de produção e atividades comerciais e os mercados eram segmentados, desta forma, a qualificação era adquirida por experiência, o modelo de gestão era rígido, com pouca mobilidade e utilizando o tempo de serviço como critério de promoção, de acordo com Larangeira (1997). Mas esta forma de condição de trabalho mudou e atualmente, a preocupação é a lucratividade, racionalizando e reestruturando as atividades. Para fazer jus às novas funções, o bancário precisa ser mais qualificado, divergindo do bancário de antigamente, que só deveria seguir fielmente o

manual (LARANJEIRA, 1997; MERLO,1999). Conforme consulta ao Dieese (Pesquisas – Reestruturação Produtiva – Reestruturação Produtiva Reduz Emprego nos Bancos 2011):

As mudanças em andamento na categoria bancária, resultado da estratégia de reestruturação dos bancos, têm alterado substancialmente o perfil dos trabalhadores. Maior qualificação, maior poder de decisão, polivalência e iniciativa são algumas das características exigidas do bancário nos dias de hoje. O processo de ajuste nos bancos tem sido extremamente doloroso para a categoria. Demissão em massa de trabalhadores, intensificação do processo de trabalho, flexibilização da jornada e do salário marcam essas mudanças. A perspectiva é que esse processo se intensifique nos próximos anos, exigindo o aprimoramento constante do bancário. O movimento sindical pode ter papel-chave nesse cenário, não só discutindo a questão do emprego - ponto estratégico nos dias de hoje -, mas também da formação profissional, da saúde do trabalhador, da sua remuneração. Discutir, enfim, a qualidade de vida do bancário.

Antes da reestruturação havia maior estabilidade das pessoas nos cargos e lugares, após a reestruturação produtiva, aumentou a mobilidade tanto no que se refere às transferências de lugar quanto às no cargo, conforme Grisci et. al (2006).

Ainda de acordo com a autora, os motivos que levam a mobilidade se caracterizam como ascendente, descendente ou oscilante. Quando a pessoa passa a ocupar sempre grupos de cargo superiores aos anteriormente ocupados por motivação financeira ou reconhecimento profissional, a mobilidade é classificada como ascendente. Quando o sujeito passa a ocupar sucessivamente grupos de cargo inferiores aos anteriormente ocupados, por motivos de não atingimento de metas, por não se adaptarem ao perfil exigido para o cargo ou por não suportarem a cobrança e a pressão é configurada a mobilidade descendente. A mobilidade oscilante ocorre quando o sujeito ora ascende, ora descende na estrutura hierárquica, ora é transferido de lugar sem que ocorram mudanças relativas ao cargo. Para Grisci et. al. (2006) esse tipo de mobilidade tem vínculo com a desconstrução dos vínculos dos grupos informais constituídos ao longo do tempo como estratégia de implementação de novos modelos de gestão. Pode ser relacionado, também, com o ajuste da quantidade de pessoal devido às mudanças estruturais nas agências.

O cenário atual na Instituição X é a centralização de órgãos de apoio às agências em centros localizados em cidades como: Curitiba, Belo Horizonte, Recife, São Paulo e Brasília, fazendo os bancários trabalharem num ambiente de insegurança, pois, de acordo com Grisci (2006) é necessário se moldar ao novo perfil exigido e sempre haverá a possibilidade de substituição e, não havendo substituição, sempre haverá pressão. Pressão esta, ilustrada na mobilidade dos bancários que passa a se caracterizar como mais freqüente, mais veloz e oscilante e com implicações severas (GRISCI, 2006). Grisci et. al (2006) ainda afirma que as

conseqüências humanas da mobilidade que surge através da reestruturação produtiva se relacionam à exigência de um novo modo de ser bancário que é incorporado pelos sujeitos. As principais conseqüências destas modalidades são: a instabilidade na estabilidade do emprego, a desvalorização das trajetórias dos sujeitos na empresa, os relacionamentos de curto prazo, o nomadismo e o sofrimento psíquico.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este item tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração deste trabalho. A opção feita pela abordagem qualitativa se deve ao fato desta trabalhar com uma proposta bastante flexível para incorporar acontecimentos inesperados e explorar novos caminhos de investigação, conforme Creswell (2007) afirma.

Para Minayo, a metodologia de pesquisa é o caminho do pensamento a ser seguido, trata-se do conjunto de técnicas que será adotada para construir uma realidade. A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado (Minayo, 1994). Sendo que a principal característica deste tipo de pesquisa é ser interpretativa e compreensiva. Tem ainda como características a busca pela profundidade, é subjetiva, tenta atingir o objetivo do pesquisador e possui uma amostra pequena de entrevistados que são trabalhados nos seus valores, crenças e atitudes.

Anjos (2007) afirma que a pesquisa qualitativa é uma forma de estudo da sociedade que se centra na forma como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem. Abordagens qualitativas são utilizadas para explorar o comportamento, as perspectivas e as experiências das pessoas. Ainda conforme Anjos pode-se dizer que a perspectiva de investigação qualitativa se centra no modo como os seres humanos interpretam e atribuem sentido à sua realidade subjetiva, não são individualidades que existem no vazio, são explorados os mundos das pessoas no seu contexto de vida. A base da investigação qualitativa reside na abordagem interpretativa da realidade social.

