

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

**CONTEÚDO DO TRABALHO E SOFRIMENTO: ESTUDO DE CASO EM
EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO-FINANCEIRO**

Autor: Luiz Alberto Richieri Hanania
Orientador: Prof. Laerte Idal Sznelwar

São Paulo

2000

HF 2000
H 1950

Agradecimentos

Dedico este trabalho ao meu querido pai Monir, à minha doce mãe Therezinha e aos meus preciosíssimos irmãos Lilian, Fábio e Heloísa, pelo enorme apoio e pelas imensuráveis mostras de indulgência e amor durante toda a minha vida. Dos demais da minha família, destaco minha avó Custódia, que acreditou em mim todo o tempo e outrossim a memória de minha avó Lili, sempre presente e forte. Sem seus apoio e carinho, indescritíveis por palavras, eu não teria chegado onde estou.

Aos meus avôs, gostaria de ter tido o privilégio de sua convivência. A vida retirou-os de mim antes que eu pudesse dialogar com eles e gozar de suas valiosas e adamastóricas sapiência e nobreza.

Consagro ainda esta obra aos meus ilustres e inestimáveis amigos Antônio Carlos Pires, Daniel Nakamura, Denis Blum, Diogo Yoshinaga, João Pesciotto, Heloísa Mabuchi, Leonardo Ferreira, Ricardo Murakami, Ricardo Profeta, Marcos Elias, Marcel Piccino, Anja Kahl, Johanna Weichsel, Irène Mitsaki, Maria Elisa, Natalie Fusco, Levi Morani, Roberto Lifschitz, Alexandre Federighi, Jair Santiago, Carlos Brocchi, Jorge Neumann e Sérgio Alberich, que abrandaram o sofrimento e a tristeza destes últimos anos e ajudaram a lapidar meu caráter, poli-lo e remover sua jaça. Sem a ajuda deles, é certo que teria capitulado no pedregoso e hostil percurso que percorri. Suas contribuições e entusiasmo foram uma inesgotável fonte de energia e de inspiração.

Minha sincera gratidão também ofereço, por fim, ao meu prezado amigo Prof. Laerte, que não soube medir esforços para me orientar durante todo o ano e que exerceu, de fato, a figura de um verdadeiro mestre.

“Vosso amigo é a satisfação de vossas necessidades. Ele é o campo que semeais com carinho e ceifais com agradecimento. É vossa mesa e vossa lareira. Pois ides a ele com vossa fome e o procurais em busca de paz.

Quando vosso amigo expressa seu pensamento, não temais o ‘não’ de vossa própria opinião, nem prendais o ‘sim’. E quando ele se cala, que vosso coração continue a ouvir o seu coração, porque na amizade, todos os desejos, ideais, esperanças, nascem e são partilhados sem palavras, numa alegria silenciosa.

Quando vos separais de vosso amigo, não vos aflijais. Pois o que amais nele pode tornar-se mais claro na sua ausência, como para o alpinista a montanha aparece mais clara vista da planície. E que não haja outra finalidade na amizade a não ser o amadurecimento de espírito. Pois o amor que procura outra coisa a não ser a revelação de seu próprio mistério não é amor, mas uma rede armada, e somente o inaproveitável é nela apanhado.

E que o melhor de vós próprios seja para vosso amigo. Se ele deve conhecer o fluxo de vossa maré, que conheça também o seu refluxo. Pois, que achais seja vosso amigo para que o procureis somente a fim de matar o tempo? Procurai-o sempre com horas para viver: o papel do amigo é de encher vossa necessidade, não vosso vazio. E na doçura da amizade, que haja risos e o partilhar dos prazeres. Pois no orvalho de pequenas coisas, o coração encontra sua manhã e sente-se refrescado.” (Gibran, 1999)

Resumo

Este trabalho objetiva verificar, com base em uma demanda do departamento de RH de um banco de investimentos e à luz de teorias de motivação, de psicodinâmica e de administração, se a organização do trabalho, o ambiente e a própria estrutura de responsabilidades e cargos hodierna de algum modo têm, como conseqüências reais, distúrbios psicossomáticos dos funcionários. Finalmente, faz-se a análise das causas dos problemas e elenca-se um conjunto de possíveis soluções para o caso em estudo.

Résumé

L'objectif de ce travail est de vérifier, compte tenu d'une demande du département de RH d'une banque d'investissements et avec l'aide des théories de motivation, de psychodynamique et d'administration, si l'organisation du travail, l'ambiance et la structure elle-même de responsabilités et de rôles actuelle a, de quelque façon, en conséquent, des troubles psychosomatiques chez les fonctionnaires.

Finalement, une analyse des causes des problèmes est faite et un cadre de solutions possibles au cas étudié est présenté.

Abstract

This coursework aims at verifying, based on a demand from an Investment Bank's HR Department and being subjected to motivation, psychodynamics and administration theories, if the present labour organization, the ambience and the structure of responsibilities and positions themselves imply workers' psychosomatic dysfunctions.

Finally, an analysis of the causes of the problems is done and an ensemble of possible solutions for the studied case is suggested.

Sumário

Capítulo I: Propedêutica

O trabalho sempre foi importante para o homem. Hoje, com o aumento da competição e com a busca crescente pela concentração de riquezas, a saúde dos trabalhadores pode estar sendo prejudicada.

Capítulo II: Objetivo

O objetivo é verificar como a organização do trabalho e as tarefas propostas podem estar figurando como fontes de sofrimento aos funcionários da empresa analisada.

Capítulo III: Aspectos Teóricos

É constituído o quadro teórico sobre o qual se apóiam as discussões e conclusões vindouras, que se compõe de teorias de administração, motivação, organização e psicodinâmica do trabalho.

Capítulo IV: Metodologia

Parte-se de uma demanda do departamento de recursos humanos do banco. Descreve-se a metodologia utilizada na coleta e tratamento dos dados, bem como o processo de entrevistas e propostas de solução.

Capítulo V: Resultados

Apresentam-se os resultados das pesquisas e das entrevistas realizadas, deles fazendo parte o organograma do banco, sua estratégia competitiva, os ritmos de trabalho e o descritivo das principais áreas. Então, a empresa é classificada segundo as teorias de administração abordadas na parte teórica.

A partir daí, foca-se na área comercial, que é a escolhida, e são analisadas as principais tarefas e seu conteúdo, com base em exemplos práticos. O ambiente de trabalho e os recursos humanos em jogo são finalmente detalhados.

Capítulo VI: Discussão dos resultados e propostas de solução

Discute-se cooperação, individualização e competitividade, após o que são apresentadas as propostas de soluções, validadas pela empresa.

Capítulo VII: Conclusões

A empresa recebe bem o trabalho e promete aplicar as soluções sugeridas, numa tentativa de diminuir o sofrimento de seus funcionários. São também indicados os próximos passos.

Capítulo VIII: Publicações consultadas

São listadas as publicações consultadas para a realização do trabalho, como revistas, sítios na Internet e livros.

Índice

1. Propedêutica	5
2. Objetivo	10
3. Aspectos teóricos	12
3.1. A necessidade de um fundamento teórico	12
3.2. Teorias de Administração	12
3.2.1. A Teoria de Mintzberg	14
3.2.2. A Teoria de Morgan	21
3.3. O aspecto da Organização do Trabalho	23
3.3.1. O porquê de se analisar a organização do trabalho	23
3.3.2. Estudos comparativos na informatização	24
3.3.3. Análise de esquemas organizacionais	25
3.3.4. Motivação	27
3.4. O projeto da tarefa	29
3.4.1. Carga e trabalho mentais e fadiga psíquica	29
3.4.2. Consequências do sofrimento psíquico	29
3.4.3. O conceito de psicossomática	33
3.4.4. O trabalho e a personalidade do homem	34
3.4.5. A pressão no trabalho	36
3.4.6. A manifestação somática	38
3.4.7. O estresse e a psicodinâmica do trabalho	42
3.5. Os recursos humanos na empresa	50
3.5.1. Mercado competitivo	50
3.5.2. A organização do trabalho e a promoção da saúde	51
3.5.3. As defesas psíquicas contra o sofrimento	53
3.5.4. Demais fatores	53
4. Metodologia	56
5. Resultados	62
5.1. Organograma	63
5.2. Descrição da empresa	63
5.2.1. Execution	63
5.2.2. Origination	64
5.2.3. Private Bank	64
5.2.4. Produtos	65
5.2.5. Recursos Humanos	66
5.2.6. Research	68
5.2.7. Treasury	69
5.3. Estratégia Competitiva	69
5.4. Tempos de trabalho e número de funcionários por área	70
5.5. Classificação da empresa	72
5.6. A área escolhida: Comercial	79
5.7. As tarefas da Área Comercial	84
5.8. Resultados das entrevistas sobre o trabalho das pessoas	92
5.8.1. O trabalho	92
5.8.2. Comunicação	94
5.8.3. O medo do desemprego	96
5.8.4. A mobilização coletiva	97

5.8.5.	A motivação	99
5.8.6.	Treinamento dos funcionários	100
5.8.7.	Problemas apontados pelos funcionários	101
6.	<i>Discussão dos resultados e propostas de solução</i>	103
7.	<i>Conclusões</i>	114
8.	<i>Publicações consultadas</i>	116

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1: Os cinco mecanismos de coordenação (adaptado de Mintzberg, 1995).

Figura 2: As cinco partes básicas da organização (Mintzberg, 1995).

Figura 3: O contínuo do controle em relação ao processo decisório (adaptado de Mintzberg, 1995)

Figura 4: Os cinco tipos de descentralização (Mintzberg, 1995)

Figura 5: Organograma da empresa (elaborado pelo autor).

Figura 6: As três estratégias fundamentais segundo Porter (Porter, 1993).

Figura 7: O tipo de descentralização no banco (adaptado de Mintzberg, 1995).

Tabela 1: Os mecanismos de coordenação (adaptado de Mintzberg, 1995).

Tabela 2: As cinco configurações (Mintzberg, 1995).

Tabela 3: As dimensões das cinco configurações (adaptado de Mintzberg, 1995).

Tabela 4: Metodologia utilizada para coleta de dados sobre as áreas do banco (elaborada pelo autor).

Tabela 5: As áreas do banco na filial São Paulo (elaborada pelo autor).

Tabela 6: As dimensões das cinco configurações: o caso do banco (adaptada de Mintzberg, 1995).

Capítulo I

Propedêutica

1. Propedêutica

Desde os primórdios da civilização humana, observa-se que o trabalho é um *punctum saliens* na vida dos indivíduos, haja visto que não se trata apenas de uma maneira de conseguir satisfazer suas necessidades e desejos materiais, mas sim e sobretudo um poderoso e indispensável instrumento de conquista e alcance de respostas às necessidades pessoais e mais recônditas, a saber as da natureza humana. Também se pode averiguar com considerável facilidade a exploração do homem pelo homem que teve início a partir do momento em que a escravidão passou a ser uma realidade, no caso da antigüidade clássica, e quando os meios de produção tornaram-se posse de grupos mais avantajados social e economicamente, já no decorrer dos tempos.

Esta situação caótica e deveras triste, fruto da quintessência do materialismo e da coroação do capital como dirigente supremo das sociedades, culmina com a cisão da humanidade, dimidiada, originando como classes principais a dos poderosos donos de capital e a dos trabalhadores. Tal situação pode ser explicitada com propriedade pela dramática passagem seguinte:

"Eu tentava então proteger-me contra o horror que me invadia ao contemplar a coisa como uma punição rigorosa do egoísmo humano. O homem contentava-se em viver em meio a confortos e delícias, na dependência do trabalho de outros homens" (Wells, 1994).

A busca pela riqueza é, de fato, elevada nos tempos modernos, sobretudo com o desenvolvimento do capitalismo financeiro e com o advento das bolsas de valores. " (...) o dinheiro é o Deus moderno, porque ele se auto-reproduz. Nele encontra-se a energia inesgotável da fecundidade. Em oposição ao avaro ou ao entesourador, ele ganha dinheiro apenas para reinvesti-lo, em um ciclo potencialmente infinito. O dinheiro é um valor imaginário, um sinal da vitalidade do mundo. " (Zola, 1993)

Logo surge a figura do pobre e doentio homem, esbofado e castigado pela vida, que obedece a ordens de seus superiores em troca de um humilde salário, tornando-se um autômato, e mesmo um "esqueleto" labutador (Baudelaire, 1993).

Este trabalho é uma tentativa de trazer à tona o perigo que se encontra em explorar recursos humanos em organizações de trabalho dominado pelo espírito da concentração de riquezas acima de qualquer custo, mesmo que o último seja o de sua saúde.

As idéias aqui apresentadas, fundamentadas em renomados expertos no assunto, procurarão, destarte, focar nas fontes de problemas de uma organização e nas formas segundo as quais ocorre o fenômeno da somatização. Para isso, montou-se um quadro teórico sobre motivação, psicodinâmica, organização do trabalho e administração. Vale lembrar, nada obstante, que o assunto é vastíssimo, de modo que poderiam aqui ter sido tratadas as diversas teorias motivacionais e a classificação dos tipos de personalidade segundo Jung. Porém, tais aspectos serão considerados apenas *in totum*, sem maior especificidade, dado que do escopo deste trabalho fazem parte apenas a identificação dos problemas da precarização das condições de trabalho e a atenção especial à ocorrência de somatizações, bem como soluções para o problema.

Por fim, é interessante atentar para a passagem que se segue, a qual ressalta o conjunto de características precárias sobre que se apóia o trabalho moderno em diversas empresas da atualidade e a ganância do homem na procura incessante por aumentos de capital (reflexos do aumento de produtividade, por sua vez gerado pela intensificação das pressões laborais):

“A produtividade por pessoa aumentou consideravelmente (...) Poder-se-ia até dizer que ela não pára de aumentar e que ela progride no mesmo ritmo que a pressão exercida sobre os assalariados... Conhece-se o fundo da política que conduz à deterioração das condições de trabalho dos assalariados: supressão de postos, substituição de funcionários em tempo completo por outros de tempo parcial, precarização cada vez maior do emprego..”. (Dejours, 1998)

Não obstante a conscientização crescente de alguns grupos concernente à precarização das condições de trabalho, manifestada em forma de conjuntos de regras e normas que vêm para disciplinar direitos e deveres dos indivíduos tanto como os mecanismos de proteção no emprego, as forças antagônicas são

supremas e visam à destruição das primeiras: Assim, “os direitos e as proteções do trabalho são desde então percebidos como obstáculos ao imperativo categórico da competitividade. (Castel, 1998)

“Com a mundialização das trocas, é doravante manifesto que a hegemonia crescente do capital financeiro internacional ataca frontalmente os regimes de proteção do trabalho construídos na situação de Estados-nações. (...) No limite, a figura do prestador de serviços que negocia ele mesmo, responsabilizando-se pelos riscos e perigos, suas condições de emprego substitui-se por aquela do trabalhador assalariado inscrito em sistemas de regulações coletivas.” (Castel, 1998)

A precariedade das relações trabalhistas aparece ligada diretamente ao tema central deste trabalho. Afinal, seria a tal precarização uma das causas da perda de motivação dos assalariados e das somatizações várias que a ela se seguem.

“O desemprego em massa e a precarização das relações de trabalho que se agravam um ao outro durante a década seguinte, uma vez que eles se conversam, são as duas grandes manifestações de uma desestabilização profunda das regulações da sociedade salarial.” (Castel, 1998)

Tendo em vista os exemplos que foram citados anteriormente, restam algumas dúvidas. Será que a tendência é o homem sempre explorar seu semelhante em busca da concentração de riquezas? Será que não se poderia dar mais atenção ao impacto que a precarização do trabalho tem sobre a saúde dos trabalhadores? E, mais ainda, será possível ser competitivo tendo respeito à saúde dos trabalhadores?

O autor trabalhou como estagiário durante um ano e meio em um banco de investimentos e pôde conhecer mais de perto a luta diária dos funcionários de algumas áreas. O que se verificou foi que, em algumas delas mais do que em outras, havia tensão e medo de perder o emprego. Como se isso já não bastasse, em determinadas áreas, as reclamações eram freqüentes e, o nervosismo, generalizado. Notava-se que as pessoas não tinham tempo nem para sair para almoçar. Talvez esses problemas fossem comuns para um ambiente extremamente competitivo e dinâmico como aquele em que a empresa se inseria. Talvez, ainda, eles fossem aceitáveis sob uma análise menos crítica. Entretanto, havia outras coisas que diferenciavam o banco frente aos seus concorrentes como, por exemplo, a alta rotatividade do pessoal e a falta de cooperação entre as áreas. Onde, afinal, moravam as causas desses problemas? Além disso, será que haveria uma forma de combatê-las sem prejudicar o desempenho do banco no mercado?

Capítulo II

Objetivo

2. Objetivo

Este trabalho nasceu motivado pelo desejo de verificar como a organização do trabalho e as tarefas propostas podem estar figurando como fontes de sofrimento aos funcionários da empresa analisada.

Partiu-se de uma demanda do departamento de recursos humanos de um banco de investimentos, com agência em São Paulo, que acredita que há algo de errado com seus funcionários.

A idéia é a de dissecar a estrutura organizacional, tendo como estrelas guias as modernas teorias de Morgan e Mintzberg de Administração, estudadas em uma das disciplinas do curso de graduação em Engenharia de Produção. Depois disso, com base na Técnica de Delfos, aprendida em Projetos Industriais e Estratégias da Manufatura, e nos rudimentos de Saúde, Segurança e Ergonomia assimilados durante o curso, pretende-se atingir um estado de melhor compreensão da empresa e de sua organização por meio do confronto das informações colhidas com o quadro teórico, o qual consistirá de idéias clássicas de motivação; de psicodinâmica; e de organização do trabalho e administração.

Daí em diante, procurar-se-á analisar os resultados obtidos e tirar conclusões. O fim precípua será prover o leitor e a empresa de soluções práticas de maneira que se garanta: melhoria da qualidade do trabalho; melhoria do conteúdo do trabalho; e diminuição do risco para a saúde.

Capítulo III

Aspectos Teóricos

3. Aspectos teóricos

3.1. A necessidade de um fundamento teórico

Alguns autores acreditam que pode haver um iminente risco de o mercado de trabalho futuro ser composto de dois grupos bastante definidos e díspares de trabalhadores potenciais: aqueles que são de difícil substituição, dadas suas grandes qualificações e primorosa educação, e os que têm alto índice de intercâmbio e baixos atributos. Mais uma vez, são distinções dessa natureza, dentre outros pontos, que demandam um tratamento especial para o trabalho e suas conseqüências psicofisiológicas e psicossomáticas, uma vez que o potencial de intensificação de sentimentos de inferioridade, do lado dos menos qualificados, é grande, pois conseguirão cada vez menos ver no seu trabalho um reconhecimento e valorização devidos, pois a qualquer sinal de ineficiência e queda no desempenho, serão demitidos e substituídos. O ciclo de exploração do homem pelo seu semelhante tende, portanto, a culminar com a marginalização de parcela significativa da sociedade.

A idéia é revelar as conseqüências que uma organização de trabalho distorcida, aliada a um ambiente insalubre, pode ter sobre os indivíduos nela envolvidos. Para tanto, serão apresentados os principais conceitos a fim de que as futuras discussões e conclusões adquiram algum sentido.

3.2. Teorias de Administração

A estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total de maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas. (Mintzberg, 1995)

Diversos autores propuseram maneiras de se classificar as organizações¹, que consistem em um modo de pensar a empresa, o que facilita a identificação de problemas e a procura de soluções para os mesmos.

¹ As abordagens que serão utilizadas aqui foram escolhidas em virtude de terem feito parte do curso de Administração e Organização.

Primo, far-se-á uma análise seguindo as idéias de Henry Mintzberg. Segundo ele, um número limitado de configurações explica muitas das tendências que levam as organizações a se estruturarem por si próprias. Em outras palavras, o delineamento da estrutura de uma organização eficaz - e também o diagnóstico de problemas em muitas ineficazes – parece envolver a consideração de somente cinco configurações básicas. (Mintzberg, 1995)

Secundo, será apresentada uma visão nos moldes das teorias de Gareth Morgan, que acredita que, usando diferentes metáforas, é possível entender o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional, o que nos capacita a administrar e planejar organizações de formas não pensadas como possíveis anteriormente. Assim, são exploradas as implicações de diferentes metáforas para conceber a natureza das organizações. (Morgan, 1996)

3.2.1. A Teoria de Mintzberg

Antes de se fazer a classificação propriamente dita, é imprescindível que se discuta um pouco sobre os mecanismos de coordenação existentes, que são as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas tarefas. A tabela seguinte (tabela 1) dá uma breve explicação sobre cada um deles.

Tabela 1: Os mecanismos de coordenação (adaptado de Mintzberg, 1995).

Mecanismo de Coordenação	Significado
Ajustamento mútuo	Obtém a coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal. O controle do trabalho permanece nas mãos dos operadores. Ninguém está seguro do que exatamente precisa ser feito. O sucesso depende das habilidades das pessoas de se adaptarem cada uma com a outra no decurso das atividades.
Supervisão direta	Coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelos trabalhos dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações. Uma única mente coordena várias mãos. Este é o caso em que ajustamento mútuo não é suficiente para coordenar o trabalho.
Padronização dos processos de trabalho	As execuções do trabalho são especificadas ou programadas.
Padronização dos resultados	Resultado do trabalho, como dimensões do produto ou o desempenho, é especificado. Logo, as saídas são padronizadas e a coordenação entre as tarefas fica predeterminada.
Padronização das habilidades dos trabalhadores	O tipo de treinamento para executar o trabalho é especificado. Os trabalhadores são vistos como atuando de forma autônoma.

A figura seguinte (figura 1) ilustra as relações entre os indivíduos em cada um dos mecanismos de coordenação:

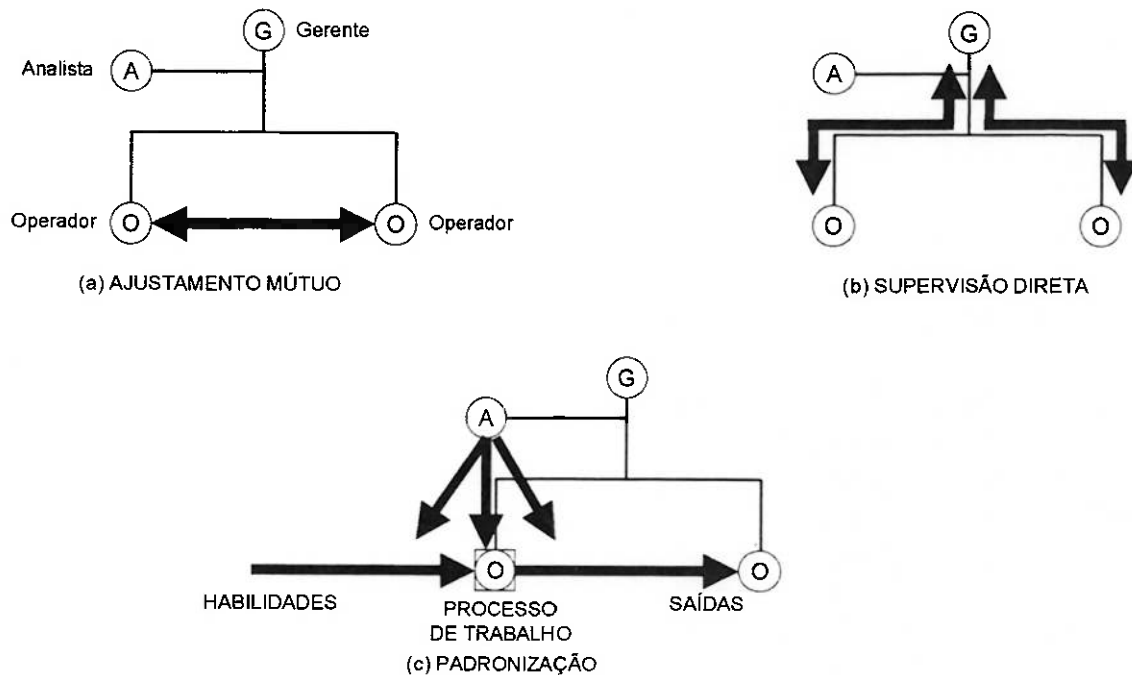


Figura 1: Os cinco mecanismos de coordenação (adaptado de Mintzberg, 1995)

Como podemos verificar, no último desenho, os três processos de padronização estão representados em conjunto: padronização dos processos de trabalho (processo de trabalho); padronização dos resultados (saídas) e padronização das habilidades dos trabalhadores (habilidades).