Para Anjos (2007) a pesquisa qualitativa possui vantagens, pois gera informações ricas e detalhadas que mantêm as perspectivas dos participantes, possibilitando uma compreensão do contexto dos comportamentos e fornecendo informações úteis a respeito de tópicos mais pessoais.

As limitações dos estudos qualitativos acontecem, pois as medidas tendem a ser mais subjetivas, e a possibilidade de viés do observador pode comprometer a validade do estudo e os resultados não podem ser generalizados.

O objetivo da pesquisa qualitativa é traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre a teoria e os dados, conforme Maanen⁵(apud Neves, 1996). O uso deste tipo de pesquisa se dá, pois há a maior preocupação com o processo social e para isto é necessário visualizar o contexto para compreender o fenômeno estudado.

O método a ser utilizado para esta pesquisa é o estudo de caso. Este estudo, conforme Yin (2001) é a estratégia preferida quando se apresentam nas questões de pesquisa perguntas do tipo “como” ou “por que”. Yin (2001) ainda afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo inserido em algum contexto da vida real, podendo ser utilizadas análises qualitativas, envolvendo estudos exploratórios.

O estudo de caso é caracterizado por um conjunto de dados que descrevem uma fase ou uma totalidade de um processo social em uma organização, conforme Gil (1994). Ainda, para Gil (1994, p. 79), o estudo de caso “se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”. É importante ainda, pois permite a possibilidade de aprofundamento das questões levantadas, do problema e do alcance de novas e úteis hipóteses, permitindo, também, a investigação do fenômeno dentro de seu contexto real.

Para Roesch (1999), uma das vantagens de um estudo de caso é a possibilidade de examinar os acontecimentos ao longo do tempo e compreender as mudanças que ocorrem nos padrões de vida e no cotidiano, podendo o estudo original vir a ser continuado anos depois.

A principal ferramenta utilizada neste trabalho foi a entrevista semi-estruturada, possibilitando ao conteúdo da pesquisa ser completo e enriquecido (YIN, 2005).

De acordo com Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é aquela que tem seu questionamento básico apoiado em teorias e hipóteses com um amplo campo de perguntas que se relacionam ao tema da pesquisa e juntando às novas hipóteses que surgem à medida que os

⁵ MAANEN, John Van. Reclaiming qualitative methods for organitacional research: a preface. In:**Administrative Science Quartely**, vol.24, n.o 4, December, p. 520-550, 1979.

entrevistados respondem. A entrevista semi-estruturada combina perguntas abertas e fechadas e o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o termo proposto sem respostas ou condições pré fixadas.

As entrevistas foram realizadas com funcionários afetados pelas mudanças ocorridas na Instituição X. Devido à distância geográfica existente entre o pesquisador e os pesquisados, as entrevistas foram realizadas através do e-mail de cada um deles, sendo que a entrevista foi previamente combinada com os mesmos.

Foram entrevistados:

- a) 2 funcionários que mudaram de cidade e/ou estado mantendo o patamar salarial e se afastaram da família;
- b) 2 funcionários que perderam suas comissões e, conseqüentemente, tiveram perdas salariais e de status;
- c) 2 funcionários que mudaram de setor de atuação dentro da instituição.

O enfoque das entrevistas foi no sofrimento psíquico dos funcionários e como suas famílias foram afetadas pelas mudanças ocorridas na estrutura da Instituição X.

A coleta de dados e análise se complementam. Conforme colocado por Yin (2005), qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação.

Para a análise dos dados obtidos foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2002, p. 38) é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Tais procedimentos são criteriosos, com muitos aspectos observáveis, mas que colaboram bastante no desvendar dos conteúdos de seus documentos.

As informações colhidas foram analisadas através da análise de conteúdo, definida por Bardin (2004) como “a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão deste conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma realidade que não a da mensagem”. Desta forma se permite o entendimento do que foi dito nas entrevistas nas entrelinhas, buscando aprofundar o entendimento das expressões dos entrevistados (BARDIN, 2004).

Bardin (2004) entende que, no estudo de caso, o analista faz o tratamento das mensagens que manipula para deduzir de maneira lógica conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio. Se a descrição é a primeira parte necessária e a interpretação e a última fase, a inferência é o procedimento intermediário que permite a passagem controlada de uma à outra. O analista precisa compreender o sentido da comunicação e, também, lançar o olhar para uma outra significação da mensagem enviada. A análise de conteúdo visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológicas, históricas, etc., através de dedução com base em indicadores que surgem em uma amostra de mensagens particulares.

A análise de conteúdo trabalha com mensagens, com comunicação, manipulando estas mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem (BARDIN, 2004).