Voltemos agora à configuração organizacional. Mintzberg assume que qualquer organização pode ser representada por um diagrama formado por cinco partes: cúpula estratégica, núcleo operacional, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. Um esquema gráfico, verdadeiro logotipo, é explicitado a seguir (figura 2):

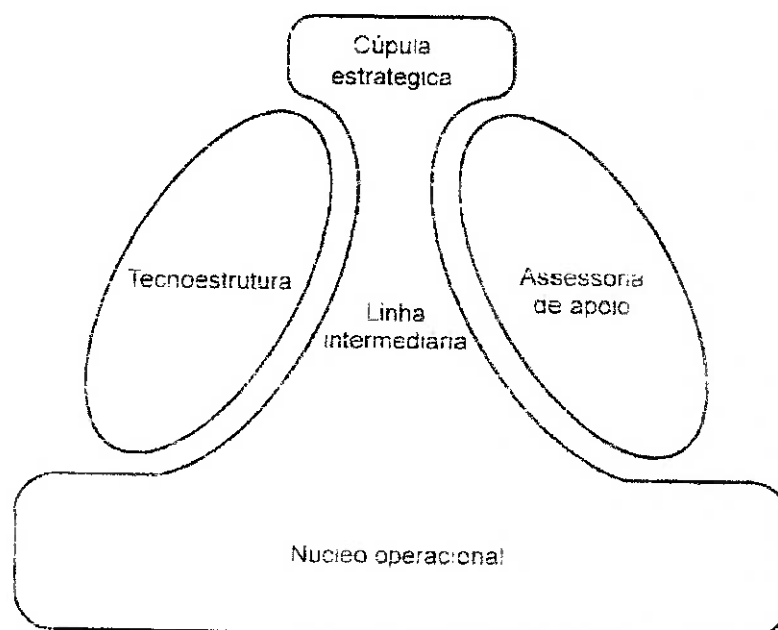


Figura 2: As cinco partes básicas da organização. (Mintzberg, 1995)

A tabela que se segue (tabela 2) resume a divisão da organização em foco segundo a classificação de Mintzberg, o que será bastante útil para compreendermos os demais aspectos envolvidos:

Tabela 2: As cinco configurações (Mintzberg, 1995).

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte chave da organização	Tipo de descentralização
<i>Estrutura simples</i>	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização horizontal e vertical
<i>Burocracia mecanizada</i>	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
<i>Burocracia profissional</i>	Padronização de habilidades	Núcleo operacional	Descentralização horizontal e vertical
<i>Forma divisionalizada</i>	Padronização de resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

O fluxo que se segue (figura 3) mostra as diversas etapas do processo decisório:

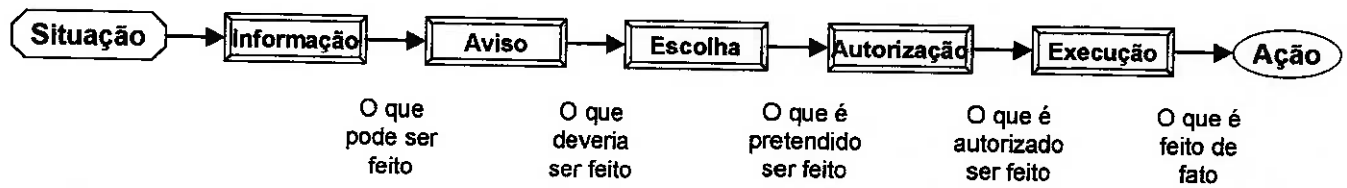


Figura 3: O contínuo do controle em relação ao processo decisório (adaptado de Mintzberg, 1995).

Depois de verificadas todas essas teorias, resta saber o tipo de descentralização que predomina na instituição. Os logotipos deformados representados a seguir (figura 4) tratam de dar ênfase às principais modificações e desvios com relação ao padrão mostrado anteriormente.

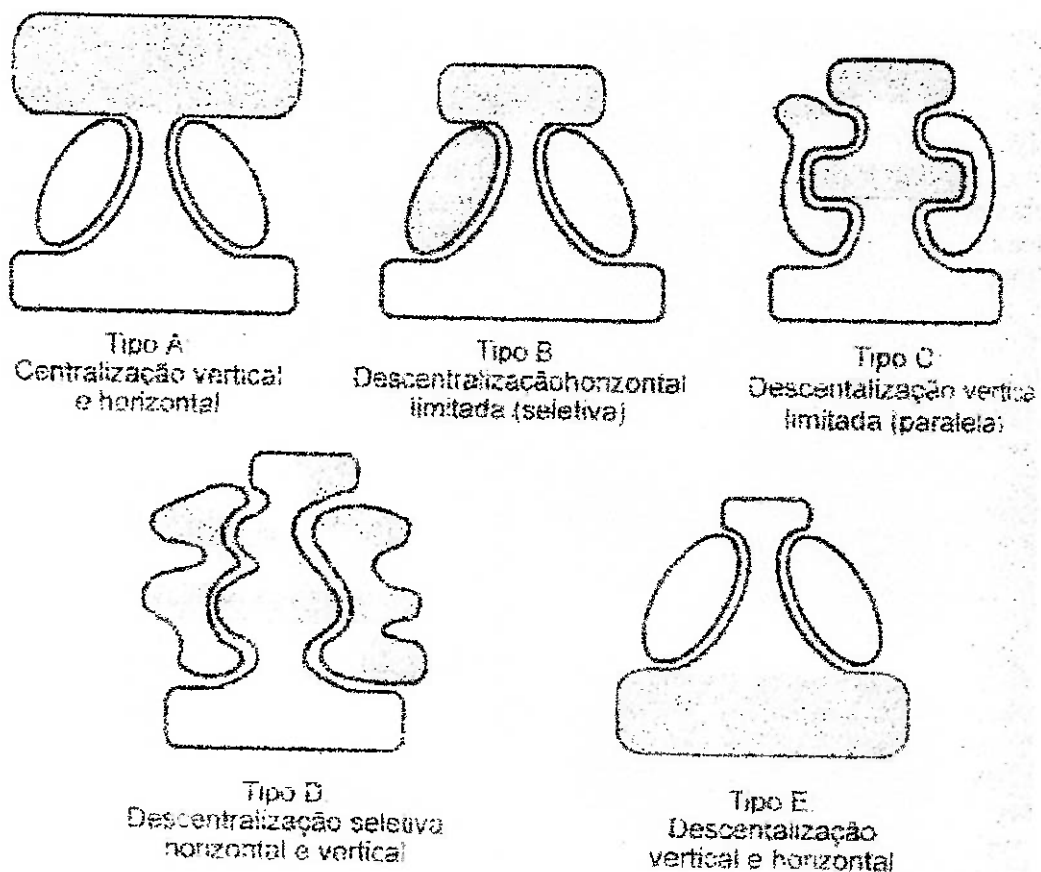


Figura 4: Os cinco tipos de descentralização (Mintzberg, 1995).

Uma outra óptica, também muito discutida por Mintzberg, é que o conjunto das cinco configurações pode ser tratado como base para descrever híbridos estruturais, tendo em vista que nem todas as organizações decidem ser congruentes ao delinear suas estruturas.

A tabela abaixo (tabela 3) resume todas as características das configurações de Mintzberg.

Tabela 3: As dimensões das cinco configurações (adaptado de Mintzberg, 1995).

	ESTRUTURA SIMPLES	BUROCRACIA MECANIZADA	BUROCRACIA PROFISSIONAL	FORMA DIVISIONALIZADA	ADHOCRACIA
MECANISMO CHAVE DE COORDENAÇÃO	Supervisão direta	Padronização do trabalho	Padronização de habilidades	Padronização dos resultados	Ajustamento mútuo
PARTE CHAVE DA ORGANIZAÇÃO	Cúpula estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo operacional	Linha intermediária	Assessoria de apoio (com núcleo operacional na Adhocracia Operacional)
PARÂMETROS PARA DELINEAR:					
Especialização de serviços	Pequena especialização	Muita especialização horizontal e vertical	Muita especialização horizontal	Alguma especialização horizontal e vertical (entre divisões e escritório central)	Muita especialização horizontal
Treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	Muito treinamento e doutrinação	Algum treinamento e doutrinação (dos gerentes das divisões)	Muito treinamento
Formalização do comportamento, burocrático/ Orgânico	Pouca formalização, orgânica	Muita formalização, burocrática	Pouca formalização, burocrática	Muita formalização (dentro das divisões), burocrática	Pouca formalização, orgânica
Grupamento	Comumente funcional	Comumente funcional	Funcional e por mercado	Mercado	Funcional e por mercado
Tamanho da unidade	Grande	Grande na base e pequeno nas demais	Grande na base e pequeno nas demais	Grande (no topo)	Pequena em todas elas
Sistema de planejamento e controle	Pouco planejamento e controle	Planejamento para a ação	Pouco planejamento e controle	Muito controle de desempenho	Planejamento para a ação limitado (especialmente na Adhocracia Administrativa)
Instrumentos de interligação	Poucos instrumentos de interligação	Poucos instrumentos de interligação	Instrumentos de interligação na administração	Poucos instrumentos de interligação	Muitos instrumentos de interligação por toda a organização
Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva

	ESTRUTURA SIMPLES	BUROCRACIA MECANIZADA	BUROCRACIA PROFISSIONAL	FORMA DIVISIONALIZADA	ADHOCRACIA
FUNCIONAL:					
Cúpula estratégica	Todo o trabalho administrativo	Sintonia fina, coordenação das funções, resolução de conflitos	Interligação externa, resolução de conflitos	"Carteira" estratégica, controle do desempenho	Interligações externas, resolução de conflitos, balanceamento de trabalho, monitoração de projetos
Núcleo operacional	Trabalho informal com pouca separação	Trabalho rotinizado e formalizado, com pouca separação	Trabalho padronizado e de habilidades, com grande autonomia individual	Tendência para formalização pelo motivo da divisionalização	Truncado (na Adhocracia Administrativa) ou conjugado com a administração para executar trabalho informal de projetos (na Adhocracia Operacional)
Linha intermediária	Insignificante	Elaborada e diferenciada; resolução de conflitos; assessoria de interligação, apoio aos fluxos verticais	Controlado por profissionais; muito ajustamento mútuo	Formalização da estratégia divisional, operações gerenciais	Amplificada, mas indistinta da assessoria; envolvida em trabalho de projeto
Tecnoestrutura	Nenhuma	Elaborada para formalizar o trabalho	Pequena	Elaborada no escritório central para o controle de desempenho	Pequena e indistinta da linha intermediária em trabalho de projetos
Assessoria de apoio	Pequena	Muitas vezes elaborada a fim de reduzir a incerteza	Elaborada para dar apoio aos profissionais; estrutura da Burocracia Mecanizada	Dividida entre o escritório central e as divisões	Grandemente elaborado (especialmente na Adhocracia Administrativa), mas indistinta da linha intermediária em trabalho de projetos
Fluxo de autoridade	Significante, vinda do topo	Significante por toda parte	Insignificante (exceto na assessoria de apoio)	Significante por toda parte	Insignificante
Fluxo de sistemas regulados	Insignificante	Significante por toda parte	Insignificante (exceto na assessoria de apoio)	Significante por toda parte	Insignificante
Fluxo de comunicação informal	Significativo	Desencorajado	Significante na administração	Alguma entre o escritório central e as divisões	Significante por toda parte
Constelações de trabalho	Nenhuma	Insignificante, especialmente nos níveis mais baixos	Alguma na administração	Insignificante	Significante por toda parte (especialmente na Adhocracia Administrativa)
Fluxo da tomada de decisão	De cima para baixo	De cima para baixo	De baixo para cima	Diferenciado entre o escritório central e as divisões	Mesclado, em todos os níveis

	ESTRUTURA SIMPLES	BUROCRACIA MECANIZADA	BUROCRACIA PROFISSIONAL	FORMA DIVISIONALIZADA	ADHOCRACIA
FATORES SITUACIONAIS:					
Idade e tamanho	Característica- mente jovem e pequena (primeiro estágio)	Característica- mente antiga e grande (segundo estágio)	Variadas	Caracteristicamente antiga e muito grande (terceiro estágio)	Caracteristicamente jovem (Adhocracia Operacional)
Sistema técnico	Simple, não regulado	Regulado, mas não automatizado, e nem sofisticado	Nem regulado nem sofisticado	Divisível, caso contrário igual à Burocracia Mecanizada	Muito sofisticado, às vezes automatizado (na Adhocracia Administrativa); não regulado e sofisticado (na Adhocracia Operacional)
Ambiente	Simple e dinâmico, algumas vezes hostil	Simple e estável	Complexo e estável	Relativamente simple e estável; mercados diversificados (especialmente produtos)	Complexo e dinâmico; algumas vezes diferente (na Adhocracia Administrativa)
Poder	O principal executivo controla, muitas vezes proprietário; não acompanha a moda	Tecnocrático e algumas vezes com controle externo; não acompanha a moda	Controle do operador profissional; segue a moda	Controle pela linha intermediária; segue a moda (especialmente na indústria)	Controle de peritos; muito seguidora da moda

Com a conclusão deste tópico, as ferramentas para análise da organização em estudo encontram-se disponíveis.

3.2.2. A Teoria de Morgan

A classificação que se propõe *hic et nunc*, a despeito da impressão que possa dar, é complementar à anterior. Segundo ela, as organizações podem ser vistas como máquinas; como organismos; como cérebros; como culturas; como sistemas políticos; como prisões psíquicas; e como fluxo e transformação. Em virtude do escopo deste trabalho os focos adotados serão: máquina e sistema político.

No âmbito das organizações vistas como máquinas, ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecanicista tende não apenas a subvalorizar os aspectos humanos da organização, como também a ver superficialmente o fato de que as tarefas enfrentadas pelas organizações são, muito freqüentemente, mais complexas, imprevisíveis e difíceis do que aquelas que podem ser desempenhadas pela maioria dos computadores utilizados. Uma máquina funciona bem em condições estáveis de ambiente, com tarefas padronizadas e com produtos específicos.

As principais limitações desse tipo de configuração são:

- dificuldade de adequação a mudanças. A razão disso é simples: como as máquinas, que só podem realizar outras tarefas quando especificamente replanejadas ou modificadas para tanto, as organizações mecanicistas são planejadas para atingir objetivos predeterminados.
- Casos de burocracia sem significado ou indesejável;
- Efeito desumanizante sobre os empregados, especialmente sobre aqueles que estão posicionados em níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

As conseqüências disso são:

- Falta de cooperação entre os funcionários;
- Processamento de informações é rotinizado;
- Limitação do desenvolvimento de capacidades dos funcionários;
- Demora e inadequação de resposta a novos incidentes ou imprevistos (baixa iniciativa e flexibilidade);

- Desencorajamento da iniciativa, encorajando as pessoas a obedecerem a ordens e a manterem a sua posição em lugar de se interessarem por desafiar e questionar aquilo que estão fazendo;
- Procedimentos padronizados e canais de comunicação são freqüentemente incapazes de lidar eficazmente com circunstâncias novas;
- Segmentalismo: compartimentalização engendrada pelas divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções, papéis e pessoas, tendendo a criar barreiras e obstáculos.

Segundo a metáfora política, por outro lado, surgem outras questões:

- Toda a atividade organizacional é baseada em interesse, e portanto é importante conhecer de onde emanam as ordens e as ações, de modo que se possa filtrar aquilo que vai gerar melhorias para os funcionários, daquilo que só privilegiará os superiores na hierarquia;
- Há conflitos de interesses entre as áreas e jogos de poder.

As principais dificuldades e limitações da metáfora são as seguintes:

- Começa-se a ver política em todos os lugares e a olhar para as intenções ocultas, mesmo quando não haja nenhuma;
- Sob a influência de um modelo político de compreensão, tudo se torna político, originando uma interpretação maquiavélica, sugerindo que todos os membros da organização estejam tentando enganar e manipular os outros.

3.3. O aspecto da Organização do Trabalho

3.3.1. O porquê de se analisar a organização do trabalho

A organização do trabalho é o que mais parece ter impacto sobre o distúrbio do funcionamento psíquico e conseqüentes manifestações somáticas. “O que se pode dizer é que o que importa no trabalho em relação ao funcionamento psíquico, em relação à vida mental, não é qualquer coisa, mas a organização do trabalho”. (Dejours, 1986). Portanto, numa abordagem renovadora, “o trabalho não deveria ser mais reduzido somente às pressões físicas, químicas, biológicas ou mesmo psicossensoriais e cognitivas do posto de trabalho, que se reúnem, geralmente, sob a denominação de ‘condições de trabalho’, cujo estudo é o objeto de pesquisa escolhido pela ergonomia. É necessário, além disso, considerar no trabalho a dimensão organizacional, isto é, a divisão das tarefas e as relações de produção”. (Dejours, 1994).

“A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora”. (Dejours, apud Fonseca, 1998).

Como questão fundamental sinóptica de toda a problemática da relação entre aparelho psíquico e organização do trabalho, o Professor Dejours levanta se “a tarefa exige suficientes atividades psíquicas, fantasmáticas (seriam as representações mentais) e psicomotoras?” (...) Pois em se tratando de carga psíquica, “o perigo principal é o de um subemprego de aptidões psíquicas, fantasmáticas ou psicomotoras (comportamentais), que ocasiona retenção de energia pulsional, o que constitui precisamente a carga psíquica de trabalho. (...) O trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico quando ele se opõe à sua livre atividade (grifo nosso). O bem-estar, em matéria de carga psíquica, não advém só da ausência de funcionamento, mas, pelo contrário, de um livre funcionamento, articulado dialeticamente com o conteúdo da tarefa, expresso, por sua vez, na própria tarefa e revigorado por ela. Em termos econômicos, o

prazer do trabalhador resulta da descarga da energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga do trabalho. (...) Assim, se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele é equilibrante. Se ele se opõe a essa diminuição, ele é fatigante". (Dejours, 1994)

3.3.2. Estudos comparativos na informatização

Em ambientes informatizados, a organização do trabalho implica em distribuir as pessoas por terminais de computador com tarefas distintas. Gunilla Bradley, Professora de Pedagogia e Psicologia na Universidade de Estocolmo, em seus projetos de informatização e mudanças na vida de trabalho, realizou uma comparação entre usuários de computador e não-usuários, o que originou uma série de resultados bastante interessantes.

São queixas mais freqüentes entre aqueles que trabalham com sistemas informatizados:

- o ritmo de trabalho é muito irregular;
- o ritmo de trabalho é muito ditado por outras pessoas;
- o ritmo de trabalho é muito alto em alguns períodos;
- a situação de demanda aumentou no trabalho;
- níveis requeridos de atenção, acurácia e responsabilidade aumentaram.

O computador promove a eficiência e apareceu como um facilitador da vida do homem. Entretanto, constata-se que o aumento do desempenho com o uso dessa máquina, de início, é bastante valorizado se forem levados em conta os estudos feitos em empresas que implantaram sistemas computacionais nos últimos tempos. Por outro lado, logo o nível atingido passa a ser tomado como normal ou padrão, o que acarreta desestímulo dos trabalhadores e perda de motivação. A rapidez com que o trabalho passa a ser realizado provoca alienação dos funcionários, originando fadiga mental e, conseqüentemente, distúrbios de ordem psicossomática. (Bradley, 1989).

Certamente não foi apenas carga mental adicional e constrangimento que gerou a implantação de sistemas informatizados nas empresas. Vantagens

como a diminuição de riscos de erro, e de ansiedade² quanto à possibilidade de executar a tarefa de maneira incorreta, além do aumento da possibilidade de correção de defeitos, são grandemente valorizados pelo pessoal e atuam de forma útil no processo psicossomático, ajudando a equilibrar a psiquê. (Bradley, 1989).

3.3.3. Análise de esquemas organizacionais

A flexibilização da organização do trabalho permite transformar um trabalho fatigante em trabalho equilibrante, dando maior liberdade ao trabalhador para "rearranjar seu modo operatório e para encontrar os gestos que são capazes de lhe fornecer prazer, isto é, uma expansão ou uma diminuição de sua carga psíquica de trabalho. Na falta de poder assim liberalizar a organização do trabalho, precisa-se resolver encarar uma reorientação profissional que leve em conta as aptidões do trabalhador, as necessidades de sua economia psicossomática, não de certas aptidões somente, mas de todas, se possível, pois o pleno emprego das aptidões psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas parece ser uma condição de prazer do trabalho". (Dejours, 1994)

Quando as exigências de uma tarefa excedem a capacidade de trabalho do operador, a probabilidade de ocorrerem perturbações é majorada. Até certo ponto e dentro de condições favoráveis, o operador pode reagir contra a sobrecarga por meio de uma modificação em seus modos de operar, sem perda de eficiência. Contudo, se a sobrecarga é excessiva ou se prolonga, problemas se manifestam das mais diferentes maneiras: abandono do trabalho; aumento da incidência de erros; maior absenteísmo; aumento da fadiga; intensificação do constrangimento; perda de acuidade visual ou auditiva; alteração na necessidade de dormir; etc. Cf. Cazamian, 1996.

"A imposição de ritmos de trabalho bem como de métodos é sempre condenável do ponto de vista ergonômico, pois deveriam os operadores /

² "Estado psíquico acompanhado de excitação ou de inibição, que comporta uma sensação de constrição da garganta". (Grande Enciclopédia Larousse Cultural)

trabalhadores reagir segundo seus valores e cognição, orientados contudo pela experiência e aprendizado, para chegar aos melhores métodos e tempos de execução das tarefas. Entretanto, não se pode deixar de lado o aspecto do controle do dinheiro sobre as pessoas e as necessidades que elas em relação a ele possuem, compelindo-as a aceitar o que lhes é imposto, fadando-as ao eclipsamento e ao desrespeito aos seus limites de ritmo de trabalho". (Cazamian, 1996)

Outra questão abordada no trabalho de Dejours é o que um modo operatório padronizado e generalizado (por Taylor, por exemplo) ocasionaria a cada sujeito na economia de seu Desejo. Segundo o mesmo autor, "é o sofrimento, a alienação e, no final, o risco de uma descompensação psíquica (quer se trate de neurose, de depressão ou de psicose), ou a entrada num processo de somatização (agudo e reversível no melhor dos casos, crônico e irreversível, de outra forma). É que o Corpo somático (e não o aparelho psíquico sozinho) parece incapaz de funcionar duravelmente e de resistir por muito tempo à repressão do Desejo". (Dejours, 1994)

"Pode-se concluir que, em última análise, é a organização do trabalho que determina as relações entre Desejo e Motivação. No caso do operário semi-especializado, a organização do Trabalho joga a Motivação contra o Desejo e contra o Sujeito. No caso de um alto executivo, a Motivação pode colocar-se a serviço da elaboração de um compromisso entre o Desejo e a Realidade da tarefa". (Dejours, 1994)

Kemp acredita que na organização concentra-se grande parte das causas dos distúrbios psicossomáticos, corroborando a hipótese de que a organização do trabalho nas empresas teria o papel de evitar ou, mais realisticamente, suavizar a expressão de conflitos e distúrbios psíquicos no corpo.