De acordo com orientação de Bardin (2004), a análise dos dados foi executada em três etapas básicas da análise de conteúdo que são: a pré-análise, que ocorre quando há a organização do material; a descrição analítica, que ocorre quando aprofundamos e orientamos o estudo tendo como base as hipóteses e referenciais teóricos; e, a interpretação inferencial, onde se estabelece relações com mais intensidade tendo como base o material empírico.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os sujeitos da Pesquisa são 3 homens e 3 mulheres, todos trabalhando na Empresa X há mais de 10 anos, dentre os seis, dois estão na Empresa X há mais de 28 anos e outro está na empresa há mais de 24 anos.

Os dois funcionários com mais de 28 anos de trabalho na Empresa X mantiveram suas comissões, mas para isso tiveram que fazer mudança para outro estado do país. Esses serão denominados H01 e M01.

Outros dois funcionários continuaram na cidade de origem, um deles com 24 anos de empresa e outra com 10 anos, mas para isso precisaram mudar totalmente a área de atuação dentro da empresa X, saindo da área meio para a área fim. Estes serão denominados H02 e M02.

Os dois funcionários que tiveram perdas salariais também continuaram na cidade de origem e, além das perdas salariais, tiveram perdas de comissão sendo “rebaixados” dos seus cargos, impactando fortemente na construção da carreira e no poder aquisitivo de cada um deles. Um deles trabalha há 17 anos e outra há 10 anos na empresa X. Chamaremos de H03 e M03.

Alguns funcionários entrevistados foram sucintos nas suas respostas, respondendo sem euforia, demonstrando assim sua apatia e descrença na instituição após a centralização, outros mostraram muita disponibilidade e disposição nas respostas e abriram seus corações, expondo problemas pessoais e familiares.

A análise dos dados ajudou a compreensão dos efeitos da mobilidade bancária, através das reestruturações, principalmente no que se refere à separação do funcionário e sua família e também a adaptação a novas funções e cargos dentro da Empresa X.

A apresentação e discussão dos resultados, guiada através das entrevistas concedidas pelos empregados será desenvolvida em três etapas, a fim de atingir aos objetivos específicos deste trabalho.

Num primeiro momento da análise dos resultados, procurou-se identificar como a centralização da empresa X afetou o trabalho dos entrevistados. Este questionamento foi importante para identificar quais funcionários sofreram mais com as mudanças e quais foram estas mudanças e, também, mostrou informações importantes, pois abrangeu as percepções dos entrevistados sobre a centralização e também os fatores que influenciaram na mudança ou não para outro estado do país.

Em um segundo momento, foi questionado como a decisão tomada afetou cada um dos funcionários entrevistados. É importante ressaltar que, independente da decisão tomada, sempre se falou em sofrimento, das perdas que existiram em todos os sentidos, pois dos seis funcionários entrevistados, somente um relatou pontos positivos na centralização. Todos os outros só relataram aspectos negativos nesta mudança.

O último aspecto que foi analisado teve em relação à família de cada funcionário, em que sentido ela foi afetada e se os efeitos desta mudança perduram.

Também foi perguntado aos entrevistados sobre o que eles pensam que a Empresa X deveria ou poderia ter feito para haver mais sucesso neste processo de reestruturação.

Analisando os dados coletados nas entrevistas, pôde-se perceber como as reestruturações constantes acabam criando desapego, vulnerabilidade e baixo comprometimento, que são características do Novo Capitalismo, conforme Sennet (2006).

M03 “passei por três centralizações com mudança de estado e, ao aceitar as mudanças, não obtive nenhum benefício, apenas mantive o meu cargo/função. Quando decidi não mais me sujeitar a isto, perdi minha comissão e de nada adiantaram todos os esforços (trabalhos aos sábados, feriados, 2 horas-extras diárias por anos, mutirões) e ainda passei a sofrer assédio moral grave, discriminação e total insensibilidade aos problemas de saúde que adquiri no trabalho”

H02 “a centralização não teria me afetado, se não fosse praticamente obrigado a me transferir junto com o serviço, sob pena de perder a comissão que exerço há 11 anos”

M02 “não visto mais a camiseta da empresa, não tenho mais orgulho de trabalhar nela, trabalho porque preciso, tenho dois filhos, uma estuda na universidade federal e outro no ensino médio, se eu resolvesse me mudar teria que deixar os dois aqui. Não estou disposta a fazer este sacrifício que não me traz nenhuma compensação.

Estas respostas têm relação direta com Sennet (2006 p.13) que diz: “Quando as instituições já não proporcionam um contexto de longo prazo, o indivíduo pode ser obrigado a improvisar a narrativa da sua própria vida, e mesmo a se virar sem um sentimento constante em si mesmo”. Esta falta de comprometimento, insatisfação torna as pessoas voltadas ao curto prazo, não levando mais em conta as experiências passadas, ainda na visão de Sennet (2006).