"Está provado que quando uma tarefa é regular, fixa, imutável, repetitiva é muito perigosa, causando, ou podendo causar, mal. O trabalho em linhas de montagem é um exemplo típico de coisas que estão bloqueadas e iguais durante todo o tempo, idênticas o tempo todo. (...) é a variedade, a variação, as mudanças no trabalho que são as mais favoráveis à saúde". (Dejours, 1996)

3.3.4. Motivação

Por motivação entenda-se “fator psicológico que predispõe o indivíduo, animal ou humano, a realizar certas ações ou a tender a certos fins”. (Pierron, apud Kondo, 1989).

O estímulo a que as pessoas trabalhem deixou de ser um aspecto secundário para se considerar quando da análise do ambiente de trabalho em setores caracterizados por maior especialização e profissionalização dos trabalhadores. Isso porque tal força de trabalho, embora ainda tenha como grande propulsor a recompensa pecuniária, reconhece, na realização das tarefas que lhe são propostas, um meio de atualização de potências e de realização pessoal, aproximando os conceitos de dever e lazer.

As diversas teorias motivacionais procuram, respeitando as idiossincrasias individuais e a personalidade das pessoas, explicar do que se constitui a motivação *latu sensu* e indicar, em linhas gerais, como se pode interferir a fim de majorá-la. A intervenção no ânimo dos seres humanos tem como resultado imediato, quando bem sucedida, o aumento do prazer, *hic et nunc* tratando-se especificamente do trabalho. Há quem diga que “se as pessoas envolvidas numa tarefa estão suficientemente motivadas, elas conseguem superar quaisquer tipos de dificuldades” (Kondo, 1989). Basta, é claro, que elas possuam os insumos (ferramentas tecnológicas e decisórias, além de tempo) consentâneos às necessidades do trabalho.

O estudo clássico apresentado por Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas (Maslow, apud Kondo, 1989) deixa claro que o ganho material é importante, porém muito pouco representativo, *id est*, apenas satisfaz as necessidades fisiológicas e de segurança, negligenciando as sociais, do ego e da auto-realização. Herzberg, numa exposição um pouco diferente ainda que equivalente à de Maslow (Herzberg, apud Kondo, 1989), sugere que a motivação seria influenciada por duas classes de fatores: aqueles que levam à satisfação, também chamados de motivacionais ou de conforto (v.g. reconhecimento do trabalho de um funcionário), e os que conduzem à insatisfação, por sua vez denominados higiênicos ou de desconforto. A

proposta de Herzberg para elevar o estímulo ao trabalho é suprimir os últimos *pari passu* ao fornecimento de primeiros adequados.

Estando sistematizada a natureza daquilo que move o homem, resta desvendar as componentes do trabalho e entender a relevância do mesmo para a vida. Ao Dr Nishibori (Nishibori, apud Kondo, 1989) deve-se a divisão do trabalho em três partes componentes: criatividade (o prazer de pensar); atividade física (o prazer do trabalho físico); e sociabilidade (a satisfação de compartilhar alegrias e sofrimentos com colegas). Assim, percebe-se que há recompensas intangíveis conquistadas por meio do trabalho (e.g.: ficar orgulhoso do próprio trabalho; compartilhar a alegria com os colegas; criar alguma coisa, por mais modesta que seja) que são inestimáveis.

Yoshio Kondo faz uma analogia bastante interessante do trabalho com o esporte amador, tendo como pressuposto que ambos são fontes de prazer. Nesse sentido, em todo trabalho motivado deve haver:

- autonomia na execução das tarefas e voluntariedade: as pessoas devem entender porque estão fazendo determinado serviço ou tarefa e terem poder de escolha sobre os meios e métodos para consecução dos seus objetivos, além de gozarem de livre arbítrio;
- imprevisibilidade: atividades monótonas são enfadonhas e cansativas, de modo que certo grau de aleatoriedade no desenrolar das tarefas pode gerar estímulo aos indivíduos;
- tensão: níveis de adrenalina em picos, com baixa frequência, dando sabor à atividade e mantendo a pessoa interada da realidade;
- ritmo: variável que se cria a partir de um prazo de execução estipulado para uma atividade, fruto de disciplina e obediência a um certo conjunto de normas;
- resultados imediatos: após a realização de seu trabalho ou de suas etapas, o reconhecimento dos erros e, sobretudo, dos pontos fortes (acertos, expressos em forma de elogios), é indispensável;
- esforço e habilidade individual de cada pessoa são refletidos no resultado do trabalho: implica em que cada trabalhador se vê prestigiado ao executar determinada tarefa pois sente que nele

reconhecem uma capacidade e qualidades que o tornam diferenciado.

3.4. O projeto da tarefa

3.4.1. Carga e trabalho mentais e fadiga psíquica

Estudos mostram que “todo trabalho é composto de cinco partes: técnica, fisiológica, psicológica, social e econômica. O trabalho, do ponto de vista psicológico, ‘seria uma atividade especificamente humana’ (Leontiev, apud Leplat, 1993), originalmente social, baseada na cooperação de indivíduos, o que supõe uma divisão técnica de tarefas, adquirida pelo aprendizado e aberta a adaptações”. (Ombredane et Faverge, apud Leplat, 1993)

“A grande diferença entre um trabalho físico e outro mental é que o segundo envolve atividades cognitivas predominantemente”. (Leplat, 1993).

A carga mental, então, seria “uma construção hipotética utilizada para descrever o custo induzido pela realização de uma tarefa em termos de redução da capacidade mental para realizar tarefas concorrentes. Esta definição apóia-se sobre a idéia (...) segundo a qual, sendo limitado o conjunto de recursos cognitivos de um indivíduo, a parte de recursos investidos em uma dada tarefa vem subtrair os recursos disponíveis para outras tarefas simultâneas”. (Cazamian, 1996)

3.4.2. Conseqüências do sofrimento psíquico

Dentre os principais prejuízos relacionados à perda de motivação, destacam-se (Cf. Couto, 1994):

- diminuição da eficiência no trabalho;
- aumento da incidência de doenças;
- absenteísmo elevado, principalmente por doenças;
- aumento da rotatividade da força de trabalho;
- acidentes de trabalho;
- característica “contagiosa”; etc.

O ser humano, ao ser submetido a cargas cada vez maiores de tarefas, ingressa num estado de sobrecarga. “A carga psíquica pode ter traduções viscerais ou musculares, mas o inverso é verdadeiro. Para compensar uma fadiga física, o aparelho psíquico também é impelido a contribuir, através da vontade, por exemplo, a tal ponto que finalmente não exista fadiga somática que não tenha, simultaneamente, uma tradução psíquica”. (Dejours, 1994)

“Nas suas atitudes administrativas, as empresas costumam se preocupar pouco com as repercussões das mesmas sobre as pessoas: parte-se do princípio que as pessoas irão se adaptar, mas não se considera que o ser humano é adaptável, mas também é deformável. O processo de deformação da motivação e do caráter costuma ser consequência de determinadas atitudes administrativas inconseqüentes, tomadas por miopia, por incapacidade ou irresponsabilidade dos dirigentes”. (Couto, 1994)

Há também o que alguns denominam cultura de uma organização, que desempenha um papel fundamental sobre a cognição dos indivíduos que nela trabalham. E embora o assunto seja vasto, em linhas gerais poder-se-ia dizer que ela “é feita de muitos elementos, incluindo regras e procedimentos formais, padrões informais de comportamento, rituais, tarefas, jargões, normas de vestuário e estética, e estórias e lendas que se conta na organização”. (Kemp, 1994)

Os empregadores criam e controlam muitas das condições que podem gerar ou aliviar o estresse e outros problemas que afetam a saúde mental no local de trabalho. As organizações devem criar uma cultura que valorize as pessoas. Sem essa condição, o processo de adaptação do empregado à empresa pode nunca chegar a existir. Cf. Kemp, 1994.

Enfim, como responsáveis diretos pelo desestímulo no trabalho e fadiga psíquica dos trabalhadores (exceto os indivíduos supervulneráveis, que devem ser tratados à parte) pode-se citar os seguintes fatores, segundo Couto:

- chefia insegura ou incapaz;
- autoridades mal delegadas;
- bloqueio de carreira;

- conflito entre chefias;
- incoerências em se tratando de assuntos de pessoal;
- chefia não representativa dos interesses dos empregados;
- protecionismo;
- desorganização administrativa da área de trabalho;
- correlação inadequada entre capacidade, responsabilidade e salário;
- relacionamento humano deficiente (ex: relacionamento desrespeitoso entre supervisor e subordinado; etc.); etc.

E de fato, o que se pode constatar ao atentar para a maioria das relações de trabalho nas empresas é justamente a negligência da direção da organização com relação aos problemas adaptativos de seus empregados. A organização, ao impor seus valores e estrutura de trabalho sem permitir que as pessoas tenham margem de manobra e espaço para desenvolver suas capacidades intelectuais ou para lidar melhor com eventos (Zarifian, 1998), pode acabar criando certos problemas:

- calejamento dos indivíduos: ameaças; demissões; clima de não atendimento às reclamações; etc.
- descompromisso dos indivíduos: resultados não são cobrados; chefia incompetente; falta de resposta dos níveis superiores; nomeação de dirigentes sem compromisso com a empresa ou com a instituição; impunidade diante de irresponsabilidade; etc.
- deformação da motivação: impunidade diante de furtos e corrupção; procura dos dirigentes em usar o cargo para vantagens pessoais; não há controle administrativo que coíba o descompromisso com a organização; pessoas de caráter deformado sendo promovidas, sabidamente desonestas ocupando cargos de chefia, e o protecionismo (pistolões). (Fonseca, 1998)

Às vezes, por outro lado, esquece-se de que:

- “O organismo do trabalhador não é um “motor humano”, na medida em que é permanentemente objeto de excitações, não somente exógenas, mas também endógenas.

- O trabalhador não chega a seu trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais.
- O trabalhador, enfim, em razão de sua história, dispõe de vias de descarga preferenciais que não são as mesmas para todos e que participam na formação daquilo que denominamos estrutura da personalidade". (Dejours, 1994)

Chega-se a ter a impressão que as organizações não sabem que os indivíduos que contratará são únicos em termos de personalidade e que possuem não só vivências e experiências diferentes, como também necessidades, desejos, motivações, paixões, etc., próprios.

A adaptação das pessoas à organização é um aspecto bastante sério, capaz de atingir proporções amedrontadoras. Amiúde tem se relatado casos de depressão e de alienação no trabalho, caracterizados por: "espírito soturno ou irritável, capacidade de concentração diminuída, dificuldade em tomar decisões, prazer raro ou inexistente, perda de interesse em atividades normais, reclusão social, culpa ou sensação de inutilidade, falta de apetite ou apetite exagerado, agitação física ou retardamento dos movimentos, irritabilidade, comoção brusca, diminuição de energia e fadiga, insônia ou sonolência, distúrbios gástricos e idéias ou ações suicidas. (...) Episódios maníacos são caracterizados por elevado humor ou irritabilidade durando uma semana ou mais, incluindo distração, impulsividade, hiperatividade, falar demais, e diminuição da necessidade de dormir". (Kemp, 1994)

Todas essas reações e sintomas são passíveis de acometer indivíduos susceptíveis de sobrecargas psíquicas ou físicas, o que reforça a convicção da importância que a organização de trabalho em uma empresa têm sobre eles.

3.4.3. O conceito de psicossomática

“Psicossomática é as relações que existem entre o que se passa na cabeça das pessoas e o funcionamento de seus corpos. (...) Pode-se mostrar (...) que quando temos uma doença, esta tem momentos de evolução, de crises, que não acontecem a qualquer momento na vida. Elas ocorrem justamente em momentos precisos, quando se passa alguma coisa no plano psíquico, no plano mental, no plano afetivo”. (Dejours, 1986)

“A psicossomática nos mostra que quando estamos diante de uma situação (...) quando não há mais desejo, encontramos-nos diante de uma situação perigosa não somente para a cabeça (depressão, tristeza), como também para o corpo; quando nos vemos diante de um estado assim durável, onde não há mais desejo, o corpo pode adoecer mais facilmente”. (Dejours, 1986)

Com base nessa definição, percebemos o quanto importante é saber dosar, seja pela organização do trabalho de maneira mais apropriada, seja com base em processos de treinamento, seleção e recrutamento de trabalhadores, os aspectos que impõem maior carga psíquica.

3.4.4. O trabalho e a personalidade do homem

Sabe-se que a forma que um indivíduo tem de interpretar o mundo e o ambiente que o cerca é repleta de subjetividade, já que está em jogo uma personalidade específica e um conjunto de funções cognitivas dominantes, conforme expõe Morgan (Morgan, 1996).

Todo indivíduo leva para o trabalho habilidades técnicas, experiência e intelecto, mas também sua personalidade, que corresponde a padrões de comportamento duradouros e profundamente arraigados que incluem formas de perceber, pensar sobre, e relacionar-se com o ambiente. (Kemp, 1994) Com esse quadro de valores próprios, os seres humanos podem encarar o trabalho como uma fonte de prazer ou de sofrimento, desde que as condições externas oferecidas atendam ou não à satisfação dos seus desejos inconscientes, conforme afirma Freud (Freud, apud Fonseca, 1998). A atividade profissional, então, constitui fonte de satisfação, se for livremente escolhida, isto é, se tornar possível o uso de inclinações existentes, de impulsos instintivos persistentes ou constitucionalmente reformados. (Fonseca, 1998)

No entanto, como caminho para a felicidade, o trabalho não é altamente prezado pelos homens. “A grande maioria das pessoas só trabalha sob pressão da necessidade, e esta aversão humana ao trabalho suscita problemas sociais extremamente difíceis”. (Fonseca, 1998). Dejours sugere que a “organização do trabalho é causa de uma fragilização somática (grifo nosso), na medida em que ela pode bloquear os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental”. (Dejours, apud Fonseca, 1998). Desnecessário dizer que a organização do trabalho merece grande atenção a fim de que as manifestações somáticas nocivas possam ser atenuadas.

Dejours afirma que “submetido às excitações provenientes do exterior (de origem psicossensorial) ou do interior (excitações instintivas ou pulsionais), o indivíduo, neste caso o trabalhador, dispõe de muitas vias de descarga de sua energia. A excitação, quando se acumula, é a origem de uma vivência de tensão (...). Essas vias de descarga são (...): via psíquica, via motora e via

visceral". O autor ressalta que quando a via mental e a via motora estão fora de ação, a energia pulsional "não pode ser descarregada senão pela via do sistema nervoso autônomo e pelo desordenamento das funções somáticas. É a via "visceral", a que estará atuando no processo de somatização". (Dejours, 1994).

"Quando se ataca o desejo do trabalhador, e há organizações que são terríveis porque atingem diretamente isso, provoca-se não somente perturbações, mas também sofrimentos e, eventualmente, doenças mentais e físicas". (Dejours, 1986).

De um modo ou de outro, o trabalho é imprescindível para a satisfação das necessidades humanas na sua plenitude, figurando como via de descarga de energia (pulsões) que, caso reprimidas, trazem conseqüências desastrosas para o corpo humano na forma de processos de somatização. (Dejours, 1991)

Um ponto de máxima relevância é o que toca a sintonia das necessidades e desejos dos empregados com os objetivos da organização onde irão atuar, que segundo Chester Barnard "é responsabilidade do dirigente da empresa" (Barnard, apud Kemp, 1994). 'Ele enfatiza ainda que, embora a organização deva estar voltada às suas necessidades e não às pessoais dos trabalhadores, as últimas devem ser satisfeitas, mesmo que irracionais. Por outro lado, os gerentes devem motivar seu pessoal para trabalhar além de suas necessidades imediatas. Os funcionários problemáticos são aqueles cujas vontades e desejos pessoais imediatistas tornaram-se precedência aos objetivos e metas da organização". (Kemp, 1994)

Kemp também aborda de maneira bastante engenhosa a relação do trabalhador com seu emprego, utilizando a metáfora do contrato psicológico. Segundo tal representação, a pessoa aceita um conjunto de concordâncias não escritas e não faladas que consistem nas expectativas individuais sobre a tarefa (emprego) e as da organização com respeito a ela. Quanto maior a discrepância entre a imagem criada pela organização durante a seleção e recrutamento do indivíduo; as expectativas do empregado; e a realidade vigente

do trabalho; maior é a ameaça ao contrato psicológico. E mesmo sendo esse contrato renegociado no tempo, pode ser que a disparidade entre os elementos anteriormente mencionados seja tamanha, que o indivíduo jamais consiga aceitar e compreender a cultura organizacional. Ele revela-se incapaz de superar o choque cultural e de valores, acabando por vezes por deixar a organização ou, amiúde, nela permanecer em estado de alienação e de total desmotivação.

3.4.5. A pressão no trabalho

O profissional está sujeito a vários tipos de pressões no ambiente de trabalho, mas também se vê amiúde em uma situação altamente desconfortável quando contempla o estado em que se encontram as economias mundiais nos tempos hodiernos, quando ter um local para trabalho e garantir uma pequena soma pecuniária mensal, por exemplo, é estar em situação privilegiada e invejável, hajam vistas as crescentes taxas de desemprego em todos os setores econômicos. “O medo de perder o emprego e as pressões cada vez mais fortes por aumentos de produtividade levam os indivíduos a agir desvairadamente em prol da melhoria de sua própria performance aos olhos dos seus superiores, chegando para tanto a levar trabalho para casa nos fins de semana, às escondidas, e depois atribuir sua consecução aos horários ortodoxos em que estão no emprego. É uma forma de ludibriar os chefes e a si mesmo, pois tal aumento de desempenho é virtual e afeta drasticamente a vida psíquica do trabalhador, de um modo que não me arrisco a aqui analisar dada a pluralidade de fatores envolvidos, na sua maioria subjetivos. E aí jaz o outro medo do empregado, que é a sua avaliação permanente. O assalariado deve mostrar que ele contribui para trazer benefícios à empresa e deve, ele mesmo, dar provas disso, fornecendo auto-avaliações das suas atividades”. (Dejours, 1998)

Como conseqüências dessa prática paliativa para manter o emprego e criar uma imagem melhor de si mesmo, pode-se apontar a perplexidade ansiosa do assalariado, que tem suas atividades cognitivas tão afetadas que acaba tendo dificuldades em raciocinar ou trabalhar. Surgem problemas de memória, desencadeando manias de anotar tudo que se tem para fazer, acumulando quantidades adamastorianas de papéis e lixo. (Dejours, 1998)

O impacto somático disso tudo é claro: infarto; descompensação de um diabetes; estresse; problemas digestivos; disfunções musculoesqueléticas (o mais comum); etc.. (...) (Dejours, 1998)

"O trabalhador acaba tendo de se dobrar e deformar seu caráter em nome da empresa. A conjuntura político-econômica atual força-o a aceitar sem grande pestanejar, ao menos formal, os valores e cultura organizacionais. O sofrimento no trabalho e a angústia³ de perder seu emprego são dois componentes atuais importantes na abordagem do trabalho". (Castel, 1998) Tais componentes levam os trabalhadores a reagirem dissimulando cada vez mais a realidade de suas práticas. "Em face desses fatos só há uma alternativa: a extrema subordinação a seu trabalho. Eles não querem mais correr riscos indissociáveis da prática e da cooperação. Eles querem respaldo para cada ação, solicitando em cada situação delicada uma ordem oral, ou mesmo escrita, do chefe da equipe ou contramestre. As coisas se deterioram, pois todo ato ou intervenção técnica pode, um momento ou outro, justificar o recurso a uma decisão do chefe. A organização e a produção correm o risco de paralisação.

³ "Sentimento doloroso de alerta psíquico e de mobilização somática diante de uma ameaça de um perigo indeterminados e que se manifesta por sintomas neurovegetativos característicos: tremores, sudorese, dispnéia, aceleração do ritmo cardíaco, vertigem, etc". (Grande Enciclopédia Larousse Cultural)

Os chefes, os contramestres e os executivos intermediários, em seu conjunto, não podem enfrentar esse acréscimo de trabalho que esta atitude ocasiona. E, principalmente, estes executivos estão psicologicamente sem condições de assumir, de uma só vez todas as responsabilidades e todas as arbitragens. Esta é uma situação psicologicamente insustentável, em face da qual, em geral, eles reagem pela ameaça. Na prudência dos subordinados, o chefe não vê, senão, uma greve do zelo ou sabotagem organizada ou mesmo uma prova de incompetência profissional. E ele pune. Se não há um sistema disciplinar oficial, existem, em compensação, múltiplas maneiras de subjugar um operário: horas suplementares, maior carga de trabalho etc". (Dejours, 1994)

3.4.6. A manifestação somática

3.4.6.1. Estresse

O estresse é uma "reação a uma irritação; uma combinação de medidas de defesa e de adaptação que consiste na resposta que o organismo dá a frustrações e outras fontes de irritações do ambiente. Trata-se de um componente chave no que concerne à saúde individual, à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional, ao desempenho e ao absenteísmo". (Kemp, 1994).

O estresse causa desconfortos por todo o corpo: a cabeça fica pesada; o sono fica perturbado, etc.. Como fontes de estresse pode-se citar: a pressão do tempo (genericamente, a pressão no ambiente de trabalho), tarefas repetitivas; discriminação sexual; cultura organizacional; a organização do trabalho; as faltas de perspectivas para crescimento profissional; etc. (Bradley, 1989) Assim, vê-se que muitos dos fatores dantes relacionados são causadores de estresse.

3.4.6.2. O estresse em sistemas informatizados

Pessoas que utilizam computadores afirmaram com maior frequência, nos estudos realizados comparativamente àqueles que não os utilizam, que eles sofriam de dores generalizadas pelo corpo e cefalalgias, tanto no trabalho como em seus horários de lazer. O grupo de usuários mais jovens queixa-se de problemas de saúde com maior intensidade. Usuários mais jovens dizem que a introdução de terminais aumentou as lamentações físicas e psicológicas, e mencionam que às vezes sofrem de problemas oculares. Cf. Bradley, 1989.

O pessoal que trabalha períodos mais longos de dias em frente a terminais manifestou vários tipos de reações de estresse e descreveu, com maior frequência que os funcionários que trabalham por curtas horas no computador, sua jornada de trabalho como envolvendo as seguintes características:

- Muito pouca informação;
- Pouca possibilidade de desenvolvimento pessoal no trabalho;
- Exigências muito baixas de educação e treinamento posterior;
- Enorme confinamento ao local de trabalho;
- Muito pouco contacto com outras equipes;
- Demandas físicas muito grandes;
- Pouquíssima pesquisa no trabalho;
- Dificuldades de adaptação.

Com a introdução de computadores, foi de opinião dos entrevistados da pesquisa feita pela professora Bradley (Bradley, 1989) que a grande vantagem consistiu na agilização das tarefas a serem desempenhadas, poupando tempo para outras atividades. Por outro lado, as queixas foram:

- "problemas de visão;
- dependência crescente dos computadores;
- cansaço dorsal e posição de trabalho desagradável para longos períodos;

- vários tipos de stress e falta de tempo, além de possibilidades inúmeras de controle de desempenho por parte de superiores no ambiente de trabalho;
- irritação como consequência de quedas no sistema;
- grandes volumes de trabalho que se aglomeram junto à unidade computacional; etc". (Bradley, 1989).

Como se pode notar, a autora mostra que grande parte das respostas está relacionada a estresse. É ainda digno de mencionar que, em estudos realizados em uma companhia de seguros na Suécia, a pressão sangüínea, a atividade cardíaca, e a secreção de adrenalina e noradrenalina foram medidas. Notou-se que demoras de resposta do computador e quedas no sistema causavam grande estresse nos trabalhadores. Quedas temporárias no sistema de informática geravam aumentos, tanto na pressão do sangue como na produção de adrenalina. Provas de que a interação do indivíduo com seu ambiente (de trabalho, neste caso) transcendem as barreiras do consciente, causando impactos que dificilmente serão passíveis de quantificação.