Para Grisci (2006 p.11):

“Não só aqueles que não se moldam ao novo perfil exigido pelos bancos se deparam constantemente com a possibilidade de serem substituídos por máquinas e perderem seus empregos, também aqueles que correspondem ao perfil exigido encontram-se sob constante pressão. No que diz respeito à empresa em questão, essa pressão ilustra-se na mobilidade dos bancários que passa a se caracterizar como freqüente, mais veloz e oscilante, e com implicações severas para o sujeito”

Estas implicações ficam evidenciadas nas respostas de todos os funcionários entrevistados:

H01 “a maior perda foi deixar o convívio familiar, participação na rotina dos filhos – estudos, crescimento, vida social.

M03 “tantas mudanças (4, em 8 anos de banco) estavam acabando com a minha vida familiar e social, além de problemas em continuar meus estudos”

M02 “tive que procurar uma outra agência para trabalhar, já que não havia possibilidade de me mudar para outro estado”

H02 “fui praticamente obrigado a me transferir junto com o serviço, sob pena de perder a comissão”

H03 “o lugar onde trabalhava fechou – minha vaga e minha comissão foram transferidas para outro estado, procurei uma vaga em outra agência aqui mesmo.”

M01 “o setor onde trabalhava fechou – minha vaga e comissão não mais existiam, se não fosse para outro estado, precisaria ir trabalhar em uma agência e sem comissão”

Sob a ótica da reestruturação, Grisci (2006) afirma que é a concretização das teorias e práticas de gestão do novo capitalismo, evidenciando-se como um espaço privilegiado da apropriação do trabalho imaterial que define modos de existência dos trabalhadores.

No caso da Empresa X, no momento da centralização, alguns funcionários fizeram a opção por acompanhar o setor e fazer mudança para outro estado. Os principais motivos citados por eles foram estar perto da aposentadoria, para manter a comissão e ter a possibilidade de aumentá-la com o adicional noturno.

H01 “se eu optasse por ficar em Porto Alegre, perderia minha comissão/adicional de função e por consequência haveria uma redução salarial significativa. Ainda pesaria substancialmente na minha aposentadoria, pois quando da transferência faltavam 2 anos e 3 meses para concluir o tempo de serviço (Banco e INSS).”

M01 “fui porque não queria trabalhar em agência, porque estou perto da aposentadoria, portanto não seria por muito tempo e manteria minha comissão e teria o adicional noturno de maneira a aumentar minha aposentadoria futura. “

Dos funcionários que não acompanharam a centralização, o principal motivo para se manterem onde estavam foi à família.

M02 “a minha família”

H02 “a família vem sempre em primeiro lugar”

H03 “não ficar longe da minha família”

De um modo geral, a reestruturação da Empresa X centralizando seus serviços em outro estado do país, causou um impacto muito grande nos funcionários e conseqüentemente afetaram suas famílias também.

Observa-se nas palavras de Evans (2008) que no momento em que a família se sente infeliz pela maneira com que o indivíduo está levando sua vida profissional, irá cobrá-lo, fazendo com que ele também se sinta infeliz e insatisfeito e é evidente que ocorrerão manifestações quando acontecer algo errado ou quando as coisas não funcionarem.

M02 “há muita dificuldade da família entender os fatos e motivos que influenciaram a decisão de me mudar, até porque não conhece a dinâmica da Empresa (que está fechando tudo em Porto Alegre), logo há muito stress, tristeza e desentendimentos”.

M06 “distanciamento e problemas familiares pelo fato de nem sempre ser possível a família acompanhar estas mudanças. Famílias divididas, morando em estados diferentes e com dificuldades de convivência, além de aumentar custos com visitas familiares, antes inexistentes”.

Ainda para Evans (2008), o nível de tensão pode se tornar insuportável se a família também passar por problemas de adaptação, podendo chegar ao ponto que não será possível lidar com a situação. Esta situação faz com que se chegue à conclusão de que não podemos ignorar a família, mesmo que o interesse do indivíduo esteja na empresa. O que não é o caso dos entrevistados neste trabalho.

M02 “problemas decorrentes da mudança: as pessoas idosas ficaram em Porto Alegre, estão fragilizadas porque se sentem mais desamparadas. O problema permanece”

H03 “a família toda sobre e adocece junto, dá apoio, mas não vê uma solução à curto prazo, há muito sentimento de impotência.”

M06 “os problemas não mais existem, pois desisti de ser jogada de um lado para o outro como mero objeto a mercê da vontade alheia. Mas passei muito tempo longe do meu filho, amigos e familiares em decorrência destas mudanças. Também passei a ter problemas de depressão e descontentamento em relação a instituição”.

Nos estudos que envolvem interações entre trabalho e família percebe-se uma linha teórica que defende a busca de equilíbrio entre estas esferas da vida como solução para a eliminação dos conflitos e a melhora da qualidade de vida, conforme Walber (2009).

No caso deste estudo, não pode-se observar o equilíbrio entre o trabalho e a família, pois a mudança ocorrida na Instituição X fez com que os funcionários tivessem que optar entre mudar de estado e ficar longe da família ou ficar na cidade onde estavam, mas em diferentes funções, causando sofrimento e conseqüente desequilíbrio entre as duas esferas, pois trabalho e família não são independentes um do outro na vida humana, estão conectados.