3.4.6.3. A reação de estresse pelo corpo

Segundo Khalsa, a reação de estresse desencadeia uma série de destruições no corpo, já que se libera adrenalina⁴, o que faz com que a taxa de açúcar no sangue e a pressão arterial se elevem, a frequência cardíaca se acelere, as artérias se contraíam, e a digestão se torne mais lenta. Ademais, segundo o endocrinologista Hans Selye, pioneiro dos estudos sobre estresse, há um amplo conjunto de mudanças por que passa o corpo quando sujeito cronicamente à reação de estresse. Cf. Khalsa et al., 1997.

Lembretes:

⁴ "Hormônio secretado pela porção medular (parte central) das glândulas supra-renais". (Grande Enciclopédia Larousse Cultural)

“Há três estágios (...). O primeiro, a “reação de alarme”, é quando você secreta adrenalina e cortisol⁵, fazendo com que todo o corpo e a mente entrem em ação contra o estressor. O segundo é o “estágio da resistência”, no qual sua mente e seu corpo tentam localizar, com precisão, a ameaça e ativam somente os mecanismos mais apropriados de resistência. Durante essa fase, a secreção de adrenalina e de cortisol diminui, enquanto a “batalha” contra o estressor é travada apenas pelos órgãos ou sistemas mais apropriados. Depois, vem a fase mais traiçoeira: a “fase da exaustão”.

Durante a fase da exaustão, os órgãos ou sistemas apropriados, que estão “lutando” contra o estressor se cansam e ficam totalmente esgotados. A mente e o corpo, então, “recrutam” outros órgãos ou sistemas para se “juntar à batalha”. Quando isso acontece, há uma nova onda de secreção de adrenalina e cortisol.

Nessa fase, a maioria dos órgãos ou sistemas está afetada, e alguns deles, seriamente prejudicados. Muitas vezes há um crescimento substancial do córtex das glândulas supra-renais. Há também um encolhimento do timo⁶, baço⁷ e linfonodos⁸. Em geral, há um decréscimo no número de leucócitos⁹ do sistema imune. Um excesso de ácidos é secretado no estômago. Via de regra, a pressão arterial se eleva. Os níveis de hormônios sexuais quase sempre caem.

É claro que, quando ocorrem essas mudanças, com frequência sobrevém uma doença”. (Khalsa et al., 1997)

⁵ Principal hormônio secretado pela porção cortical (parte periférica) das glândulas supra-renais. Cf. Grande Enciclopédia Larousse Cultural.

Lembretes:

⁶ O timo é responsável pela diferenciação dos linfócitos T, as principais células da resposta imune do organismo. Cf. Junqueira et al., 1999.

⁷ O baço é um órgão de defesa contra microrganismos que penetram no sangue circulante e é também o principal órgão destruidor de hemácias desgastadas pelo uso. Cf. idem.

⁸ “Os linfonodos são ‘filtros’ da linfa, removendo partículas estranhas, antes que a linfa retorne ao sistema circulatório sanguíneo”. (Junqueira et al., 1999)

⁹ “Os leucócitos são células especializadas na defesa do organismo”. (Junqueira et al., 1999)

3.4.7. O estresse e a psicodinâmica do trabalho

Até aqui, verificou-se que “a abordagem do estresse decompõe o trabalho e sua organização em fatores psicossociais ou organizacionais que podem causar, no indivíduo exposto, problemas de saúde física ou mental”. (Märitalo, apud Vézina, 1999). Assim, “enquanto que o ângulo da abordagem do estresse está, via de regra, centrado nas reações individuais e seus determinantes, a psicodinâmica do trabalho tem por objeto a análise da atividade do trabalho e dos processos psíquicos que são mobilizados pela confrontação do sujeito com essa realidade de trabalho”. (Dejours, apud Vézina, 1999).

Serão apresentados dois modelos utilizados nas pesquisas sobre o estresse no trabalho: o da “demanda-autonomia no trabalho”, de Karasek, e o do ‘desequilíbrio: esforços/recompensas’, de Siegrist. Com eles serão confrontados os resultados da psicodinâmica do trabalho.

3.4.7.1. O modelo “demanda-autonomia no trabalho”

A hipótese é que uma situação de trabalho que se caracteriza por uma combinação de demandas psicológicas elevadas e de uma autonomia de decisão fraca aumenta o risco de desenvolver um problema de saúde física ou mental (Karasek, apud Vézina, 1999).

“As demandas psicológicas referem-se à quantidade de trabalho a ser executado e ainda às exigências mentais e às restrições de tempo ligadas a esse trabalho”. (Vézina, 1999).

“A autonomia de decisão refere-se à capacidade de tomar decisões no trabalho mas sobretudo à possibilidade de ser criativo e de utilizar e desenvolver suas habilidades”. (Vézina, 1999). Tal autonomia tem duas componentes. “Uma se situa no plano da autoridade (i.e. ter a liberdade de decidir como fazer seu trabalho ou ter influência no modo como as coisas ocorrem no trabalho); a outra se situa mais no plano da consecução do trabalho (i.e. demonstrar criatividade, ter um trabalho variado, que exige um nível elevado de qualificação, que permite o aprendizado de coisas novas e o

desenvolvimento das habilidades pessoais). A combinação de uma autonomia fraca e de uma demanda forte é o que se chama de 'tensão no trabalho'". (Vézina, 1999).

O modelo também tem o conceito de sustentáculo social no trabalho, que seria o conjunto das interações sociais úteis que estão disponíveis no trabalho: o sustentáculo sócio-emocional e o sustentáculo instrumental. O primeiro compreende o grau de integração social e emocional e de confiança entre os colegas e os supervisores (coesão social e integração dentro do grupo de trabalho). O último refere-se à importância da ajuda e da assistência fornecida pelos outros na consecução das tarefas. Cf. Karasek et Theorell, apud Vézina, 1999.

A maioria dos estudos mostrou a existência de uma associação entre as componentes do modelo de Karasek e as doenças cardiovasculares, sobretudo no que diz respeito à fraca autonomia de decisão. (Vézina, 1999).

"Os mecanismos biológicos que poderiam explicar a ligação entre as dimensões da 'tensão no trabalho' e as doenças cardiovasculares são de dois tipos: um direto e outro indireto. O mecanismo de ação direta passaria por um aumento da atividade do sistema simpático adrenérgico (Härenstam et Theorell, apud Vézina, 1999), enquanto que a ação indireta seria mediada por fatores de risco comuns, como a hipertensão arterial, hiperlipidemia ou ainda comportamentos de risco como o tabagismo e o sedentarismo". (Vézina, 1999).

A "tensão no trabalho" estaria igualmente associada a problemas de saúde mental, tais como depressão, angústia, esgotamento profissional e consumo crescente de medicamentos psicoativos. Finalmente, o elo entre "tensão no trabalho" e problemas músculo-esqueléticos também foi documentado. Cf. Bongers et al., apud Vézina, 1999).

Foi também apresentada uma dimensão política do modelo, segundo a qual "se pode ver que os trabalhadores não compensam sua passividade no trabalho com lazers ativos, agindo mais de acordo com os tipos de comportamento socialmente determinados pelo seu trabalho". (Karasek, apud Vézina, 1999). "Os trabalhadores que se tornam mais passivos no trabalho agem igualmente no que se refere à sua participação política e aos seus lazers". (Karasek et Theorell, apud Vézina, 1999). Do mesmo modo, a participação política decresce com o aumento da passividade no trabalho.

Nessa perspectiva, Karasek sugere que se invista mais na melhoria da qualidade da organização do trabalho, de modo que não sejam subutilizadas as habilidades dos trabalhadores.

Recomenda-se, ainda, promover a polivalência no trabalho de modo a fazer frente às evoluções mercadológicas e tecnológicas. “Essa orientação poderia aumentar o potencial de empregabilidade das pessoas, reduzindo ainda os efeitos negativos da insegurança no trabalho”. (Vézina, 1999).

Críticos afirmam que o modelo não leva em conta os seguintes aspectos:

- Mobilização coletiva;
- Diferenças de personalidade;
- Carga emotiva ligada ao sofrimento e ao medo.

“Do conjunto das dimensões do modelo de Karasek, é a autonomia de decisão que emerge como a mais robusta, tanto no que se refere às doenças cardiovasculares quanto aos problemas de saúde mental e absenteísmo”. (Vézina, 1999).

3.4.7.2. O modelo “desequilíbrio: esforços/recompensas”

Trata-se de um modelo complementar ao anterior, que se baseia na hipótese de que “uma situação de trabalho que se caracteriza por uma combinação de grandes esforços e pequenas recompensas é acompanhada de reações patológicas no plano emocional e fisiológico. Tais reações são principalmente ligadas a uma estimulação sustentada do sistema nervoso autônomo, provocada pelo medo, pela cólera e a irritação que essas condições de trabalho provocam”. (Vézina, 1999).

Os esforços podem ser extrínsecos - ligados às pressões de tempo, às interrupções freqüentes, às numerosas responsabilidades, ao aumento da carga, à obrigação de fazer horas extras e aos esforços físicos exigidos - ou intrínsecos - também chamados de sobre-investimento, traduzem as atitudes e as motivações ligadas a um comprometimento excessivo com o trabalho. Tal comportamento pode estar ligado ao senso de dever ou a uma necessidade inata de se superar ou ainda à experiência autogratiificante de vencer desafios ou controlar uma situação ameaçadora. Esta componente ligada ao perfil de

personalidade representa um ajuste ao conceito de demanda do modelo de Karasek. Cf. Vézina, 1999.

“As pequenas recompensas podem ser de três formas principais: um salário insatisfatório, falta de estima e de respeito no trabalho e, por fim, a insegurança do emprego e as poucas oportunidades de carreira (incluindo as perspectivas de retrogradação e um trabalho que não corresponde à formação)”. (Vézina, 1999).

“Enquanto que a dimensão ‘autonomia de decisão’ é central no modelo de Karasek, é o conceito de ‘reciprocidade social’ que é capital no modelo de Siegrist: significa a possibilidade de ter acesso às vantagens legítimas às quais se tem direito, dado o esforço fornecido no trabalho”. (Vézina, 1999).

Os resultados do modelo mostram principalmente um risco crescente de cardiopatias isquêmicas; aumento do absenteísmo; maior risco de hipertensão arterial e aumento dos lipídeos aterógenos¹⁰ e do fibrinogênio¹¹. “Em alguns trabalhadores observou-se um aumento de peso e de problemas relativos ao sono, além de uma probabilidade maior de divórcios e separações”. (Ferrie et al., apud Vézina, 1999).

3.4.7.3. Vantagens e limites dos dois modelos

Ao invés de atribuir os problemas de saúde mental às fraquezas individuais dos trabalhadores, esses problemas podem ser abordados sob o ângulo da organização do trabalho, principalmente no que toca à demanda e à necessidade de autonomia de decisão, de reconhecimento e de sustentáculo social no trabalho. Finalmente, os resultados quantitativos das abordagens apresentadas servem igualmente para sustentar o debate social fora da empresa, facilitando o reconhecimento das novas lesões profissionais (Cf. Vézina, apud Vézina, 1999), ou ainda adotando novas medidas legislativas visando à melhoria da organização do trabalho, como se pode observar na

¹⁰ Lipídeos capazes de provocar a formação de ateromas, que são degenerações lipídicas das artérias cuja consequência mais perigosa é a redução do fluxo sanguíneo (Grande Enciclopédia Larousse Cultural).

¹¹ Proteína abundante no plasma sanguíneo que é transformada em fibrina, o constituinte básico do coágulo sanguíneo (Grande Enciclopédia Larousse Cultural).

Suécia, onde se promulgou uma lei que objetiva aumentar a autonomia no trabalho e melhorar o conteúdo das tarefas, com o intuito de prevenir problemas músculo-esqueléticos. (Bjurvald et al., apud Vézina, 1999).

Por outro lado, "a abordagem estímulo-resposta do estresse apresenta alguns limites, devido ao fato que as reações do indivíduo para manter seu equilíbrio biológico ou psicológico (ou sua homeostase) nada mais são que uma das dimensões da relação trabalho/saúde. A eliminação de todos os agressores não garante, por si só, o bem-estar e uma resposta adaptada às aspirações do indivíduo face ao trabalho" (Mäkitalo, apud Vézina, 1999). Ademais, a identificação dos elementos patogênicos da organização do trabalho não permite compreender a dinâmica que os gerou. Tal compreensão é entretanto capital se se pretende colocar em ação estratégias preventivas que sejam eficazes.

3.4.7.4. O ponto de vista da Psicodinâmica do Trabalho

Segundo a psicodinâmica do trabalho, existe sempre uma disparidade entre o trabalho prescrito e o real, dada a impossibilidade de padronizar todos os processos de produção. Assim, dependendo da liberdade que se dá ao trabalhador de encontrar, pela sua criatividade, a microrregulação necessária para solucionar os problemas presentes no trabalho, a organização pode estar fadando-o ao sofrimento mental ou promovendo sua saúde. Cf. Vézina, 1999. Nessa linha, portanto, o trabalho é dito estruturante se ele permite às pessoas utilizarem suas habilidades e desenvolverem novas, fornecendo sempre uma margem de flexibilidade na interpretação das ordens recebidas. Conseqüentemente, o indivíduo desenvolve um sentimento crescente de maestria sobre seu ambiente de trabalho e de auto-realização. Cf. Vézina, 1999. O trabalho torna-se, então uma atividade de produção onde se concretizam e são objetivadas a inteligência e a engenhosidade humanas, onde se constrói a identidade, armadura da saúde mental. (Dejours, apud Vézina, 1999).

Todavia, em algumas organizações o que ocorre é que a rigidez da organização do trabalho não dá a menor liberdade para que o trabalhador tenha

iniciativas ou mostras de criatividade. Quaisquer variações individuais são tidas como sinais de delinquência ou incompetência. Fica, por assim dizer, difícil para o trabalhador conciliar o projeto de robotização de sua atividade com a variabilidade temporal que o caracteriza como ser vivo e com as exigências de sua vida psíquica que o caracterizam como ser humano. (Davezies, apud Vézina, 1999). “A preservação do equilíbrio psíquico têm, por conseguinte, muito a ver com a relativa flexibilidade das organizações de trabalho que devem respeitar as singularidades e levar em conta a subjetividade na tarefa, concedendo as margens de manobra necessárias na divisão de tarefas, a escolha dos modos operatórios e a dinâmica temporal do trabalho”. (Guiho-Bailly, apud Vézina, 1999).

Além da mobilização da subjetividade, o trabalho implica ainda em uma certa cooperação que, contrariamente à coordenação, não pode ser prescrita, já que se encontra embasada na confiança, no respeito e na estima dos outros. Assim, ela está apoiada em regras criadas em discussões e decisões dos próprios trabalhadores, cuja “elaboração pressupõe a existência de uma equipe ou de uma comunidade estruturada e possuidora das competências requeridas para julgar a qualidade do trabalho feito e de sua utilidade para a organização”. (Dejours, apud Vézina, 1999). Para a psicopatologia do trabalho, essas regras são construídas e evoluem no tempo em função da existência de espaços de discussão internos que constituem o embrião de espaços públicos ou um local de exercício do aprendizado da democracia. A dissolução ou desestruturação desse elo social por um autoritarismo que muda as regras sem discuti-las ou que instaura uma concorrência excessiva entre os trabalhadores, num contexto de ameaça ou de medo ligados à insegurança do emprego, deixa o indivíduo só, sem pontos de referência e com poucas possibilidades de ver sua contribuição na construção de uma obra comum reconhecida pelos demais, que são fatores determinantes da auto-realização e da construção da identidade do sujeito. (Dessors, apud Vézina, 1999).

“Pode-se dizer, em suma, que os conceitos de autonomia e recompensas nos modelos retrocitados encontram um paralelo nos fundamentos da psicodinâmica do trabalho. Esses conceitos escondem os elementos-chaves de uma organização estruturante para a identidade de uma pessoa e sua saúde psíquica, que são as possibilidades de aprendizado e de mobilização da inteligência e de sua criatividade pelo trabalho e o reconhecimento dos esforços dispendidos”. (Vézina, 1999).

3.4.7.5. Outros tipos de expressão somática

Os diversos autores consultados enfatizam o estresse como sendo a principal forma de expressão psicossomática. Mas aparecem com certa relevância os seguintes distúrbios: úlceras estomacais, pressão arterial elevada, problemas cardiovasculares, distúrbios do sono, etc.. Embora os excertos, por vezes, apresentem causas para tais manifestações somáticas, o fundamento de toda a problemática encontra-se embutido na individualidade e personalidade dos trabalhadores aliada à organização do trabalho. E como se viu, o uso da informática também tem seus efeitos sobre o quadro geral da situação.

“Constata-se que os trabalhadores que labutam sob pressão de tempo têm saúde ruim, o que se manifesta fisicamente sob a forma das somatizações de intensidade conformemente com o período durante o qual estiveram a ela sujeitos, a saber:

- curto prazo: fadiga, crises de nervo, irritabilidade, esgotamento das forças, insônia, distúrbios do sono, etc.
- médio prazo: deterioração do estado cerebral e das articulações, além de prejuízo da visão, etc.
- longo prazo: mortalidade precoce, seja por causas diretamente relacionadas aos ‘riscos do trabalho’, seja por destruição progressiva do sistema imunológico”. (Daniellou et al., 1986).

3.4.7.6. Demais distúrbios psicossomáticos

São os efeitos a mais longo prazo do ambiente de trabalho ruim, que aparecem como consequência de reações de estresse ou angústia prolongadas, destacando-se principalmente: úlceras gástricas, pressão alta, doenças vasculares. Cf. Bradley, 1989.

Quando se fala na angústia, mais especificamente, ocorre que, muitas vezes, ao prazer de se executar uma tarefa, ela se mistura. "Angústia de executar mal o trabalho, angústia de correr riscos [para realizar tarefas] que acabarão por não dar certo, angústia de que informações importantes permaneçam ocultas, angústia de esquecer uma etapa do trabalho, angústia de ser responsável por um incidente ou acidente, angústia pelos subordinados e pelo pessoal operacional, cuja saúde não se quer ver ameaçada por um erro ou negligência, angústia de ser mais ou menos sabotado por um rival etc". (Dejours, 1994). Ora, essa angústia tem traduções somáticas: "as palpitações, a hipertensão arterial, os tremores, os suores, as parestesias, as câibras, a desidratação das mucosas, a hiperglicemia, o aumento do cortisol sanguíneo, a poliúria são as manifestações mais freqüentes. O medo, a angústia no trabalho, mas também a frustração e a agressividade, podem aumentar as cargas cardiovasculares, musculares, digestivas, etc." (Dejours, 1994)

Outros sintomas somáticos são frutos de correlações entre estresse, ansiedade ou depressão, tendo por principais representantes: dores de cabeça, dores nas costas, mal-estar abdominal onde há clara relação com estresse psicológico.

Finalmente, a preocupação que esses problemas despertam é que, "como qualquer doença provocada por vírus ou bactérias, os problemas e distúrbios psicossomáticos tendem a reduzir a performance dos trabalhadores em seus postos, já que a dor, por exemplo, está lhes privando de concentração nas atividades e atenção como se deveria, retardando os reflexos aos estímulos do ambiente". (Leplat, 1992)

Após vários ciclos de somatização, os principais problemas observados são: ansiedade constante, depressão, vício em drogas, etc. Cf. Levy et al., 1995. "Dependendo do estado emocional e psíquico da pessoa, ela poderá valer-se de álcool, fumo, absenteísmo, crises nervosas em casa..". (Kemp, 1994)

3.5. Os recursos humanos na empresa

3.5.1. Mercado competitivo

As empresas, em virtude da acirrada competição que assoma nos dias de hoje, "encontram-se em estado de guerra declarada entre si, buscando não apenas defender a própria segurança e sua liberdade de ação nos mercados em que atuam, mas também aniquilar os concorrentes, forçando-os a bater em retirada ou levando-os à falência". (Dejours, 1999). Assim, para atingirem seus objetivos, elas contam com seus recursos humanos que, temendo a ameaça da exclusão e da dessocialização conseqüente pela perda do emprego e pela dificuldade de recolocação no trabalho, sujeitam-se a ferrenhas punhaladas nos alicerces de sua identidade, o que os leva à doença mental ou física". (Dejours, 1999).

Nesse sentido, "receando não conseguirem satisfazer nem estar à altura das imposições da organização do trabalho, sobretudo as relacionadas a ritmo; formação; informação; capacidade de aprendizagem; nível de instrução; experiência e rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos; adaptação à cultura empresarial ou à sua ideologia; adequação às exigências de mercado e às relações com os clientes, *inter alia*; os funcionários sofrem com a consecução de suas tarefas e acabam saindo em busca de novas oportunidades, isso quando não resolvem fazer parte desse jogo de pressões sobre seus colegas de trabalho, culminando com o aumento da precarização da estrutura como um todo". (Dejours, 1999). Tal precarização é revelada em diversos níveis: *primo*, a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo; *secundo*, a neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, contra a dominação e contra a alienação; *tertio*, a adoção da estratégia

defensiva do sofrimento, da cegueira e da surdez (cada um luta para se manter vivo na organização e, a fim de não se constranger e conseguir manter a resistência, fecham-se os olhos e ouvidos ao sofrimento e à injustiça infligidos aos colegas de trabalho); *quarto*, o profundo individualismo (cada um *de per se*, ou seja, perde-se a solidariedade e a reciprocidade remanescentes). Cf. Dejours, 1999.

O sofrimento entre aqueles que trabalham vai-se avolumando, uma vez que está associado diretamente a uma perda de esperança, por parte do trabalhador, com relação a uma possível melhoria na sua situação futura. Suas expectativas nutridas nos planos material, afetivo e social arrefecem-se com o tempo e, paradoxalmente, alimentam a guerra econômica que as abalou. E não obstante a injustiça social em que consiste tal abuso do *animal laborans*, o movimento reativo de solidariedade e de protesto raramente é ativado, porque as pessoas estão tão envolvidas com a banalização¹² das tais injustiças que não conseguem associar a percepção do sofrimento alheio às suas causas explícitas. Tal fato demonstra o quão precária é a mobilização coletiva contra o sofrimento que, ao invés de ser uma ação voltada para a felicidade alheia e individual, trata-se muito mais de um acesso de cólera contra sofrimentos e injustiças intoleráveis, o que novamente atesta para a falta de perspectivas alternativas (políticas e socio-econômicas) dos trabalhadores.

3.5.2. A organização do trabalho e a promoção da saúde

Muitas culturas empresariais transmitem a utopia que a promessa de felicidade, de identidade e de realização passaria pela adoção de novos métodos de recrutamento e de novas formas de gestão, sobretudo dos recursos humanos e que, por assim dizer, conseguiriam atingir a plenitude da realização pessoal e profissional aqueles que soubessem adaptar-se ao projeto institucional e à cultura organizacional, e contribuir substancialmente para seu sucesso.

¹² Processo graças ao qual um comportamento excepcional, habitualmente reprimido pela ação e o comportamento da maioria, pode erigir-se em norma de conduta ou mesmo de valor. (Dejours, 1998)

Ou seja, a questão da boaaventurança e da satisfação pessoal estaria na dependência do grau de adaptação dos sujeitos às suas tarefas e responsabilidades, em essência. Ora, por mais adaptadas que possam estar as pessoas a uma organização, sempre haverá um hiato entre o que elas demandam como indivíduos que querem realizar-se, e o que a empresa pode oferecer com sua estrutura momentânea. Cf. Dejours, 1999. No entanto, “a organização do trabalho não reprime o funcionamento mental. Pelo contrário, ela oferece um campo de ação, um terreno privilegiado para que o trabalhador concretize suas aspirações, suas idéias, seus desejos. Em geral, isso é possível quando o trabalho é livremente escolhido e quando sua organização é bastante flexível para que o trabalhador possa adaptá-la a seus desejos, às necessidades de seu corpo e às variações de seu estado de espírito”. (Dejours, 1986)

O trabalho aparece, segundo a psicodinâmica do trabalho, como um elemento fundamental para a saúde (“é quando ter esperança é permitido; é ter meios de traçar um caminho pessoal e original, em direção ao bem-estar físico, psíquico e social”. (Dejours, 1986)) e o bem-estar psíquico (“liberdade deixada ao desejo de cada um na organização de sua vida” (idem)).

“Quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também os esforços, as angústias, as dúvidas, as decepções, os desânimos adquirem sentido. Assim, o sofrimento acaba por enobrecer e engrandecer o espírito, o que se traduz por um sentimento de alívio, de prazer e de elevação. O trabalho inscreve-se, então, na dinâmica de realização do ego. Daí dizer que quando a contribuição de um funcionário não é reconhecida, isso acarreta um sofrimento que é altamente danoso para a sua saúde mental”. (Dejours, 1999)

O trabalho, como se pode observar, tem efeitos poderosos sobre o sofrimento psíquico. “Ou bem contribui para agravá-lo, levando progressivamente o indivíduo à loucura, ou bem contribui para transformá-lo, ou mesmo subvertê-lo, em prazer, a tal ponto que, em certas situações, o indivíduo que trabalha preserva melhor a sua saúde do que aquele que não trabalha” (Dejours, 1998). Na verdade, o trabalho continua sendo o “único mediador da realização do ego no campo social, e não se vê atualmente nenhum candidato

capaz de substituí-lo” (Dejours, 1998). Efetivamente, como já se mostrou no quadro teórico, há tarefas que colaboram à diminuição da carga psíquica (trabalho equilibrante), mas também há as que se opõem a ela (trabalho fatigante).

3.5.3. As defesas psíquicas contra o sofrimento

O sofrimento no trabalho gera uma série de manifestações psicopatológicas e, para combatê-lo, o indivíduo emprega defesas que lhe permitem controlá-lo, tanto individuais como coletivas, que aqui não merecem senão menção, haja visto remonta a explicações de cunho altamente filosófico e psicológico. E “quanto aos que sofrem por causa da intensificação do trabalho, por causa do aumento da carga de trabalho e da fadiga, ou ainda por causa da degradação progressiva das relações de trabalho (arbitrariedade das decisões, desconfiança, individualismo, concorrência desleal entre agentes, arrivismo desenfreado etc.), estes encontram muitas dificuldades para reagir coletivamente”. (Dejours, 1998)

“A disciplina, a ordem, a obediência e principalmente a submissão conduzem inevitavelmente à paralisia das empresas e das administrações. Sua força não está apenas na disciplina, mas na superação desta pelo zelo, ou seja, por todas as infrações e artimanhas que os trabalhadores introduzem no processo de trabalho para que ele funcione. É a mobilização subjetiva de sua inteligência que é decisiva” (Dejours, 1998) Tal mobilização poderia levar à criatividade e à inovação, numa eficiência sem limites, contanto que se gratificasse e se reconhecesse o trabalho bem-feito. Cf. Dejours, 1998.

3.5.4. Demais fatores

Além do que se mostrou anteriormente, há outros fatores que afetam o comportamento no trabalho, como a história da humanidade, a cultura nacional e os sistemas familiares.

“Se o problema [da organização] não é identificado e combatido cedo em um ambiente de trabalho disfuncional, as pessoas tendem a agir segundo as partes menos funcionais de suas personalidades e cada vez maior número de

peças é atraído para aquele ambiente pois, em um nível inconsciente, eles reconhecem os contextos disfuncionais em que eles cresceram. Não é só imaginação das pessoas que o ambiente de trabalho está piorando com o tempo. De fato, é o que está acontecendo. É como um vírus que é contagioso e, se deixado sem tratamento, espalha-se e se torna imbatível.

É importante que os responsáveis pela gestão da empresa identifiquem o modo pelo qual suas próprias famílias afetaram a maneira segundo a qual eles respondem ao ambiente de trabalho e como as outras pessoas foram influenciadas pelas suas famílias de origem. O gestor pode aprender a usar este conhecimento para resolver alguns dos problemas identificados". (Kemp, 1994).

Capítulo IV

Metodologia

4. Metodologia

A importância de um estudo sobre a empresa, sua organização do trabalho, sua administração e as conseqüências delas para a saúde também é reconhecida pelos trabalhadores e pela empresa, já que os mesmos o vêem como uma possibilidade de exteriorizar seus sentimentos e queixas, bem como estudo, do funcionamento do sistema de produção. Assim, a figura do ergonomista é imprescindível, pois “é ele quem deve procurar estabelecer as ligações mais ocultas entre os recursos humanos e sua administração conquistando, primeiramente, a confiança dos membros do grupo sob análise e, no papel de uma espécie de cientista, ouvir o que tem a dizer cada um sobre as tarefas por eles desempenhadas. Seu material consiste, sobretudo, no resultado da coleta de informações lógicas sobre o desenrolar das atividades no dia-a-dia e sobre os *enjeux*¹³, normalmente revelados pelas sensações memorizadas, também objeto de discussão nas entrevistas”. (Teiger et al., 1986)

A seção de resultados engloba uma série de etapas de exposição do material colhido segundo a metodologia que se utilizou. Assim, vale explicar quais foram os procedimentos adotados e como eles contribuíram para a reunião de todas as informações.

Abinício, buscou-se compreender as áreas do banco. Os passos utilizados estão registrados no quadro abaixo (tabela 4):

Tabela 4: Metodologia utilizada para coleta de dados sobre as áreas do banco (elaborada pelo autor).

passo	ferramenta
1	Pesquisa junto às páginas da Intranet sobre: funções específicas de cada área; políticas de Recursos Humanos; objetivo da empresa; estrutura hierárquica; número de funcionários por área; fluxos operacionais; e ética empresarial.
2	Pesquisa junto às páginas da Internet sobre: estratégia de marketing; recrutamento de pessoal; e principais áreas..
3	Consulta aos informativos anuais do banco, que são dossiers que contam um pouco a respeito do banco para aplicadores e tomadores de recursos.

¹³ “Enjeux é um termo francês que não tem correspondente exato em português. Seu significado aproximado é “o que está em jogo”, quais as questões de fundo envolvidas. Cf. Zarifian, 1998.

passo	ferramenta
4	Entrevista com o chefe de cada área sobre as funções da mesma dentro da organização. Perguntou-se o que a área fazia, como era a hierarquia de pessoal e o número de funcionários.
5	Entrevista, em cada área, com uma pessoa distinta do seu chefe. Esta visou a trazer à tona algumas práticas gerenciais e o processo de execução das principais tarefas, buscando respostas às seguintes perguntas (questionário semi-aberto): O que a área faz? Quais são suas funções? Como é o treinamento oferecido aos funcionários? Qual a importância da área para a consecução dos objetivos estratégicos da empresa?

A adoção dessa seqüência de procedimentos permitiu que fossem extraídos os descritivos das áreas apresentados na seção 5.2. O próximo estágio foi, de posse dessas informações, classificar a empresa do ponto de vista da Administração, tendo como respaldo as teorias desenvolvidas no Capítulo III.

Conhecendo melhor a organização como um todo, ficava mais fácil direcionar os esforços para estudar um número restrito de áreas, que fossem responsáveis pelo maior número de problemas. O ideal seria ter uma curva ABC com as taxas de reclamações por departamento da empresa, o que infelizmente não se encontrava disponível.

De mais a mais, um estudo como esse parte sempre daquilo que se denomina uma demanda, que às vezes emana dos próprios trabalhadores dado o seu sofrimento, mas que em muitos casos vem dos altos escalões da administração da empresa, tal como ocorreu neste trabalho, quando o diretor de recursos humanos, diretamente subordinado ao presidente do banco, solicitou que se enfocasse o trabalho na Área Comercial. Destarte, contudo, foi necessário restringir o público-alvo das entrevistas, considerando as áreas de interesse definidas pela demanda. Seguindo a metodologia sugerida por Dejours em seu seminário de 1986, partiu-se para o estágio de preparação da enquete, de que constaram basicamente as seguintes etapas:

- a) Reunião de informações sobre os trabalhos dos indivíduos, tanto de cunho técnico como econômico, sobretudo tendo como fontes as páginas da Net, não só as de acesso público (Internet) mas também as de conteúdo informativo para a própria organização (Intranet), bem ainda os seminários de apresentação sobre cada área em foco.

- b) Estudo da organização do trabalho (relações de supervisão e gerência, liderança, ritmos de trabalho, rotinas, tarefas prescritas, etc.).

Concebida a idéia de se desenvolver um trabalho que tivesse como foco mensurar e qualificar as condições do ambiente de trabalho que interferissem negativamente na saúde dos funcionários do banco, contatou-se a diretoria de recursos humanos que, surpreendente e contrariamente às expectativas, explicou que há tempos tinha interesse em um projeto desse tipo e ainda revelou, salientando o fato, que tal trabalho teria total apoio do comitê executivo, sobretudo do presidente, cujo sonho era aliviar as tensões no escritório, amplificadas pelo comportamento caótico das finanças em níveis nacional e internacional, e com isso diminuindo a acentuada rotatividade.

A demanda da área de recursos humanos do banco pelo estudo analítico-crítico que se pretende aqui sistematizar e apresentar concentrou-se nas áreas Comercial e *Treasury*. Entretanto, assoma um fato bastante relevante que se refere à última, que é sua ausência na filial SP. Em vista disso, ficou inviável estudá-la e, conseqüentemente, optou-se por excluí-la da análise.

A pesquisa propriamente dita tem uma série de condições que chamaram a atenção e que merecem, pois, ser citadas aqui. Primeiro, no que se refere ao local onde deve ser realizada, que precisa ser o próprio ambiente de trabalho. Assim, já vale mencionar que o trabalho desenvolvido foi efetuado junto às mesmas baias onde os trabalhadores da Área Comercial laboram, a maior parte dele durante o horário de almoço, que nem sempre é o mesmo em virtude de empreendimentos e contatos adicionais sazonais. Segundamente, tratou-se de procurar levantar questões que levassem à maior facilidade de estabelecer relações entre a organização do trabalho e o sofrimento psíquico. Além do mais, procurou-se descobrir se os funcionários seguiam à risca as tarefas prescritas.

As principais perguntas feitas aos entrevistados da Área Comercial foram as reproduzidas abaixo e não tomaram mais de 40 minutos de cada um. Sua

ordem, porém, acabou variando durante as conversas a fim de permitir maior flexibilidade às partes envolvidas.

- Qual a função da Área Comercial, ao seu ver?
- Como se dá o relacionamento da área com as outras do banco?
- Qual a sua função na área? Discorra um pouco sobre suas responsabilidades, obrigações e tarefas diárias.
- As tarefas já estão previamente estabelecidas? Em caso positivo, você as segue à risca? Por que?
- Você acha adequada a estrutura de trabalho que lhe serve? (cadeira, mesa, computador, telefone...)?
- Como você vê o lay out do banco?
- Você toma algum medicamento regularmente?

O material gerado pelas entrevistas era uma mescla de dados objetivos com pessoais, compondo-se inclusive de comentários, brincadeiras jocosas, anedotas, e portanto houve necessidade, em um primeiro momento, de fazer uma triagem entre aquilo que era senso comum e o que cabia a cada indivíduo. A partir daí elaborou-se um texto, contendo um quadro sinóptico de todas os dados coletados, e trabalhado segundo o *status* hierárquico do grupo de trabalhadores ao qual se referia bem como conforme a área a que pertencia. Desse modo, surgiram relatórios com os dados colhidos junto a todos os estagiários da área, depois junto aos *traders*, e logo em seguida junto aos *officers*, no caso da Área Comercial.

Dando continuidade à análise que se principiou aqui, cabe detalhar melhor o funcionamento da Área Comercial. O método que se utilizou para a coleta de tais informações foi a Técnica de Delfos¹⁴ (Makridakis et al., 1977), que consistiu em entrevistar os membros da área e, com base na compilação daquilo que eles haviam dito, elaborou-se um compêndio sobre a Área Comercial. Esse conjunto de informações foi submetido à apreciação de todos os funcionários envolvidos, que emitiram uma leva de pareceres sobre as

¹⁴ Desenvolvida na aula de Projetos Industriais I.

inconsistências do mesmo. Daí, fez-se uma reformulação dos conceitos e nova submissão aos interessados. O resultado foi uma boa descrição de cargos e tarefas, que é o que se apresenta na seção .5.6.

Finalmente, após o delineamento de soluções, estas foram apresentadas ao diretor da área comercial e ao departamento de recursos humanos para validação. Algumas propostas foram reforçadas e muito bem aceitas, ao passo que outras foram reformuladas. O sumo dessa parte está exposto na seção de discussão dos resultados e propostas de soluções (capítulo VI).

Capítulo V

Resultados

5. Resultados

Como já se mencionou, este trabalho foi realizado em um banco de investimentos, com sede no Rio de Janeiro e com única filial em São Paulo, que atua predominantemente no Centro-Sul do país.

Em virtude das limitações físicas, o foco do trabalho foi na filial São Paulo, o que viabiliza a coleta dos dados eventualmente necessários bem como permite melhor ataque aos problemas levantados para a saúde dos trabalhadores.

A descrição das áreas e setores que compõem a estrutura do agente financeiro, inescrupulosamente, é desnecessária e perfunctória, conforme veremos quando se tratar de classificar a organização segundo a literatura proposta por Morgan e Mintzberg, o que é realizado logo após este tópico. Nesse sentido, o que se fará será enfatizar as áreas que mais têm a ver com a parte operacional do banco, voltada para os clientes, e que melhor ilustram o que de fato significa ser um banco de investimentos.

A metodologia utilizada para levantamento das informações encontra-se descrita no capítulo IV deste trabalho.

5.1. Organograma

A figura abaixo (figura 5) representa, em linhas gerais, a configuração hierárquica do banco levando-se em conta as áreas que o constituem.

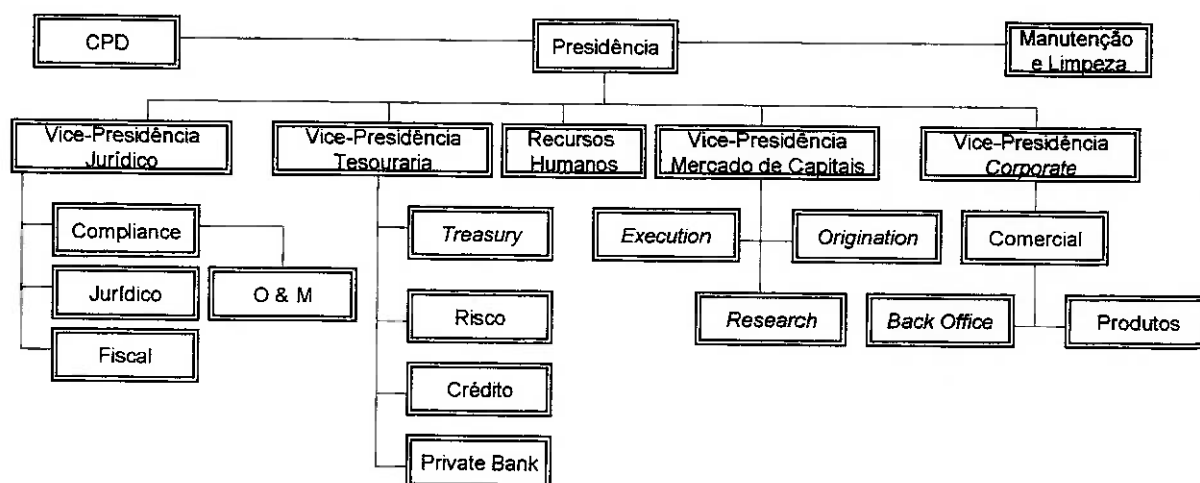


Figura 5: Organograma da empresa (elaborado pelo autor).

N.B.: As áreas Internacional e de Câmbio estão também sob a Vice-Presidência Tesouraria, subordinadas à *Treasury*.

Uma vez traçado o organograma, foram selecionadas as sete principais áreas, segundo a óptica da própria diretoria, que são as que mais comumente se envolvem com as operações do banco no dia-a-dia, juntamente com a área Comercial. O próximo item resume as informações compiladas.

5.2. Descrição da empresa

5.2.1. Execution

A Área de *Execution* é responsável pela estruturação, avaliação, negociação e fechamento de operações de emissão de Notas Promissórias e de Debêntures, além de ações, dentre outros títulos, além de atuar maciçamente no ramo das privatizações. São atribuições extras da área:

- dar origem a acordos de privatizações;
- prospectar oportunidades de emissão de papéis junto ao mercado;
- prestar consultoria econômica a empresas de médio e grande portes;
- realizar trabalhos de *Project Finance* (análise de fluxos de caixa para empréstimos de longo prazo);

- conceber programas de reestruturação empresarial;
- fazer relatórios econômico-financeiros para grandes projetos de engenharia, etc.

5.2.2. Origination

Atua nas áreas de Mercado de Capitais e de Fusões e Aquisições (*M&A*¹⁵) prospectando, dentre os clientes do banco e também dentre os contatos do banco estadunidense que detém parte de seu controle acionário, possíveis oportunidades de negócios. Conforme a necessidade, uma série de novos clientes são desenvolvidos, formando uma enorme carteira de candidatos para *Investment Banking*.

O departamento aproveita-se de todas as informações geradas pelas demais áreas, numa sinergia muito grande. Classificam-se as empresas de acordo com seu ramo de atuação e segundo suas políticas de investimentos e projetos, o que facilita sobreguia a posterior identificação de compradores e de potenciais emissores de papéis no mercado, sem falar naqueles interessados em adquirir e incorporar competidores, e em conseguir novos parceiros.

5.2.3. Private Bank

É a área que atua exclusivamente junto a pessoas e famílias de significativo patrimônio, oferecendo produtos e estratégias especializados e direcionados aos interesses dos investidores privados. Para tanto, presta diversos serviços aos clientes, quais sejam:

- aconselhamento e assessoria financeira, com estudo de viabilidade de investimentos específicos e análise de riscos;
- planejamento do fluxo de caixa de um investimento tendo como respaldo o perfil do cliente (agressivo, moderado ou conservador);
- administração de fundos de *private equity*;
- fornecimento de informações sobre o cenário político-econômico-financeiro;
- serviços de corretagem, operações de tesouraria e de *cross border*.

¹⁵ *Mergers and Acquisitions*

5.2.4. Produtos

Dentre as principais funções desta área dentro da instituição, encontram-se as de compiladora de informações, divulgadora de produtos e sistematizadora de procedimentos e operações, sempre da forma mais clara, concisa e abrangente possível. É, pois, um centro de conhecimento interno.

A Área de Produtos tem como principal escopo:

- identificar a demanda mercadológica por operações estruturadas;
- desenvolver uma ampla gama de produtos e serviços de qualidade, tanto para o cliente interno como diretamente para o externo;
- criar soluções sob medida para cada tipo de cliente (operações *tailor made*);

Dentre os tipos de produtos desenvolvidos, pode-se elencar:

- de Captação (ingresso de recursos para o Banco), também conhecidos como Passivos;
- de Tesouraria (para arbitragem, especulação e aplicações/captações);
- de Derivativos;
- de *Trade Finance* (Comércio Exterior);
- Operações Internacionais;
- Repasses Internos e Externos;
- empréstimos e operações estruturadas do tipo *tailor made*, envolvendo também operações em Bolsa de Valores através da Corretora;

A realização de *workshops* internos e externos e a organização de reuniões de *Stress*¹⁶ estão, também, entre as atribuições da área.

5.2.5. Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos no banco atua no recrutamento e seleção dos proponentes aos cargos oferecidos ao mercado de trabalho conforme as necessidades. Para tanto, conta com bom relacionamento com as universidades e cursos de pós-graduação das regiões onde se estabelecem as agências, buscando contratar pessoas que tenham fluência na língua inglesa e que possuam bons conhecimentos de informática. Assim, com base em uma prova de conhecimentos específicos e em entrevistas com os gestores da área contratante bem como com o próprio RH, são escolhidos os novos funcionários.

Outra função é a avaliação de desempenho dos já contratados, inclusive de estagiários, aos quais se premia com participação nos lucros da empresa, de seis em seis meses, correspondente a 15% do lucro no período.

Tal avaliação, de caráter estritamente confidencial aos seus participantes, tanto dos empregados pelos seus superiores como vice-versa, é considerada como um processo de melhoria e de aprendizado, não obstante influa na determinação da carreira do avaliado bem como em sua remuneração na forma de bônus.

Tomada como instrumento de aprendizado, é interativa, ou seja, ao avaliado é permitida a oportunidade de conhecer seu desempenho e suas metas, além de servir de fomento a discussões entre os superiores e seus subordinados, já que nessa fase constroem-se os objetivos e as metas para o próximo período. Assim, averigua-se:

¹⁶ As chamadas Reuniões de *Stress* são encontros entre todos os diretores das diversas áreas, incluindo o Departamento Jurídico e o Comitê de *Compliance*, que têm por objetivo "dissecar" uma empresa, procurando resolver seus problemas através de produtos do banco e de políticas de concessão de crédito. Os balanços e demonstrativos são analisados, bem como seus projetos contemporâneos, buscando entender a estratégia da referida empresa nos mercados nacional e internacional.

- comportamento sob pressão e a capacidade de resolução de problemas: habilidade de, mesmo sob pressão, atingir níveis elevados de acerto nas decisões dentro do tempo disponível;
- criatividade, curiosidade, iniciativa e disciplina: habilidade para inovar e correr riscos calculados, sabendo buscar fatos e opiniões para obter resultados desejados e atingir metas de forma disciplinada;
- habilidade técnica: capacidade de utilizar conhecimentos estruturados ou não para a obtenção dos melhores resultados nos campos técnico e/ou relacional;
- organização, planejamento, foco e cumprimento das metas da avaliação anterior: capacidade de obter resultados sem perder de vista suas metas, através do uso de recursos possíveis e dentro do tempo disponível;
- recrutamento e desenvolvimento: habilidade, quando cabível, para recrutar, desenvolver, motivar e expor subordinados, delegando tarefas e desenvolvendo competências além das da própria função de cada subordinado, inclusive preparando seu substituto eventual;
- relacionamento interpessoal, participação, cooperação, sinergia e harmonia: competência para trabalhar em equipe, em participação proativa, cooperando de forma harmoniosa com o grupo.

Outro ponto que merece destaque no relatório de avaliação de desempenho é a obrigatoriedade de se apontar, pelo menos, um ponto forte e um fraco. No final do mesmo, o avaliado deve expor o grau de concordância com o descritivo e com as notas elencados pelo seu avaliador, além de fazer comentários.

Como plano de contingência ao não-preenchimento do relatório de avaliação, o departamento de recursos humanos do banco prevê o que se chama de auto-avaliação, que seria o próprio funcionário fazer a ponderação dos saldos relativos ao semestre ceterior.

Finalmente, há a função complementar de treinamento dos funcionários, efetiva durante o ano todo, que visa ao aprimoramento geral dos empregados. Eventualmente são organizados cursos de pós-graduação e de idiomas, subvencionados pelo banco, além dos benefícios que são oferecidos a todos,

tais como tíquetes refeição e alimentação, plano médico e odontológico, seguro de vida em grupo e plano de previdência privada.

5.2.6. Research

O departamento de *Research* é o responsável pela análise e recomendação de empresas brasileiras, fornecendo informações e opiniões de investimento aos clientes da Corretora de Títulos e Valores Mobiliários associada ao grupo a que pertence o banco, e ao próprio banco. Assim acompanha, através da observação dos números de algumas empresas de capital aberto (sua contabilidade) e de notícias de jornais e visitas, certos setores da economia para, além de elaborar relatórios, poder responder às dúvidas dos clientes e de demais departamentos.