H02 “A família toda sofre e adocece junto, dá apoio mas não vê uma solução a curto prazo, há muito sentimento de impotência. E os problemas se mantêm, a família tenta dar força para seguirmos adiante, mas sem certeza de que fatos iguais ou parecidos não voltarão a acontecer. Cada dia de trabalho se torna um desafio para toda a família, na expectativa de uma aposentaria chegue o mais breve possível”

H03 “mudanças drásticas da renda familiar e alterações bruscas em relação a hábitos rotineiros e problemas financeiros. O problema permanece e aumenta”

H01 “inicialmente foi percebido pela família como uma situação passageira e de imediata solução, 2 ou 3 meses. Ao passar do tempo e os custos aumentando não foi possível manter a regularidade de ir para casa nos finais de semana, começaram os problemas: a queda de rendimento escolar dos filhos; a revolta com atitudes agressivas, dentro de casa e na escola; cobrança do cônjuge de maior participação na educação dos filhos; desequilíbrio no relacionamento conjugal e outras”

O stress ocupacional aumenta quando há interferência família-trabalho e trabalho-família, conforme Paschoal e Tamayo (2005). A partir do momento em que as decisões dos funcionários da empresa X foram tomadas, independentes de quais sejam, causaram stress nas famílias envolvidas.

M02 “a maioria dos meus colegas ainda sofrem com isso, separados dos seus filhos”

H03 “há muita dificuldade da família em entender o que aconteceu com a minha carreira pela minha família, visto que durante todos estes anos a Instituição trouxe muitas coisas boas e de repente mudança total, comecei do zero novamente, nova vida, nova carreira, muito stress e sofrimento”

H01 “no aspecto familiar o prejuízo foi incalculável, famílias fracionadas, pais ,mães, filhos, avós. Alguns casais não suportaram as alterações e acabaram rompendo com o casamento.”

Como consequência das reestruturações e do nomadismo que ocorre nas empresas surge o sofrimento no trabalho, Segundo Codo (2004), o trabalho é uma atividade que possui muito significado na vida humana, contribuindo para a estruturação psíquica do indivíduo. Ainda conforme o autor, trabalho e afetividade são parte do sujeito e quando há uma separação entre estes, o trabalhador fica exposto ao sofrimento.

O sofrimento dos funcionários da empresa X pode ser percebido através das respostas a pergunta sobre os impactos da centralização, onde as palavras mais utilizadas foram “desmotivação, desconfiança, desgaste, ameaça, sem possibilidade de crescimento na carreira”.

M02 “foi extremamente desgastante, me senti algo que poderia ser descartado a qualquer momento. Como se o nosso trabalho não valesse absolutamente nada, e o banco estava nos fazendo um favor ao oportunizar a nossa ida para outro estado ou qualquer outro lugar”

H03 “durante os últimos 5 anos (2004 a 2009) era comissionado analista pleno (salário em torno de R\$ 6.000,00) e depois como gerente de setor. Com a mudança, a partir de 2010, tive reduzida minha renda no BB em mais de 50% bruto. “

M01 “a centralização é uma ameaça para a carreira, onde o roteiro básico é: 1- quem não acompanha a centralização - piora; 2 – quem acompanha a centralização – fica na mesma”

M03 “ porque me submeter a tudo isto se não haviam oportunidades de crescimento ou ascensão [...] os gastos tendiam a aumentar, mas o salário se mantinha o mesmo”

No caso da presente pesquisa, pode-se ver que a coletividade foi afetada e os funcionários da Empresa X foram afetados de várias formas. O que se pode perceber nas entrevistas é que o sofrimento ainda persiste.

H03 “de repente mudança total, comecei do zero novamente... muito stress e sofrimento”

M01 “dificuldade da família em entender as mudanças, muito stress, tristeza e desentendimentos”

Dejours (1994) através do estudo Psicodinâmica do Trabalho, tenta descobrir como os trabalhadores mantêm um equilíbrio psíquico, mesmo com condições de trabalho desestruturantes. A Psicodinâmica do Trabalho não se refere a indivíduos isolados e sim a coletividade de trabalho, onde há o diagnóstico do sofrimento, ela intervém para a organização do trabalho dos indivíduos.

A relação de trabalho dentro da Empresa X fez com que os funcionários se tornassem vítimas da organização onde o trabalhador é privado de sua subjetividade dando origem ao sofrimento, conforme Dejours (1998).

Dejours (1994) afirma que este tipo de situação de medo e desmotivação causa sintomas como ansiedade e insatisfação. O autor faz a relação entre os sintomas e as tarefas exercidas e a perda da estrutura nas relações psicoafetivas.

H02 “desmobilização, desmotivação total e desconfiança.. envolvimento e sofrimento de toda a família”

H01 “meus filhos tiveram alterações no comportamento escolar com queda no rendimento da aprendizagem”

Para Araújo et. al (2004) quando só resta ao trabalhador adaptar-se as mudanças e as atividades, inicia-se o sofrimento.