Após esse acompanhamento, os analistas elaboram relatórios de cada empresa e, nestes, há uma projeção (feita pelo fluxo de caixa descontado) de seu valor e do preço-alvo de suas ações.

Os produtos desses serviços são:

- relatórios semanais: descrição do cenário da economia e bolsas de valores, com as perspectivas e recomendações para a semana;
- relatório de empresas: análise detalhada de projeções, com recomendação de investimento, das principais empresas do mercado bursátil brasileiro;
- guia de ações: relatório mensal que inclui análises e projeções de resultados das 175 mais importantes empresas negociadas em bolsas de valores;
- auxílio e orientação na elaboração das carteiras de ações para clientes do *Private*;
- suporte na elaboração de operações do *Origination*;

Vale lembrar que o *Research* não gera receita para o banco e seus custos são pagos pela Corretora, pelo *Origination* e em bem menor escala pelo *Private*.

5.2.7. Treasury

Responsável pela gestão financeira de todas as empresas do grupo, assegurando-lhes liquidez adequada e padrão de risco de mercado conservador. Atua no mercado nacional e também nos do exterior garantindo, com isso, maiores possibilidades de proteção dos ativos do banco e capacidade de captação de recursos a custos mais atrativos.

Dentre as principais funções do *Treasury*, destacam-se a cotação de preços e taxas para operações comerciais corporativas e de *Private*, além de cálculo do custo de oportunidade do banco para quaisquer mercados e prazos, o que viabiliza melhor alocação dos recursos disponíveis.

O pessoal da área procura realizar uma série de palestras, paralelamente à execução de suas inúmeras atividades, expondo sua metodologia de operação e esclarecendo conceitos do mercado financeiro às demais áreas do banco, já que toda e qualquer operação que envolva empréstimo ou aplicação de recursos do banco e do grupo ao qual pertence acaba obrigatoriamente passando pela tesouraria.

Ainda poder-se-ia citar, como áreas de apoio, as seguintes: Crédito, Risco, CPD (Central de Processamento de Dados), O&M (Organização e Métodos), *Compliance*, Departamento Jurídico, Fiscal, Manutenção e Limpeza. Vale lembrar que todas as supracitadas encontram-se sediadas no Rio de Janeiro e não têm contato algum com os clientes do banco.

Também não podemos deixar de lado os serviços de portaria, segurança, biblioteca, copa e cozinha.

5.3. Estratégia Competitiva

Como o banco é de pequeno porte se comparado a Titãs como Bradesco, Itaú, Goldman Sachs, Bear Stearns, fica difícil competir com uma estratégia via custos. Assim, procura oferecer serviços de alto valor agregado ao cliente, enfatizando a liderança via diferenciação.

A figura seguinte (figura 6) ilustra, pelo modelo de Porter (Porter, 1993), a estratégia fundamental da empresa.

		Baixo custo	Vantagem competitiva	diferenciação
Objetivo amplio	Âmbito Competitivo	1. Liderança via Custos	2. Liderança via Diferenciação	
		3A. Focalização nos Custos	3B. Focalização na Diferenciação	
Objetivo reduzido				

Figura 6: As três estratégias fundamentais segundo Porter (Porter, 1993).

O banco realmente difunde, em muitas das reuniões que são realizadas, que o seu objetivo é proporcionar serviços bastante diferenciados aos seus clientes-alvos, porque só assim conseguirá garantir uma fatia do mercado. Portanto, todas as análises de propostas, tanto de clientes como para eles, requerem muito empenho dos funcionários e cooperação entre as diversas áreas. Todas as dúvidas sobre as operações devem ser sanadas de tal modo que o investidor ou tomador de recursos saiba exatamente o que está acontecendo.

Quanto ao público-alvo do banco, embora não haja critérios muito rígidos, costuma-se considerar pessoas jurídicas com mais de R\$ 30 milhões de lucro anual e pessoas físicas com fortunas superiores a R\$ 1 milhão, segundo informou o comitê executivo.

5.4. Tempos de trabalho e número de funcionários por área

Há algumas observações que merecem ser feitas com relação às áreas do banco e a classes de funcionários. Conforme se pode constatar, as secretárias soem sair no horário contratado já que suas tarefas são padronizadas e pouco variáveis, em essência, no cotidiano. Ou seja, em virtude de suas responsabilidades não serem transcendentais à sua área de atuação direta, ocorre que, após a consecução de suas metas diárias, deixam a instituição, posto que haja ainda muito serviço para os estagiários e efetivos a que atendem.

Os horários de trabalho variam bastante entre as classes de funcionários. *Trainees*, *traders*¹⁷ e estagiários normalmente não saem antes das 19:00 h, numa jornada iniciada por volta das 8:00 h e, muitas vezes, sem direito a almoço fora do banco, tamanha é a quantidade de tarefas a serem executadas no curtíssimo prazo. Já os *officers*¹⁸ chegam geralmente em torno das 9:00 h e saem em torno das 20:00 h.

No estudo realizado, as secretárias foram levadas em conta uma vez que fazem parte do quadro de funcionários que têm alguma relação com dada atividade no banco. Jamais excedem as horas durante as quais são obrigadas a trabalhar (das 9:00 h às 18:00 h) e sempre podem sair para almoçar. Enquadram-se, ainda, nesta categoria de trabalhadores que obedecem à risca seus horários, o pessoal das seguintes áreas: Crédito; Risco; *Research*; *Private*, Administrativa (*Compliance*).

Finalmente, a tabela 5 reúne algumas informações relevantes sobre as áreas do banco.

Tabela 5: As áreas do banco na filial São Paulo (elaborada pelo autor).

Característica Área	Número de funcionários (filial)	Localização
Administrativa	4	Matriz e filial
Back Office	3	Matriz e filial
Câmbio	-	Matriz
Área Comercial	9	Matriz e filial
Crédito	1	Matriz e filial
Execution	8	Matriz e filial
Internacional	-	Matriz
Origination	6	Filial
Produtos	4	Filial
Research	6	Matriz e filial
Risco	-	Matriz
Treasury	-	Matriz
TOTAL (São Paulo)	41	-

¹⁷ Fazem as relações comerciais com os clientes. Ver item 5.6.

¹⁸ São os gerentes de contas. Ver item 5.6.

5.5. Classificação da empresa

Já munido das teorias de administração, pode-se enquadrar a empresa segundo as concepções organizacionais de Mintzberg e Morgan.

A Classificação de Mintzberg

Conformemente com os mecanismos de coordenação estudados, é mister que se descubra qual deles melhor explica a estrutura vigente no banco. Logicamente, não se pode dizer que, em certo grau, todos os mecanismos não estejam presentes. Porém, o que se pretende aqui é identificar aquele que prepondera na organização, que é claramente o da supervisão direta, já que cada uma das áreas deve se reportar individualmente às vice-presidências. Cada um dos vice-presidentes tem responsabilidade sobre os trabalhos das áreas a ele subordinadas, e para isso tem que instruí-las e acompanhar as suas ações.

Cada área tem metas de desempenho, estabelecidas semestralmente, que devem ser cumpridas a fim de que o bônus, outrossi semestral, seja máximo. Daí, poder-se-ia conjecturar que o mecanismo de coordenação mais importante é a padronização dos resultados, o que está errado, se se observar que tais metas são definidas pelas próprias áreas, e não pelos seus superiores. Ademais, cabe destacar que as saídas diferentes não alteram a operacionalização das atividades na instituição financeira, muito menos a visão que os clientes têm da organização e de seus serviços. Ou seja, o desempenho de cada uma das áreas não é efetivamente especificado e predeterminado.

Com relação à padronização das habilidades, o que se tem procurado é fazer o treinamento das pessoas na própria instituição, sem muito se preocupar com a formação anterior do indivíduo. O departamento de recursos humanos faz a seleção de acordo com as necessidades de cada área e com o perfil desejado por cada uma delas, é bem verdade, mas fica claro que, caso o indivíduo não disponha de um repertório acadêmico-profissional totalmente condizente, mesmo assim ele pode ser escolhido se se considerar que suas habilidades potenciais são satisfatórias.

O ajustamento mútuo sempre existe, por toda a organização, mas é suplantado pela supervisão direta, pois a comunicação informal não é capaz de tecer laços suficientemente fortes de compreensão, colaboração e harmonia entre as várias áreas.

Por último, com relação à padronização dos processos de trabalho, há que se admitir que algumas áreas têm rotinas específicas para executar suas tarefas, como o *Back Office*, a Administração e a Área Comercial. Entretanto, as demais também possuem alguns pontos de sua operação previamente determinados. Entretanto, *grosso modo*, a organização encontra-se muito mais coordenada por sua estrutura hierárquica que por ações pré-programadas. Um exemplo disso é o controle das operações no *Back Office*: existem casos onde, mesmo estando predeterminadas as tarefas a serem executadas (colher documentos; providenciar cartões de assinatura; operacionalizar contratos; etc.), caso haja muitas pendências para a consecução das atividades prescritas, ativa-se a hierarquia e os diretores têm poder para abolir exigências e traçar novos rumos ao controle.

No que concerne à configuração organizacional, a organização em estudo tem aspectos de cada uma das cinco configurações expostas, já que a parte de consultoria (*Execution*) é adocrática; a área comercial é uma burocracia mecanizada; o todo é como uma forma divisionalizada, com a divisão de mercado de capitais (*Origination*), corporativa (Comercial, Produtos, *Back Office*, *Treasury*, etc.), de recursos humanos; etc. Porém, se se considerar que, na maior parte das áreas, o poder está concentrado nas mãos da cúpula estratégica e da linha intermediária, como se observa atualmente, o quadro parece tender a sugerir a estrutura simples como predominante.

Quanto ao fluxo do processo decisório, por sua vez, percebe-se que, na forma como se estrutura a empresa em análise, a maior parte das etapas está sob responsabilidade de uma única pessoa em cada área. Apenas os processos de coleta e processamento de informações é que estão distribuídos pelo núcleo operacional. Os demais ficam muito a cargo das instâncias superiores.

No que toca à forma de descentralização, em virtude do predomínio de poder decisório, em linhas gerais, na cúpula estratégica, há centralização vertical e horizontal (tipo A), já que o executivo principal de cada área retém tanto o poder informal quanto o formal, tomando ele mesmo todas as decisões coordenando sua execução pela supervisão direta (figura 7).

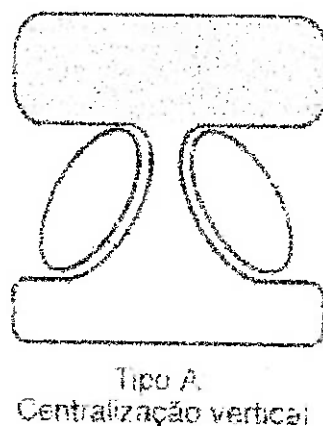


Figura 7: O tipo de descentralização no banco (adaptado de Mintzberg, 1995).

Com relação à teoria dos híbridos estruturais, no próprio caso do Banco, por exemplo, parece contraditório dizer que o ambiente é dinâmico e que, mesmo assim, a estrutura é simples. De fato, dada a complexidade do ambiente, a distribuição dos poderes deveria ser mais descentralizada, com um ajustamento mútuo muito maior. Nesse sentido, o banco aparece, embora predominantemente dotado de uma configuração em estrutura simples, como um caso em que mais de uma configuração coexiste.

Efetivamente, a organização em foco é justificada pela pluralidade de segmentos em que atua, destacando-se a consultoria, a pesquisa e as operações financeiras *de per si*. Trata-se de um híbrido concebido pela necessidade de responder, concomitantemente, a mais de uma força influente.

Uma analogia que se poderia fazer aqui é com uma orquestra sinfônica, onde há pessoas altamente treinadas, com habilidades padronizadas, mas que carecem de uma liderança forte já que não podem tomar decisões por si próprias. Daí a necessidade de líderes proeminentes: a direção e a presidência. Pensando desse modo, a estrutura do banco justificaria uma Burocracia Mecanizada simples, utilizando-se os termos empregados nas definições das várias configurações.

Finalmente, com base na tabela das dimensões das cinco configurações, surgiu a idéia de se destacar as células que traduzissem aqueles que parecem ser os pontos mais importantes e predominantes em cada quesito, no caso específico da organização em estudo. O resultado está explícito na tabela 6.

Tabela 6: As dimensões das cinco configurações: o caso do banco (adaptada de Mintzberg, 1995).

	ESTRUTURA SIMPLES	BUROCRACIA MECANIZADA	BUROCRACIA PROFISSIONAL	FORMA DIVISIONALIZADA	ADHOCRACIA
MECANISMO CHAVE DE COORDENAÇÃO	Supervisão direta	Padronização do trabalho			
PARTE CHAVE DA ORGANIZAÇÃO	Cúpula estratégica			Linha intermediária	
PARÂMETROS PARA DELINEAR:					
Especialização de serviços		Muita especialização horizontal e vertical			
Treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação				
Formalização do comportamento, burocrático/ Orgânico		Muita formalização, burocrática			
Grupamento	Comumente funcional				
Tamanho da unidade		Grande na base e pequeno nas demais			
Sistema de planejamento e controle	Pouco planejamento e controle				
Instrumentos de interligação	Poucos instrumentos de interligação				
Descentralização	Centralização				
FUNCIONAL:					
Cúpula estratégica		Sintonia fina, coordenação das funções, resolução de conflitos			
Núcleo operacional	Trabalho informal com pouca separação	Trabalho rotinizado e formalizado, com pouca separação			

	ESTRUTURA SIMPLES	BUROCRACIA MECANIZADA	BUROCRACIA PROFISSIONAL	FORMA DIVISIONALIZADA	ADHOCRACIA
Linha intermediária		Elaborada e diferenciada; resolução de conflitos; assessoria de interligação, apoio aos fluxos verticais			
Tecnoestrutura		Elaborada para formalizar o trabalho			
Assessoria de apoio	Pequena				
Fluxo de autoridade	Significante, vinda do topo				
Fluxo de sistemas regulados		Significante por toda parte			
Fluxo de comunicação informal		Desencorajado			
Constelações de trabalho		Insignificante, especialmente nos níveis mais baixos			
Fluxo da tomada de decisão		De cima para baixo			
FATORES SITUACIONAIS:					
Idade e tamanho	Caracteristicamente jovem e pequena (primeiro estágio)				
Sistema técnico		Regulado, mas não automatizado, e nem sofisticado			
Ambiente	Simples e dinâmico, algumas vezes hostil				
Poder	O principal executivo controla, muitas vezes proprietário; não acompanha a moda				

A Classificação de Morgan

Ao se tratar da metáfora política, de fato há uma estrutura formal de cargos, com papéis claramente definidos para as pessoas. Um membro da área de produtos só atuará como suporte à área comercial, que é sua função. É o seu papel na organização, e ele jamais é realocado de acordo com as necessidades. De mais a mais, as tarefas enfrentadas pelas organizações neste ambiente financeiro são amiúde mais imprevisíveis e complexas do que as passíveis de serem realizadas pelos sistemas computacionais. Um exemplo ilustrativo é a utilização de planilhas que prometem resolver todos os problemas

do mercado, sem notar que o ser humano é quem deve interpretar e avaliar as informações geradas. Tais procedimentos são muito comuns no *Treasury* e na Área Comercial do banco, onde poucos realmente sabem o que a máquina e a planilha que estão manipulando estão fazendo.

No caso do banco, o ambiente é dinâmico; os produtos, os mais diversos e com tendência para a customização; as tarefas, nem sempre padronizadas, ainda que haja protocolos de conduta para vários tipos de situações. Desse modo, é difícil de se operacionalizar uma estrutura mecanicista, que só funciona bem em condições estáveis de ambiente, com tarefas padronizadas e com produtos específicos.

As limitações da metáfora da máquina aplicadas ao banco revelam problemas:

- dificuldade de adequação a mudanças: a área de *Origination*, criada recentemente, ainda está com dificuldades de atuação, pois muitas de suas tarefas são conflitantes com as do *Execution* e com as do *Research*.
- Casos de burocracia sem significado ou indesejável: o *Back Office*, que tem uma série de procedimentos a seguir mas que, muitas vezes, é acusado pela Área Comercial de estar complicando a situação ao invés de auxiliar no processo;
- Efeito desumanizante sobre os empregados. Como se viu pela teoria de Mintzberg, o fluxo de poder decisório está muito concentrado nas mãos de poucos, hierarquicamente superiores. O núcleo operacional trabalha como máquinas que operam sem descanso, sem diálogo.

Como conseqüências dessa abordagem de máquina, há que se mencionar: a falta de cooperação entre os funcionários e limitação do desenvolvimento de suas capacidades; falta de iniciativa e baixa flexibilidade; baixo questionamento das tarefas; engessamento da estrutura, que fica com dificuldades de lidar bem com situações incomuns; etc.

A metáfora política, no entanto, chama a atenção para outras questões como, por exemplo, dos interesses e seus conflitos. Muitas modificações na estrutura do banco vêm acontecendo recentemente, como a criação da área de

Origination e a mudança da política de bônus para os membros do *Research*, que agora participam do rateio das receitas geradas pela Corretora do banco. De repente, o foco da área de *Execution* ficou mais restrito e as operações que mais traziam lucros acabaram passando para as mãos da nova área. Já com relação ao pessoal da Corretora, suas bonificações se reduziram comparativamente ao que recebiam nos semestres anteriores, o que provocou um descontentamento generalizado na área.

Os conflitos de interesses entre as áreas e os jogos de poder também fazem parte do dia-a-dia da organização. Assim, freqüentemente acontece de o diretor das áreas de Produtos e Comercial tomar medidas que inviabilizarão tarefas na *Treasury*, como, por exemplo, a norma interna que obriga que todos os produtos bancários sejam gerados e formatados na Área de Produtos, não importando de onde sua necessidade tenha emanado. É claro que, assim, a área de Produtos passa a ter participação, no bônus, das receitas geradas pelos produtos disponibilizados para a *Treasury*.

A óptica da metáfora política, como se verificou, nem sempre revela a realidade sobre a organização, pois há uma tendência em se procurar por intenções ocultas nas ações dos dirigentes das diversas áreas. Assim, embora as entrevistas tenham apontado vários problemas de jogos de interesses e poder, os mesmos serão pouco enfatizados neste trabalho, a fim de que não haja interpretações distorcidas.

5.6. A área escolhida: Comercial

Os participantes desta ativa área são *traders* (efetivamente fecham as operações), *officers* (também vistos como *relationship managers*), secretária e estagiários, cada qual com suas funções no todo, ainda que mal definidas.

A função essencial da área comercial é “concentrar os negócios do banco com os clientes, objetivando procurar um relacionamento de parceria de longo prazo com empresas de todo o país através de operações de atacado”. Ela também mantém um contato direto com o cliente, realizando visitas periódicas a fim de recolher dados da empresa que vão além dos disponibilizados ao público nos demonstrativos financeiros e de identificar novas possibilidades de negócios. Internamente, a área comercial mantém contato com praticamente todas as outras áreas, mas principalmente com a área de Crédito, que fornece os limites e o risco de cada empresa; com a área de Produtos, que elabora operações mais customizadas de acordo com a demanda dos clientes; e com o *Back Office*, que faz a administração de todos os contratos fechados pela Área Comercial e da documentação fornecida pelos clientes.

“A Área Comercial deve trazer negócios para o banco, independentemente da modalidade, ativa (aplicação) ou passiva (captação); divulgar o nome da instituição junto aos clientes-alvo e fazê-los reconhecer nela seu banqueiro; estreitar o relacionamento com o cliente, adquirindo sua confiança; buscar alternativas de negócios, sobretudo estruturas mais incomuns no cotidiano, nos moldes de uma espécie de ‘engenharia financeira’, onde cada produto seria feito para solucionar necessidades específicas de cada cliente”.

Outra função importante da área comercial é abrir portas para o cliente operar com outras áreas do banco (*cross selling*), como em emissões de papéis no mercado que utilizam as áreas de *Origination* e *Execution*, entre outros exemplos. São ainda razões intrínsecas de existência, a prospecção de novos clientes concomitantemente à revisão sobre os já conquistados, tendo sempre como meta gerar grandes negócios estruturados e nos moldes requeridos pelos clientes. Deve, então, servir de elemento de união entre todas as áreas do

banco já que o fim de todos os esforços é sempre agradar ao cliente final, aquele com quem têm contacto os agentes comerciais.

Nesse sentido, o que ocorre “na prática é uma orientação explícita para alguns clientes cativos, participantes em operações de captação ou de investimento convencionais e padronizadas, de que não se requer muita experiência para realizar e/ou conduzir”. Por outro lado, ainda que de maneira modesta, a área vem conseguindo originar e intensificar relacionamentos mais estreitos, deixando o cliente à vontade para entrar em contato quando lhe aprouver, ou usufruindo elos pré-estabelecidos para lhe revelar novas transações possíveis.

São duas as vertentes que orientam a atuação da área comercial de forma organizada, quais sejam:

1) *Corporate Relations*

Exercida pelos *officers*, tem por objetivo coordenar toda a ação comercial do banco junto aos seus clientes assim como manter contato permanente com níveis decisórios importantes das empresas.

Os *officers* são os “construtores de relacionamento” que, além da tarefa de coordenação, têm a responsabilidade de detectar como, onde e quando os produtos do banco podem ir de encontro às necessidades dos clientes. Também possuem a responsabilidade de participar da estruturação de alguns produtos financeiros demandados pelos clientes e, para isso, recebem o apoio de outras áreas do banco, tais como Produtos, Mercado de Capitais e M&A.

Ademais, aos *officers* cabe estabelecer os clientes focos da área, após o que eles precisam levá-los ao Comitê de Crédito, onde é definido se o respectivo cliente terá limite para operar com o banco. Caso o cliente seja aprovado o *officer* entra em contato com este cliente e marca reuniões onde o banco é apresentado e as possibilidades de futuros negócios são discutidas.

II) *Commercial Relations* (ou *Corporate Sales Desk*)

Tem por objetivo desenvolver a venda, a cotação, o fechamento e a liquidação dos produtos e operações do dia-a-dia, além de "eventuais participações em estruturas mais sofisticadas". Quem realiza essas funções são os *traders*, que estão diariamente envolvidos com o pessoal técnico das empresas e com aqueles que desenvolvem operações financeiras como administração de *cash flow*¹⁹, financiamentos (curto e longo prazo), *hedges*²⁰, derivativos, operações com subsidiárias do banco no exterior, *tax planning*²¹ etc..

A função de um *trader* é a de entrar em contato com cada cliente de uma carteira definida previamente, num total de 30 a 40 por funcionário, fazendo a *interface* do mercado com o consumidor uma vez que ele sonda o preço na tesouraria e o repassa com uma margem de lucro (*spread*). A periodicidade desses contatos varia, podendo ser hebdomadária ou até diariamente, com o fim precípua de manter o trato. Ademais, cabe ao *trader* fazer o meio de campo entre o banco e suas várias áreas (*Origination*, Produtos, *Treasury*, etc.), e o cliente.

O *trader* realiza visitas aos clientes juntamente com os *officers*, além de cotar (avaliar o preço de um dado serviço com base nas taxas fornecidas pelo *Treasury*), boletar (registrar a transação e/ou operação em um sistema do banco para administração ulterior das informações) e ir em busca de documentação para que a legalidade dos negócios fechados seja preservada. Esta última função, em rigor, vale destacar, seria da área de cadastro e de administração de contratos. Sem embargo, dado o quadro de funcionários altamente enxuto dessas áreas, tal tarefa torna-se inviável onde deveria ocorrer e acaba por redundar na área comercial.

Quanto ao estagiário, "a conduta mais apreciada é, indubitavelmente, a de ter curiosidade sobre os fatos que a área enfrenta e insistir em seu

¹⁹ Fluxo de caixa, em Inglês.