M03 “ao aceitar a mudança, não obtive nenhum benefício, apenas mantive meu cargo/função. Quando decidi não mais me sujeitar a isto, perdi minha comissão e de nada adiantaram todos os esforços [...] e ainda passei a sofrer assédio moral grave, discriminação e total insensibilidade aos problemas de saúde que adquiri no trabalho”

H03 “mudanças drásticas na renda família, e alterações bruscas em relação a hábitos rotineiros e problemas financeiros. O problema permanece e aumenta”

M02 “ a maioria dos colegas ainda sofrem com isso, separados de seus filhos, ou se decidiu não ir embora, insatisfeitos com as tarefas que estão executando agora.”

Ainda sob a ótica do sofrimento no trabalho, encontrou-se nas entrevistas várias outras manifestações que vem de encontro ao que os autores escrevem (DEJOURS, 1994 e 1998, ARAÚJO et. al 2004 e ANTUNES 2002). Estas manifestações se apresentaram quando foi indagado sobre os pontos positivos e negativos da mudança. Dos funcionários entrevistados, quatro (M03, M02, H03 e M01) não viram nenhum ponto positivo nesta mudança. Um único funcionário relacionou pontos positivos.

H01 “aumento/manutenção da média salarial para aposentadoria; manter o trabalho em área do meu conhecimento; e direito de 25% nas verbas salariais”.

O funcionário descreveu pontos positivos, mas com conotação negativa.

H02 “visitas mais freqüentes aos médicos e ficar sempre preparado para imprevistos profissionais, nunca confiar nos empregadores, pois só valorizará seus funcionários quando lhe convém, depois descartá-los sem um mínimo de reconhecimento”.

A conotação dada aos pontos negativos foi bem marcante, conforme os depoimentos:

H02 “stress sem necessidade, envolvimento e sofrimento de toda a família, ansiedade, angústia, noites mal dormidas, sentimentos de faltar o chão e encontrar-se impotente diante da situação, sentir-se punido sem ter culpa da situação imposta.

H01 “aumento dos custos fixos e transportes; trabalho com equipes que atuam em linha de montagem; distância da família – mulher, filhos, irmãos; e distância dos amigos”

M02 “depressão, angústia e insegurança”

M03 “distanciamento dos familiares, depressão, problemas de relacionamento, dificuldades financeiras, descontentamento com o trabalho e a falta de oportunidades de crescimento e reconhecimento”

Veloso (2008) afirma que o desenvolvimento profissional está atrelado aos interesses das empresas, desta forma as mudanças organizacionais ocasionam mudanças nos comportamentos das carreiras, o que vem de encontro às palavras de Sennet (2000) que descrevem as que os relacionamentos entre empresas e funcionários não mais buscam o longo prazo.

Na entrevista feita, foi solicitado aos funcionários para que respondessem de que maneira eles acreditam deveria ter sido conduzido este processo de mudança e reportando à Evans (2008, p. 22):

Cada vez mais as pessoas deverão aprender a lidar com as tensões, aprendendo a contorná-las, transformando-as em aliadas para seu crescimento pessoal. As organizações podem ajudar, desenvolvendo políticas de recursos humanos adequadas e voltadas para os valores básicos da vida, resgatando novamente o prazer de aprender a produzir.

Percebe-se, através das respostas, que a Empresa X não teve preocupação em preparar os funcionários para a mudança, não possibilitou nenhuma chance de ganho financeiro aliada ao fator mudança, não levou em consideração a opinião e o desejo de cada um dos funcionários afetados, deixando-os insatisfeitos com a forma como foi conduzida a centralização.

H01 “a empresa é uma instituição muito grande, com diversas áreas de atuação e com os inúmeros cargos e funções em todos os Estados e na maioria dos Municípios do Brasil. Os funcionários são treinados pela empresa com cursos presenciais, autoinstrucionais, palestras, conferências e, principalmente, no exercício das suas atividades, sempre com metas de vendas, aplicações, investimentos e claro com excelente atendimento, pois isso faz a diferença na conquista do cliente. São pessoas com capacidade de exercer qualquer função dentro da instituição, foram preparadas para isso, lapidadas para atingir os objetivos da

empresa. Entendo que a instituição, quando da necessidade de mudanças, o seu quadro funcional está preparado. A empresa deveria dar ao funcionário o direito de escolher onde deveria trabalhar. O funcionário satisfeito terá maior dedicação e produzirá mais, resultando em maior lucratividade para a empresa”.

H02 “deveria ter um planejamento mais elaborado, levando em conta várias situações e singularidades de região e serviço; valorização e respeito ao seu quadro funcional. Menos amadorismo ao tratar com pessoas não pensando somente em promoção pessoal ao impor um plano de reestruturação que irá mexer com a vida de várias pessoas e determinar seus futuros profissionais”.

M02 “a maneira como foi feita, sem um planejamento e sem a possibilidade de alguma intervenção, onde se levasse em consideração a opinião dos muitos que estavam sendo prejudicados. Hoje pelas reclamações das agências que precisam dos serviços desses setores que foram centralizados, posso dizer que a mudança foi pior para os funcionários e para a empresa”.

M03 “somos pessoas, não objetos. Temos sentimentos e prezamos nossos relacionamentos. Deveríamos ter méritos pelo trabalho feito e pelo que alcançamos por meio dele. As comissões não deveriam ser perdidas. Foram alcançadas por mérito e as reestruturações não deveriam ser motivos para descomissionamento. Afinal, os méritos e as qualificações não deixaram de existir. Se a empresa resolve que não quer mais utilizá-las, não deveria sermos nós a pagar o preço por isso”

Pode-se perceber, através das respostas ao questionário realizado, que a centralização ocorrida na Empresa X teve mais pontos negativos do que positivos, a situação criada pela instituição causou e ainda causa sofrimento aos entrevistados que reflete na qualidade de vida das famílias de cada um deles.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender de que maneira os funcionários da Empresa X foram afetados pela centralização de um órgão em outro Estado do país e de que forma a centralização afetou as famílias destes funcionários. Na busca por novas formas de gestão, a Empresa X utilizou a reestruturação como forma de rentabilização do tempo e obtenção de maior lucro, fazendo com que as relações dos funcionários com a instituição ficassem cercadas de insegurança, incerteza, desmotivação.

O nomadismo involuntário que ocorreu com os funcionários da Empresa X trouxe à tona a necessidade de flexibilidade e sacrifício relacionados à mudança física de local de trabalho, mudança de tipo de função, mudança de status e mudança no patamar salarial.

Percebeu-se que este movimento de reestruturação trouxe mais efeitos negativos do que positivos, influenciando suas vidas pessoais como um todo. O trabalho seguro numa empresa com muitos anos de vida deixou de existir a partir das centralizações, que não causaram demissões, mas tornaram as relações de emprego da instituição mais flexíveis tirando os funcionários de uma zona de conforto para a insegurança de não saber onde estarão amanhã. O modo como estes funcionários percebiam a empresa mudou, os impactos foram muito ruins e todos tiveram perdas significativas: separação da família, salário, perda da função, perda de status e mudança para executar um trabalho para o qual não possui o perfil.

O modo como a centralização da Empresa X afetou as famílias foi de suma importância para a realização deste estudo, pois pôde-se ver nas entrevistas que algumas famílias foram desestruturadas pelas mudanças impostas aos funcionários pela empresa.

O que se pode concluir com este estudo é que a Empresa X, ao perceber a necessidade da reestruturação, da centralização, poderia ter feito um estudo aprofundado de como toda esta mudança afetaria seus funcionários e poderia ter buscado formas de minimizar os impactos através de abertura de outras vagas com comissão similar na mesma cidade, através de vantagens financeiras e incentivos para mudança para outro Estado do país. O órgão da gestão de pessoas poderia ter intermediado negociações, feito entrevistas, analisado o perfil de cada um dos funcionários afetados para realocá-los de forma a não causar tantas perdas.

Em um momento de discursos que pregam cuidado com as pessoas, as políticas de reestruturação adotadas pela empresa devem levar em conta as demandas familiares dos seus trabalhadores. Para isso, bastaria ouvir os trabalhadores para gerar ações mais eficientes que facilitem o relacionamento trabalho-família.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 6ª. Ed. São Paulo: Editora brasiliense, 1994.

ANJOS, G.C.B dos. **Pesquisa qualitativa tem estudos sobre terceiro setor: uma análise nos artigos apresentados no Semead**. IV SEGeT- Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1288_1288_Pesquisa%20qualitativa_final.pdf>. Acesso em: 20 out 2011.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do Trabalho – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Bontempo Editorial, 2002.

ARAÚJO, A. et al. (Orgs.). **Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BARDIN, L., **Análise de conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BRUSTOLIN, Leomar Antônio (org). **Estudos de Doutrina Social da Igreja**. Porto Alegre: EST, 2007.

CATTANI, A.D. **A ação coletiva dos trabalhadores**. Porto Alegre, SMC Palmarinca, 1991.

CODO, W. **O trabalho enlouquece?** Petrópolis: Vozes, 2004.

CODO, W., RAMOS, F.; VASQUEZ-MENEZES, I. **Saúde mental e trabalho dos bancários (bancos públicos)**. Brasília: Sindicato dos Bancários de Brasília, 2000.

CUNHA, M. A. **O conceito de família e sua evolução histórica**. Portal Jurídico Investidura, Florianópolis, SC, 27 Set. 2010. Disponível em: <<http://www.investidura.com.br/biblioteca-juridica/artigos/historia-do-direito/170332-o-conceito-de-familia-e-sua-evolucao-historica.html>>. Acesso em 17 out 2011.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Gestão Qualificada – a conexão entre felicidade e negócio**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2004.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Oboré/Cortez, 1994.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1998.

DIEESE (2011). Banco de dados. Disponível em <HTTP://www.dieese.org.br>. Acesso em 23 mar. 2011.