²⁰ Operações que visam a reduzir o risco de perda financeira.

²¹ Planejamento Tributário.

aprendizado”. “Na prática, contudo, ele tem que atuar desempenhando as seguintes funções:

- Tratamento de dados e informações das operações da Área Comercial através de planilhas, relatórios gerenciais e gráficos estatísticos;
- Liquidação das operações fechadas na área durante o dia, acompanhando o fluxo do processo interno do banco desde a emissão da boleto até a confecção dos contratos jurídicos;
- Trabalhos eventuais junto aos clientes do banco, buscando solucionar pendências documentais internas, tais como: solicitação de informações societárias atualizadas (atas, procurações, etc.); regularização de cartões de assinatura; etc.
- Elaboração de material para apresentações, tanto para clientes externos como para os internos;
- Ajuda na confecção de relatórios de visita;
- Cálculo de parcelas de amortização, juros e comissões;
- checagem (por intermédio de um checklist) de contratos e documentos recebidos; etc”.

Essa figura funciona, como se pode notar, como executora de boa parte do processo operacional. Aliás, tal processo, contrariamente ao que se poderia esperar ao avistar o grande gerador de recursos de terceiros para a instituição, “impõe poucos desafios à capacidade intelectual e à base de conhecimentos de cada um dos estagiários”, isso ocorrendo devido à pressão de tempo que está sempre presente aliada ao fechamento de operações de diminuta variabilidade. Assim, “desafio é um conceito que, para o estagiário, está muito relacionado à sua capacidade de dar suporte a operações padronizadas no tempo certo”.

A participação em visitas é esparsa, quando existe, e a parte que toca quotar transações junto ao *Treasury* e ao cliente é, à revelia dos entrevistados nessa categoria, muito pouco presente. “O treinamento a fim de que o estagiário consiga executar suas atividades é deficiente, fator que gera insegurança e que lhes compele a encontrar soluções quaisquer para os problemas, sem sua otimização garantida”. A definição de prioridades e de

responsabilidades é insuficiente, o que ocasiona conflitos vários entre os funcionários dos diversos escalões.

Controles da área

Como elementos reguladores e indicadores de desempenho na área, cabe destacar as metas qualitativas e quantitativas estabelecidas a cada novo semestre, à área de modo geral, atribuindo responsabilidades e prioridades a serem respeitadas no dia-a-dia.

A inserção da área no banco

O nó górdio para o bom andamento das operações dentro da área comercial parece ser o “pequeno grau de comprometimento gerencial e de suporte da matriz”, sita em outra capital brasileira, com relação ao pessoal e às transações fechadas aqui em São Paulo. Outro ponto que merece destaque é a grande distância entre as duas cidades, o que gera desconforto maior.

Características do *lay out*

Vale considerar o fato que o *lay out* admitido no escritório tem, em uma grande divisória das mesas, um “verdadeiro divisor de águas separando, de um lado, os *officers* e, do outro, os *traders* e estagiários”.

5.7. As tarefas da Área Comercial

Neste momento, quando o quadro de tarefas e cargos está muito bem especificado na descrição gerada pelo método das entrevistas, cabe relatar como o fluxo de tarefas se processa pela área.

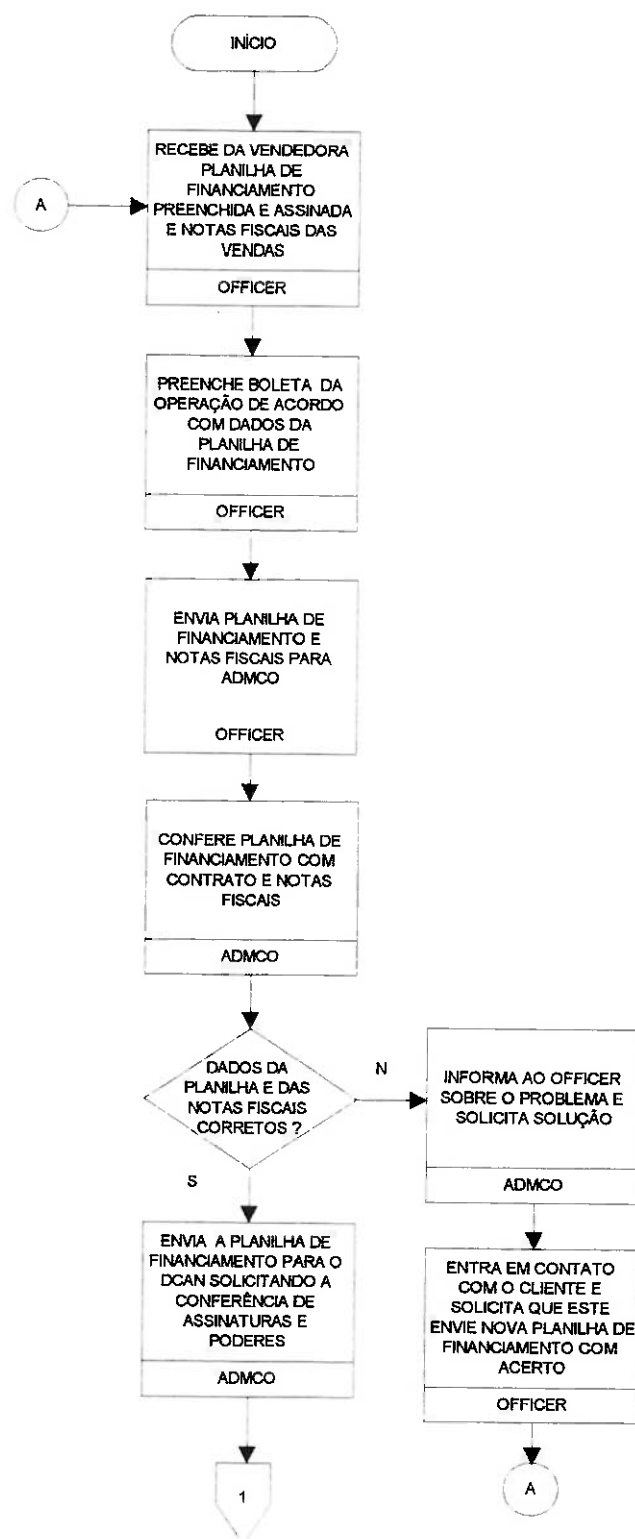
Atualmente, o banco dispõe de um conjunto de mais de 40 produtos ofertados aos seus clientes, dentre os quais se destacam, pelo volume de transações realizadas, os seguintes:

- Adiantamento de Contrato de Exportação (ACE);
- Adiantamento de Contrato de Câmbio (ACC);
- Comprovar;
- FINEM (Financiamentos a empreendimentos, do BNDES);
- Operações com Certificados da Dívida Pública (CDP);
- Operações com duplo indexador;
- Operações de BNDES-exim (exportações e importações);
- Vender; etc.

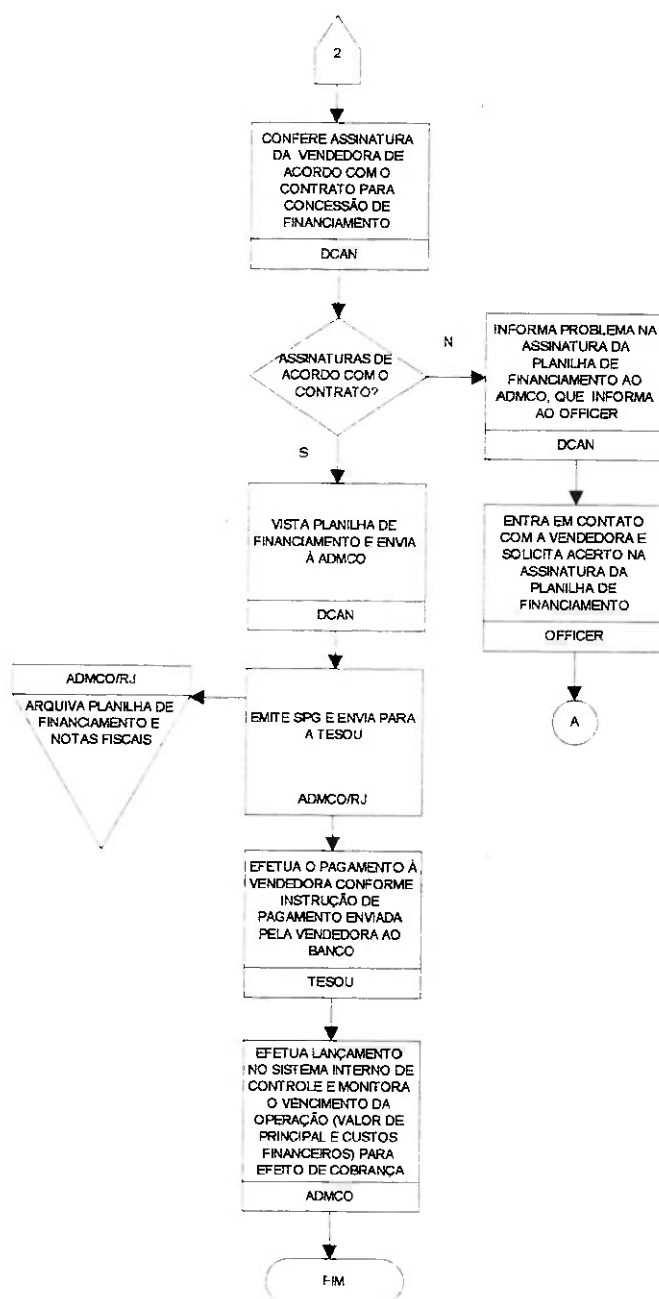
Decidiu-se por escolher os modelos do Vender e do BNDES-exim Pré-Embarque Especial a título de exemplificação das tarefas envolvidas, já que estão entre os produtos mais operacionais e com maior volume de transações semestrais.

Como não se pode desprezar a interação de outras áreas com o conjunto de procedimentos que devem ser obedecidos, elaboraram-se fluxos²² que garantissem a boa descrição dos principais passos. E o primeiro que se apresenta aqui é o do produto Vender:

²² Os princípios do fluxo foram aprendidos nas aulas de Tempos e Métodos e PPCP.



Códigos	Significado	Área
ADMCO	Administração de Contratos	Back Office
DCAN	Departamento de Cadastros	Back Office
TESOU	Tesouraria	Treasury



Códigos	Significado	Área
ADMCO	Administração de Contratos	Back Office
DCAN	Departamento de Cadastros	Back Office
TESOU	Tesouraria	Treasury

Trata-se de um produto destinado aos vendedores (fabricantes, distribuidores e atacadistas) com o objetivo principal de fornecer recursos e conceder prazos aos seus compradores (revendedores), quando de suas compras, ou seja, o vendedor recebe à vista e o comprador paga ao Banco a prazo.

O mercado-alvo para o Vendedor são as pessoas Jurídicas (fabricantes, distribuidores e atacadistas).. É disponibilizado para o fabricante / distribuidor / atacadista (vendedor) um limite de crédito rotativo, através de um Contrato para Concessão de Financiamentos, usualmente chamado de "Contrato Mãe" e, com base nesse limite são disponibilizados limites individuais, através da Planilha de Financiamento (Vendedor), usualmente chamada de Contrato Filhote aos seus revendedores (compradores), que então poderão efetuar compra dentro dos prazos negociados com o fabricante (vendedor).

Para o vendedor, cliente do banco, são várias as vantagens:

- Melhor planejamento de compra e revenda de produtos.
- Faturamento a vista proporciona economia de encargos sobre faturamento (ICMS, p.ex.) e recomposição do caixa
- Possibilidade de vender mais o produto em razão de melhores condições de financiamento (prazo e taxa) oferecidas pelo Banco. (concorrência)
- Contas a receber administrada pelo banco
- Possibilidade dos fabricantes subsidiarem as taxas para seus clientes compradores.

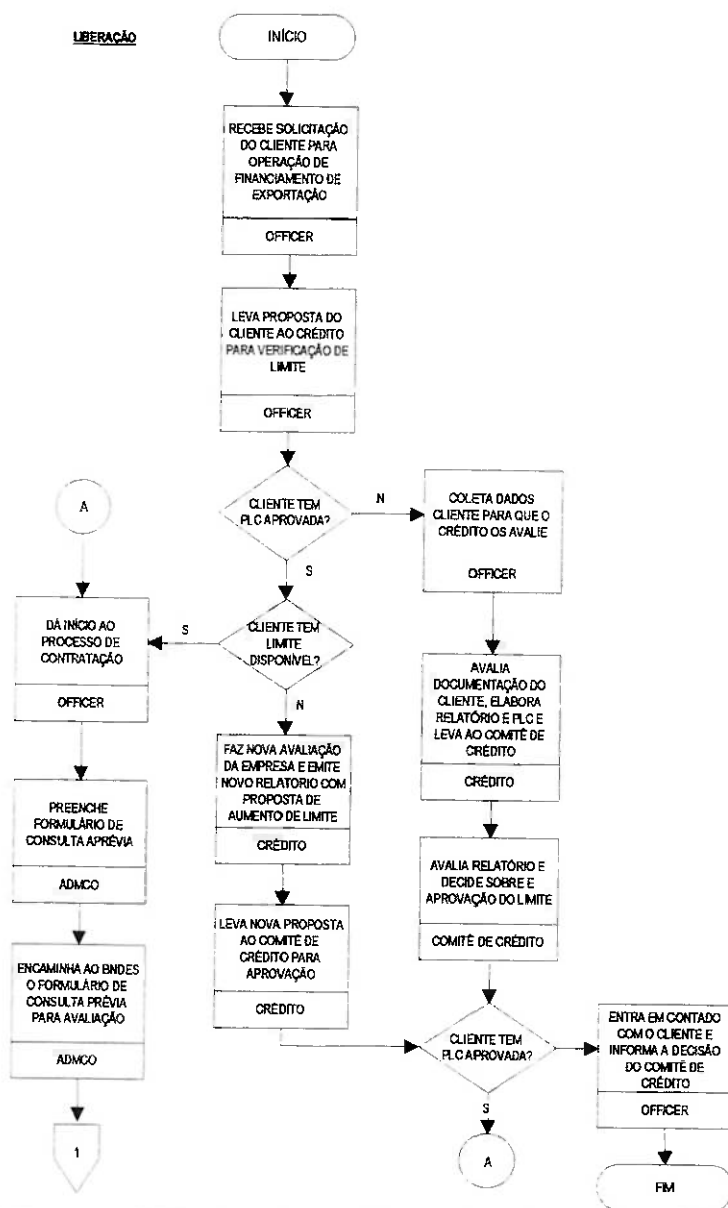
No caso do comprador, por outro lado, os pontos fortes são os seguintes:

- Possibilidade de manter seu estoque comprando a prazo e negociando taxas com o fabricante.
- Melhores condições de compra (pagamento a vista)
- Capital de Giro
- Melhor formação do preço de venda (concorrência)
- Não obrigatoriedade de ser cliente do Banco.

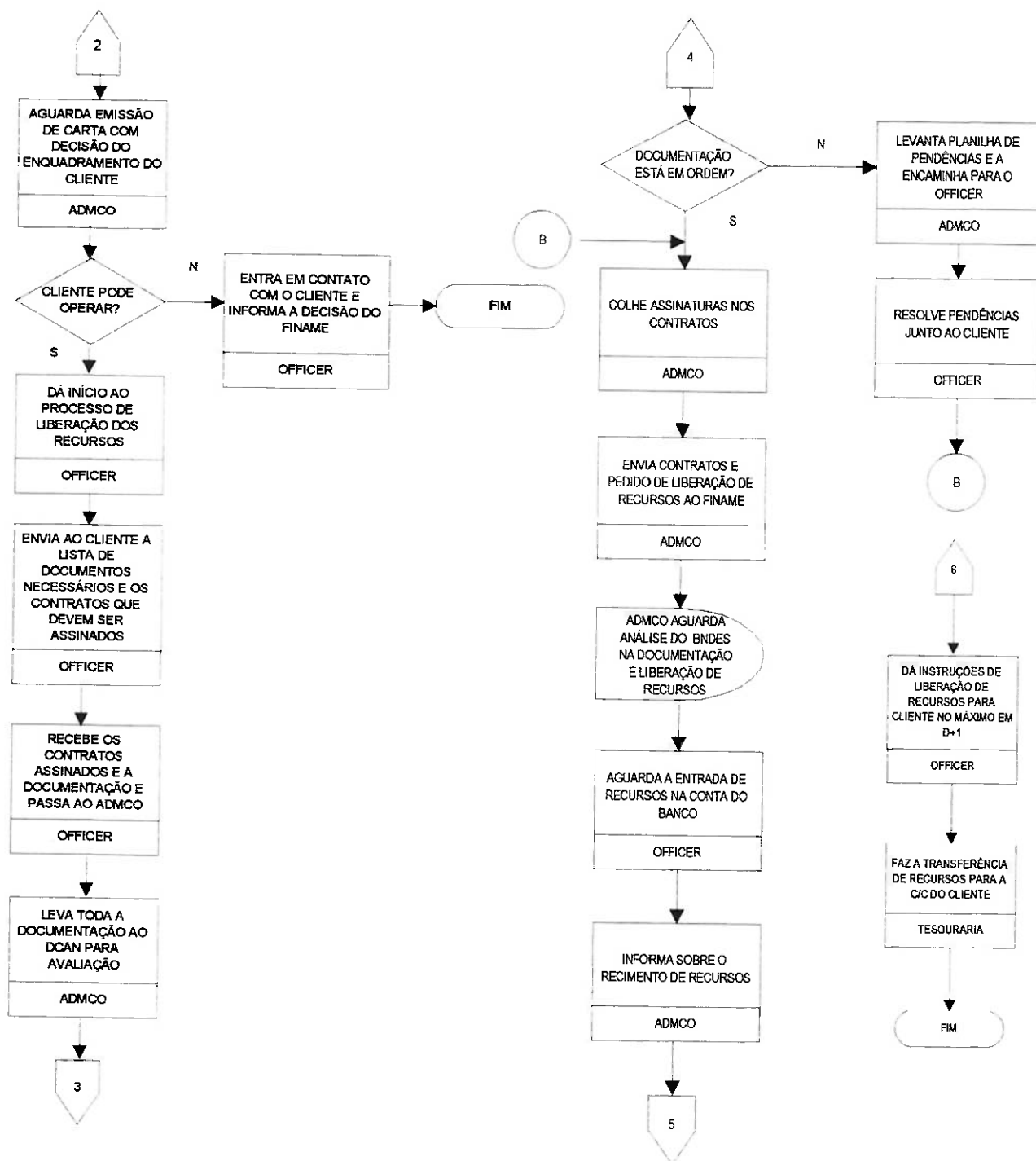
O prazo fica a ser definido através da Planilha de Financiamento - Contrato Filhote - em comum acordo com o Vendedor e o Comprador. Quanto ao pagamento, a forma usual é de pagamento de principal e encargos mensais, mas também poderá ser de acordo com o negociado entre o fabricante e o Banco, para o comprador. O valor do financiamento pode chegar a 100% do valor da Nota Fiscal.

Para a operacionalização deste produto, são envolvidos: Crédito; *Treasury*; Área Comercial; Produtos; e *Back Office*.

A título de complemento, e para mostrar que, de fato, as tarefas estão predeterminadas, segue o fluxo do produto “BNDES - Pré-Embarque Especial”.



Códigos	Significado	Área
ADMCO	Administração de Contratos	Back Office
DCAN	Departamento de Cadastros	Back Office
TESOU	Tesouraria	Treasury



Códigos	Significado	Área
ADMCO	Administração de Contratos	<i>Back Office</i>
DCAN	Departamento de Cadastros	<i>Back Office</i>
TESOU	Tesouraria	<i>Treasury</i>

Este último produto, por outro lado, tem por objetivo financiar, na fase pré embarque, a produção de bens a serem exportados, sem vinculação com embarques específicos. É uma linha de capital de giro destinada a financiar o incremento da produção a ser exportada, a partir das vendas externas realizadas pela empresa nos últimos 12 meses. Assim, volta-se para empresas exportadoras brasileiras, enquadrando-se dentro deste Programa todos os produtos exportáveis. Não são apoiáveis nesta linha automóveis de passeio e produtos de menor valor agregado, tais como: celulose, açúcar e álcool, grãos, suco de laranja, minérios e animais vivos.

Pode ser financiada uma parcela do montante de recursos para a produção de bens a serem exportados. O prazo está limitado ao aumento das exportações a serem realizadas nos 12 meses seguintes (período para incremento) tomando-se por base o total das exportações realizadas nos 12 meses anteriores (período-base). Quanto ao prazo total da operação, este é de 12 meses, podendo ser estendido para até 30 meses, desde que comprovado o incremento. A empresa exportadora pode escolher entre quatro esquemas de amortização.

Sobre o principal da dívida incidirão juros à taxa de 20% ao ano acima da Libor²³, vigente na data de assinatura do Contrato, para o período de 6 ou 12 meses, variável ou fixa conforme o caso.

- Para a parte efetivamente realizada do valor do incremento, a taxa de juros será reduzida para 1% ao ano acima da Libor fixada para a operação.
- Em caso de cumprimento parcial do incremento previsto, a taxa de juros de 20% será alterada para um dos seguintes percentuais, incidentes sobre a parcela não realizada:
 - 14% acima da Libor caso o cumprimento do incremento se situe entre 50% e 80%;
 - 8% ao ano acima da Libor caso o cumprimento do incremento esteja entre 80% e 100% ao ano.

²³ London Interbank Offered Rate, que é a taxa cobrada nos empréstimos interbancários. Cf. Gitman, 1997.

As vantagens para o cliente são:

- Financiar, na fase pré embarque, a produção de bens a serem exportados, sem vinculação com embarques específicos.
- Não comprometer o lastro para fins de câmbio contratado
- Obter custos competitivos
- Não depender da captação recursos externos por parte do sistema privado para financiar sua produção
- Prazos longos de financiamentos para fins de comprovação do incremento

O banco também tem suas vantagens:

- Oferecer opções de financiamento através de repasses de recursos via BNDES
- Não utilizar recursos próprios para financiar o cliente

Os principais riscos envolvidos são:

- Não cumprimento do programa de incremento previsto
- Inadimplência por parte do cliente

As áreas envolvidas são as mesmas que no caso do produto Vendor.

5.8. Resultados das entrevistas sobre o trabalho das pessoas

A exposição teórica realizada, aliada às entrevistas feitas, traz algumas contribuições para este estudo. Nesse sentido, os principais aspectos são:

5.8.1. O trabalho

5.8.1.1. Organização do trabalho

Os detalhes operacionais e a pressão de tempo fazem com que os funcionários desenvolvam seus próprios métodos e procedimentos para lidar com os problemas do dia-a-dia. “É impossível, nas situações comuns, cumprir os objetivos da tarefa respeitando escrupulosamente as prescrições, instruções e procedimentos”. “Os fluxos foram desenvolvidos por outras áreas para padronizar a nossa rotina, aqui na Comercial. Mas em nenhum momento foi perguntado se eram ideais e se estavam de acordo com o que já vínhamos fazendo”.

A falta de obediência às normas e procedimentos criados e a dificuldade, em muitos casos práticos, de o trabalhador saber se suas falhas se devem a anomalias do sistema técnico (tecnoestrutura) ou de apoio, ou à sua própria incompetência, são fontes de angústia e de sofrimento no trabalho. “Fica-se sem saber se as coisas não estão correndo certo por causa da Comercial, ou por erros nos procedimentos previstos para as outras áreas”.

Todos os fluxos operacionais dos produtos parecem bastante claros e precisos, porém em grande parte dos casos, o mesmo “não pode ser seguido pelos *traders*, porque há alterações de controle que emanam da diretoria; mudanças de exigências documentais; pouca divisão de responsabilidades” (embora já se encontrem definidas as tarefas de cada área, as pessoas envolvidas não as aceitam e ficam se lamuriando, afirmando que tais atividades não são de sua competência). O trabalho, predominantemente mental, acaba não contando com os próprios elementos de sua definição (vide Seção 3.4.1). “Será que não existe uma forma de fazer as pessoas compreenderem que se não há cooperação entre elas, não há como existir um trabalho final sem remendos?”