- DINIZ, M. H., **Curso de Direito Civil Brasileiro: Direito de Família**. 23 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DORNELLES, G. S. **Metagestão: A arte do diálogo nas organizações**. São Paulo:Saraiva, 2006.
- DOWBOR, L. et. al.**Desafios do trabalho**. Editora Vozes, RJ, 2004.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**, 1.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.
- EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./ago./set. 1996.
- FLACH,L. et al. **Sufrimento psíquico no trabalho contemporâneo: analisando uma revista de negócios**. *Psicologia & Sociedade*; 21: pag 193-202. Porto Alegre. 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRISCI, C. et al. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 27-40, jan./mar. 2006.
- GRISCI, C., CIGERZA, G.C., HOFMEISTER, P.M. Tempo, resistência e consentimento na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **REAd – Edição 54 Vol 12 Nº 6 nov-dez 2006**.
- GRÜN, Anselm. **Vida Pessoal e Profissional: Um desafio Espiritual**. Petrópolis, RJ: Atlas, 2007.
- GUIMARÃES, M.C.**Só se eu arranjasse uma coluna de ferro para agüentar mais..”**: contexto de produção agrícola,custo humano do trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar entre trabalhadores rurais.2007.272 f.Tese (Doutorado) – Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/27/TDE-2007-06-01T132413Z-1178/Publico/2007_MagaliCostaGuimaraes_capa_e_resumo.pdf > Acesso em 14 out de 2011.
- LARANJEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 18, n. 61, p. 111-138, dez. 1997.
- LOBO, P. , **Direito Civil: famílias**. São Paulo: Saraiva, 2008, p.2.
- MERLO, A. R. C. **A informática no Brasil: prazer e sofrimento no trabalho**. Porto Alegre: Ed. Da Universidade/UFRGS, 1999.
- MINAYO, M. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MOTTA, F. C. et. al. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Pioneira, 2002.

NEVES, J. L., Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 2º Sem./1996.

NOGUEIRA, A.J.F. **Gestão Estratégica das Relações de Trabalho**. In: FLEURY, M.T.L (Org). As pessoas na organização. São Paulo: Editoria Gente, 2002.

OLIVEIRA, J. S.. **Fundamentos constitucionais do direito de família**. São Paulo. Revista dos Tribunais, 2002.

PASCHOAL,T, TAMAYO, A. **Impacto dos valores laborais e da interferência família – trabalho no estresse ocupacional**. 2005. Psicologia: teoria e pesquisa. Vol. 21. Nº 2. Universidade de Brasília, Brasília.

PRADO, D. I. **O foco é no cidadão e o atendente como fica?:** contexto de atendimento presencial, custo humano da atividade e qualidade de vida no trabalho. 2006. 162 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em : <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1633>. Acesso em 14 out de 2011.

RODRIGUES, P., ALVARO, A.L.T., RONDINA, R. **Sofrimento no trabalho na visão de Dejours**. Revista Científica Eletrônica de Psicologia – ISSN: 1806-0625. Ano IV, Número 7, Nov. 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANIELLO, M. M. et al. **Diagnóstico do ambiente organizacional e as técnicas de prospecção do futuro**. Alfenas (MG). Disponível em: <<http://unifenas.br/extensao/administracao/vcongresso/ca044ex.pdf>>. Acesso em 13 de out 2011.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. São Paulo: Record, 2000.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SOUZA, V.L., **Gestão do Desempenho: julgamento ou diálogo?** 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

TELLES, M.C.O. **Família coragem: Cuidado e Responsabilidade**. Instituto Brasileiro de Direito de Família. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://ibdfam.org.br/?artigos&artigos=598>>. Acesso em: 25 out. 2011.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, E. F. R., DUTRA, J. S., NAKATA, L. E., Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*, **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 6 a 10 set. 2008.

WALBER, A.L.S, **A interface trabalho-família nas histórias de vida de gestores intermediários**.Porto Alegre, UFRGS, 2009.

YIN, R. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caro colega Fulano de Tal!

Conforme combinado, estou enviando o roteiro com as perguntas para minha pesquisa.

Peço que leia com atenção a cada enunciado e responda da forma mais sincera e espontânea possível. Lembro que seus dados não serão revelados e que suas respostas serão utilizadas **SOMENTE** por mim.

QUESTIONÁRIO

1. Há quantos anos você trabalha na Instituição X?

2. Na centralização em outro estado do setor onde você trabalhava, de que maneira você foi afetado?

3. O que pesou na sua decisão (entre ficar em Porto Alegre e mudar para outro estado)?

4. Quais os impactos da centralização:
 - Sob aspecto profissional?
 - Sob aspecto financeiro?
 - Sob aspecto familiar?

5. Relacione os pontos positivos e negativos desta mudança.

6. Gostaria que você explicasse como sua família foi afetada pela centralização da Instituição X. Ainda há problemas decorrentes desta mudança? Quais são estes problemas?

7. De que maneira você acha que a Instituição X deveria trabalhar para haver mais sucesso do que insucesso nestes processos de mudança?