5.8.1.2. Ferramentas de trabalho

No que concerne às ferramentas de trabalho, foram identificados problemas de duas ordens: informática e instalações.

Há sérios problemas de paradas no sistema; de travamento de máquinas; de lentidão da Internet e de quedas nos canais de voz com o RJ. Tais fatos enervam os funcionários, que dependem dessa parafernália para trabalhar.

“Hoje ficamos sem o *link* com o Rio de Janeiro. Isso pode parecer pouco importante, mas devemos lembrar que a filial não tem quase nenhuma independência da matriz. Todas as operações que envolvem câmbio e comércio internacional têm de ser processadas no Rio de Janeiro, pois as áreas de Câmbio e Internacional só existem lá. Sem conexão, é impossível fazer a transação”.

As pessoas da área também reclamam de cansaço muscular gerado pelas instalações (sobretudo cadeiras e disposição das mesas e computadores). De fato, a posição das gavetas na mesa, relativamente à do computador, é extremamente desconfortável para o usuário, que tem de ficar torto e com a coluna retorcida para poder se aproximar do micro. Ademais, a cadeira não tem descanso para os braços e não atende aos preceitos de ergonomia, salvo por um leve estofamento.

5.8.1.3. Ritmo de trabalho

Constatou-se que o ritmo de trabalho é intenso, sendo que os *traders* e *trainees* ficam no banco até conseguirem terminar todas as suas atividades, chegando mais cedo muitos dias da semana e levando trabalho para casa (vide seção 3.4.5). Como se viu na descrição pormenorizada da área comercial, são muitas as tarefas a serem cumpridas, muitas vezes atreladas às atividades de outras áreas (Produtos, *Treasury* e *Back Office*, principalmente), conforme se representou nos fluxogramas de operacionalização dos produtos. “Daí a

necessidade de trabalhar mais do que o previsto, já que o quadro de funcionários é bastante enxuto”.

Também se relatou que os estagiários aprendem pouco, porque “não há ninguém com tempo e disposição para ensinar-lhes durante a consecução das tarefas. A empresa está interessada apenas em que as tarefas sejam cumpridas. Custe o que custar para os funcionários”. E com o aumento progressivo do número de coisas a serem feitas, os funcionários têm de executar muitas atividades simultaneamente. “Não fossem programas de computador multifuncionais, como o ambiente Windows™., ficaria bem difícil realizar tudo em tempo”.

5.8.2. Comunicação

Foram abordados diversos problemas referentes à comunicação, seja ela na própria Comercial, seja entre as várias áreas, seja com o banco americano que detém parte do banco. Assim, foi dito que “o ambiente no banco, apesar de sua aparência sadia e estimulante, guarda evidências de falta de cooperação e sonegação de informações entre as diversas áreas”. Ademais, há também que se mencionar os altos índices de rotatividade que, segundo alguns, está relacionado ao fluxo de informações falho dentro da empresa. Nesse sentido, os estudos realizados pelo próprio departamento de recursos humanos do banco revelaram que a rotatividade assusta, sobretudo entre os *trainees*, estagiários e *traders*, chagando a menos de 1 (um) ano por funcionário.

Os entrevistados garantiram que a estrutura não poderia ser mais enxuta do que já é porque, “com a falta de cooperação entre as áreas, a situação se agrava ainda mais, pois as pesquisas sobre determinados assuntos e mesmo trabalhos de prospecção de clientes são elaborados mais de uma vez”. “Os relatórios gerenciais, por exemplo, estão sendo feitos pelo departamento de RH, pela Área de Produtos, pelo Back Office e pela Área Comercial, o que é um verdadeiro absurdo, já que os dados de entrada são os mesmos e as saídas são padronizadas”.

Com base nos relatos dos entrevistados, há a “estratégia” de se falar uma coisa e se fazer outra²⁴ que, partindo dos níveis hierárquicos mais altos e caminhando em direção aos inferiores consiste na adoção de um sistema de produção, divulgação e de controle de práticas discursivas referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização. Ou seja, impõem-se obstáculos ao aparecimento de diferentes verdades sobre a área, que “acaba sendo descrita apenas a partir de seus resultados, e não a partir das atividades das quais eles são decorrentes”. Prevalece a divulgação única e exclusiva dos pontos e saldos positivos do sistema produtivo, onde os “fracassos e as falhas são todos omitidos e seus vestígios, apagados”. Aparentemente, conforme o discurso oficial, há a idéia que a empresa teria atingido perfeito ajustamento entre a produção e a organização do trabalho, e as exigências mercadológicas. Porém, “na verdade o que está ocorrendo é que a união entre as diversas áreas que compõem a empresa está perdendo força, haja visto que as relações entre elas acabam se tornando estritamente comerciais”. “As áreas ficam regulando informações para as outras, porque têm medo que elas o apresentem como seu próprio”.

Entretanto, não é só entre as áreas que reside o problema comunicacional. Foi mostrado, na seção teórica, que a consecução de uma tarefa leva o indivíduo a encontrar o prazer no trabalho, ou seja, ele passa a realizar-se pessoalmente. Na Área Comercial, o que vem acontecendo é que “as pessoas que começam uma atividade não a vêem terminada, porque não há suficiente tempo durante o dia para discutir com os outros encarregados o tratamento que eles estão dando às suas tarefas”. Desse modo, não há aquela sensação de “missão cumprida”. “As pessoas raramente ficam sabendo no que deram as suas decisões, porque ninguém vem informá-las de nada”. Assim, mesmo o desenrolar das atividades da própria área não são de conhecimento de todos os envolvidos.

Outra questão que levantou discussões é a do fluxo de comunicação informal dentro da empresa. “Talvez se todos pudessem manifestar suas opiniões e ter a certeza de que alguém prestaria atenção àquilo que estão

²⁴ Este conceito aproxima-se da distorção comunicacional de Dejours (Dejours, 1999).

tentando dizer, a motivação crescesse entre os funcionários”, que saberiam que estariam participando mais ativamente das mudanças organizacionais e da resolução de conflitos e problemas, contribuindo com suas idéias. “É como numa eleição, quando o cidadão, vota naquele que ele acredita ser o melhor candidato. Mesmo que o último não seja eleito, pelo menos o indivíduo tem sua mente tranqüila porque ele fez sua parte, a final de contas. O sistema pode nem almenos colaborar com ele, mas ele sente que exerceu sua cidadania.” Analogamente, é muito importante dar ao funcionário o direito de participar mais da orientação da empresa no quotidiano.

Com relação à comunicação da empresa junto ao seu sócio nos EUA, há problemas na opinião dos entrevistados. “O banco americano associado parece ser um grande aliado, mas na verdade é impossível realizar operações por seu intermédio, porque eles não confiam nas pessoas daqui”. “Temos vários clientes comuns, mas conseguimos conquistá-los porque mostramos nosso valor. Os americanos não mexeram nem uma palha”.

Finalmente, muitos relataram que tinham uma visão totalmente diferente da organização quando foram admitidos. Isso é fruto de lendas e estórias contadas pelo pessoal de RH. “Eles prometem promoções e reconhecimento dos funcionários, mas já estou aqui há dois anos e nada acontece”. “Foi dito que a liberdade para conversar com o diretor da área é total, mas temos que tomar muito cuidado com o que falamos porque ele se zanga muito facilmente”.

5.8.3. O medo do desemprego

Na empresa em foco, por intermédio das entrevistas, notou-se que o medo de perder o emprego é uma preocupação constante entre os funcionários. “As pessoas aceitam executar o trabalho que muitos faziam antes de um enxugamento do quadro, porque querem satisfazer suas chefias. Também trabalham, pelo mesmo motivo, quando estão bastante doentes, já que o menor deslize pode comprometer toda uma carreira”. “A oferta de mão-de-obra é visivelmente grande, porque muitas são as pessoas com tino

comercial e que passariam nos processos seletivos para ocupar cargos na nossa área [Comercial]”. São dezenas de *curricula* que chegam mensalmente ao banco, solicitando vaga na Área Comercial, no caso, de modo que os atuais funcionários ficam permanentemente preocupados em serem substituídos. Às vezes, percebem que não estão sendo bem quistos quando recebem suas notas semestrais pelo desempenho.

Assim, as responsabilidades grandes e as ofertas de desempregados enormes são os fatores que estimulam os funcionários, pelo medo, a darem o máximo de si mesmos.

5.8.4. A mobilização coletiva

Embora ocorram injustiças com relação aos funcionários individualmente, a mobilização coletiva praticamente não existe. “Às vezes, é melhor cada um cuidar de si, porque senão começam a surgir atritos entre as pessoas. Se o funcionário coloca a mão no fogo por outro, de repente pode ficar sem ela”. “As pessoas parecem ser muito simpáticas umas com as outras, mas na verdade estão sendo falsas, porque o que querem é passar uma imagem que são solidárias, porém querem apenas defender seus interesses”.

Na Área Comercial, por exemplo, não interessa se foi o *officer* que errou ao exigir determinados dados e tarefas do *trader*. Na verdade, “o *trader* torna-se responsável pelo que executou” sob os auspícios do *officer*, e ninguém, nem outro *officer*, nem outro *trader*, tem coragem para explicar a situação da forma como deveria, ao diretor. Justamente por isso, ninguém quer agir sem ter o respaldo de uma instância superior. Mesmo que ela não suporte tais atribuições, como no caso dos *traders*. Houve situações em que o *trainee* pedir permissão para sair mais cedo, por conta de um compromisso fora do banco, e o *trader* permitir. Porém, quando o *officer* fica sabendo, vocifera contra o *trader* alegando que ele não tem condições de tomar esse tipo de decisão. O *trainee* está tranquilo, porque agiu conforme permissão de alguém superior na hierarquia.

Esses tipos de casos fazem com que os trabalhadores vivam freqüentemente com medo, inclusive de severas reprimendas por sua

incapacidade para desincumbir-se bem de suas tarefas e assumir suas responsabilidades, o que gera condutas de obediência e até de submissão. Daí a explicação de como os gerentes não costumam fazer ressalvas à descrição gerencial do trabalho, quando se dirigem a terceiros, exibindo mesmo uma confiança aparentemente autêntica na qualidade do trabalho e na perenidade da empresa, sem o que o sistema entraria em crise. É o medo de tornar visíveis suas próprias dificuldades já que elas não podem ser objeto de debate, de reflexão, de deliberação coletiva, entre eles.

A falta de espírito de equipe também se reflete na situação dos estagiários ou dos *trainees*, de quem se exige competências e responsabilidades de um titular experiente. “Como não há uma pessoa especificamente responsável por eles, seus direitos nem sempre são defendidos”. “Eles acabam tendo que assumir responsabilidades que não lhe dizem respeito, como assinar documentos que precisam de mais de uma assinatura, ou dar visto eletrônico em boletas que os *officers* deveriam assinar. Se acontece alguma coisa, eles têm de aceitar a culpa e ficar quietos. Na verdade, mesmo tendo ‘quebrado um galho’ para seus chefes, que por algum motivo não estavam presentes no local, ninguém se responsabiliza por eles. O bom mesmo seria se eles pudessem concentrar seus esforços no aprendizado, mas são tantas as coisas a se fazer que ficam tendo que assumir riscos desnecessários”.

Outro ponto que merece especial atenção é o que se refere ao relacionamento entre as áreas. “A *Treasury* não gosta de colaborar com as operações da Área Comercial. O pessoal lá fica arrumando obstáculos para as operações. As taxas que eles passam para nós é proibitiva, muitas vezes. Desse jeito é difícil trabalhar. E há outro detalhe: também tem competição entre a Comercial-RJ e a Comercial-SP. Como o banco é o mesmo e teoricamente temos participação nos lucros, acho que esse tipo de disputa não deveria existir”.

5.8.5. A motivação

Como se mostrou na classificação da organização, há concentração de poder na cúpula estratégica e em parte da linha intermediária. As idéias e as opiniões dos funcionários hierarquicamente inferiores, tal como os *trainees* e os estagiários, e mesmo os *traders*, no caso da Área Comercial, são menosprezadas e deixadas de lado, além de muitas vezes serem taxadas de parvas. “Não adianta o *trader* ir conversar com o diretor da Comercial. Se o *officer*, dono da conta do cliente, não for diretamente explicar o problema, nenhuma providência é tomada”. “Situações como essa desmotivam as pessoas a ir expor suas dúvidas e dificuldades”.

Foi exposto que uma condição essencial para a motivação é ter as ferramentas tecnológicas e decisórias disponíveis para cada indivíduo, minimizando os chamados fatores higiênicos (Seção 3.3.4). No estudo de sistemas informatizados que aqui se encetou, foi visto que o aumento de desempenho provocado pelo uso do computador vem acompanhado de alteração do ritmo de trabalho, aumento de possibilidades de controle de desempenho e alcance de um nível de trabalho que logo se torna normal e padrão.

Abordou-se que todo trabalho deve, para ser motivador, ter: autonomia na execução das tarefas e voluntariedade; imprevisibilidade; tensão; ritmo; resultados imediatos; e esforço e habilidade individual de cada pessoa refletidos no resultado do trabalho. Ora, o que se verifica na Área Comercial é que “não há muito ritmo, os resultados nem sempre são imediatos (a maioria das vezes não o são) e não há autonomia ou muita voluntariedade”.

Os principais fatores responsáveis pelo desestímulo são: autoridades mal delegadas; bloqueio de carreira (há mais de três anos, nenhum *trader* foi promovido a *officer*, nenhum estagiário foi contratado como *trainee* e nenhum *trainee* virou *trader*) e falta de perspectivas para crescimento profissional; conflito entre chefias (sobretudo com relação aos estagiários e *trainees*, que nunca sabem quem são seus chefes diretos); chefia não representativa dos interesses dos empregados (não há grande comprometimento dos *officers* com os *traders*, e dos *traders* com os *trainees* – ninguém se compromete por

ninguém); correlação inadequada entre capacidade, responsabilidade e salário (*trainees* que sabem mais que os *traders*, e que ganham duas vezes menos); discriminação sexual (os *traders* discriminam uma colega do sexo feminino que trabalha com eles, também como *trader*); etc.

Houve queixa também com relação à interação com a área de *Back-Office*. Segundo os entrevistados, “o *Back-Office* só se preocupa com os detalhes estritamente operacionais quando está processando uma transação. A Área Comercial tem que parar suas atividades de contatar clientes para resolver pendências documentais e de assinaturas, isso quando não contratuais. Num banco, todavia, é ele quem deveria ir atrás das soluções para esses problemas burocráticos. Do jeito que as coisas estão, temos que nos limitar a fechar no máximo duas operações por dia, quando muito, porque o *Back-Office* não dá conta. Ele deveria se envolver mais com a operação”.

5.8.6. Treinamento dos funcionários

O estudo das dimensões da configuração assumida pelo banco revela que o treinamento do quadro de funcionários é, no cômputo geral, pequeno e concentrado sobretudo nas áreas de *Execution* e *Origination*. E quanto menor o treinamento e, por conseguinte, o nível das habilidades de cada um, maior é a necessidade de submissão a um controle da cúpula estratégica e de uma concentração de poder decisório nos mais altos escalões da empresa. À medida que as pessoas adquirem conhecimentos, passam a questionar mais as ordens que recebem e começam a melhor contribuir para o aprimoramento do *status quo*. O núcleo operacional, portanto, ganharia mais força e poder de tomada de decisão. Com isso, passaria a cúpula estratégica a cuidar de tarefas mais globais, como o delineamento das interligações externas com outras empresas e a constituição de parcerias; a monitoração de projetos; e o balanceamento do trabalho. Desse modo, o fluxo de tomada de decisão tornar-se-ia mesclado em todos os níveis.

5.8.7. Problemas apontados pelos funcionários

Mudanças de hábito parturidas no ambiente de trabalho têm como exemplo o aumento no consumo de café e de fumo. “A copeira passa duas vezes por dia. A garganta está seca e, às vezes, o sono está pesado. Então a gente acaba aceitando beber um copo para acordar”.

Registrou-se ainda queixa de cansaço físico (sobretudo por causa do tráfego intenso).

Apesar do ambiente propício às somatizações, houve apenas queixa com relação ao aumento do nervosismo generalizado na área. “Todo mundo já começa o dia nervoso, preocupado com as operações e com as coisas que tem que fazer”. “Eu não posso criticar ninguém, porque eu era bem mais calmo antigamente”.

Capítulo VI

Discussão dos resultados e propostas de solução

6. Discussão dos resultados e propostas de solução

Os resultados obtidos com a metodologia aplicada acabaram por levantar algumas questões com relação aos novos investimentos da empresa e à própria organização do trabalho que, como se verificou, é um aspecto importante a se considerar quando se objetiva minimizar o sofrimento dos trabalhadores.

Um dos primeiros pontos que se aponta é a falta de união e de mobilização coletiva entre os funcionários do banco. Nesse sentido, talvez uma estrutura com mais cooperação permitisse o abrandamento de muitas das atividades das várias áreas, que hoje se encontram realizando tarefas repetidas. Uma assessoria de apoio mais elaborada garantiria a coarctação de dúvidas e problemas, facilitando a integração entre os diversos setores e aumentando a produtividade do sistema pelo melhor uso dos recursos disponíveis (tempo, homem e computadores).

Quanto à melhoria da saúde mental dos trabalhadores, há a teoria que defende que as organizações podem melhorá-la de várias formas, inclusive criando um ambiente de trabalho saudável; promovendo a discussão sobre diferentes temas; proporcionando aconselhamento individual ou coletivo em épocas de estresse ou quando um companheiro de trabalho morre; propiciando reconhecimento do valor dos indivíduos na organização; aceitando que a produção nem sempre será alta se um empregado estiver tendo dificuldades e não desistindo desse empregado; e treinando os gerentes a entender mecanismos de defesa psicológica e os ajudando a se tornarem mais habilidosos para auxiliar os empregados a adotarem soluções mais criativas. Cf. Yalom, apud Kemp, 1994.

As entrevistas revelaram traços de injustiças cometidas contra os funcionários, como a dificuldade de crescimento profissional via promoções e o pequeno reconhecimento do trabalho, dentre outras. Isso ativa a curiosidade de como um sujeito acaba participando conscientemente em atos injustos contra seu próximo. Ao que tudo indica, segundo Dejours, tal fenômeno é resultado de uma atitude muitas vezes calculista porque, para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário, suas vantagens e não comprometer seu

futuro e até sua carreira, a pessoa aceita “colaborar” com a iniquidade. À medida que os funcionários vão sendo demitidos e o trabalho vai crescendo para os restantes, a empresa vende a idéia que tal situação logo será resolvida e que novas contratações serão feitas no momento em que ela conseguir ultrapassar a etapa difícil de então. Os remanescentes aumentam o ritmo de trabalho e, ao atingirem um novo, superior desempenho, este é transformado em norma, servindo de justificativa para o enxugamento de pessoal. Muitas vezes, atinge-se um contexto de insuficiência crônica de pessoal, quando se deixa de acreditar, sobretudo nos escalões mais altos da hierarquia empresarial, que os progressos alcançados na produtividade e nos lucros da empresa se façam acompanhar de um reforço de pessoal e de novas contratações. “Há uma perfeita adesão ao mal, ou seja, à tolerância à mentira e à sua não-denúncia, sem falar na cooperação para sua propagação, em se tratando do sofrimento infligido a outrem²⁵” (Dejours, 1999).

²⁵ Fazendo um paralelo histórico, poder-se-ia dizer que esses tipos de sistemas lembram práticas totalitárias como da Alemanha nazista. É difícil entender como tal regime conseguiu fazer com que, aos olhos de parte da população, o mal passasse por bem ou pelo menos se justificasse. Essa “alquimia que transforma abominação em sublimação”, como afirma Dejours, poderia talvez ser uma das causas alternativas do engajamento de algumas pessoas às ondas e esquemas maléficos de injustiças de que participam. O sistema concentracionário da sociedade nazista dá ao mal uma forma concreta que ultrapassa todas as possibilidades filosóficas de compreensão. A Alemanha havia chegado ao ponto mais avançado e rico da civilização, e mesmo assim deu margem a que 80% da população fosse carregada e orientada por um ideal psicopata. Talvez o que ocorre nas empresas que abusam física e psicologicamente de seus funcionários seja semelhante. Mas como se dá a mobilização de massas de “pessoas de bem”, para o trabalho sujo? Há formas de se defender dessa atroz lavagem cerebral? A resposta à última pergunta parece ser por meio de drogas e do álcool, além de uma obrigação parva de manutenção da virilidade, quer seja pela negação do medo, quer pela resistência à dor ou pela alienação. Talvez, ainda, por meio de uma personalidade e de um estilo de vida específicos, como no caso dos normopatas, que enquadrar-se-iam perfeitamente ao tal esquema. Cf. Dejours, 1999.

OBS: A psicopatologia traz o conceito do normopata, que seriam indivíduos “cuja personalidade se caracteriza por sua extrema ‘normalidade’, no sentido de conformismo com as normas do comportamento social e profissional. (...) Costumam ser notavelmente bem integrados e adaptados a uma sociedade na qual se movimentam com desembaraço e serenidade, sem serem perturbados pela culpa, a que são imunes, nem pela compaixão, que não lhes concerne; (...) como se não percebessem mesmo que os outros sofrem; como se compreendessem por que os outros não conseguem adaptar-se a uma sociedade cujas regras, no entanto, lhes parecem derivar do bom senso, da evidência, da lógica natural. Sendo bem-sucedidos na sociedade e no trabalho, os normopatas se ajustam bem ao conformismo, como num uniforme, e portanto carecem de originalidade, de “personalidade”. (Dejours, 1999)

Atualmente, são contratados indivíduos com pouca ou nenhuma experiência para serem os executores do trabalho sujo, sempre em nome do realismo econômico e da conjuntura. Com o tempo, os veteranos vão sendo afastados da empresa e, como não têm para quem transmitir a memória do passado, levam consigo a noção de todos os maus tratos e das injustiças cometidos. A nova leva de recrutados, todos bem jovens, aquiescem com o sistema que encontram, porque não podem ter muitos escrúpulos quando o mercado está com dificuldade de absorver tantos formandos. Ademais, desconhecem a profundidade do “mal” de que estão participando o que, aliado ao apagamento dos vestígios, constitui-se em um sistema para evitar que o estilo gerencial da empresa e seus métodos sejam discutidos pública e abertamente. Cf. Dejours, 1999.

Outro aspecto a se analisar é a postura que o banco deve ter com relação aos seus empregados doravante. Assim, as empresas logo devem perceber que “uma gestão a longo prazo de seus recursos humanos será mais lucrativa que uma utilização sua a curto prazo”. (Dejours, 1998).

Com base nessas idéias, o administrador “não deverá jamais considerar que a prevenção de problemas de tal sorte é uma despesa. Na verdade, é uma forma bastante interessante e poderosa de gestão do impacto que uma organização deficiente e doente acarreta sobre os funcionários, sendo inclusive responsável pela melhoria do clima de trabalho e também por ganhos de produtividade”. (Lacombe, 1998)

Como demonstram alguns estudos, há indícios de que cerca de 90% dos problemas físicos tem componente psicológica. Então, não investir no tratamento dessas causas, ainda mais se muitas delas estão subjacentes à lógica da organização do trabalho, é dar margem a que os funcionários sofram no ambiente de trabalho e apresentem baixa produtividade, com maiores índices de absenteísmo. Cf. Kemp, 1994. Sabe-se, apesar disso, que “as componentes psicoemocionais das doenças são freqüentemente ignoradas por causa do medo dos custos envolvidos no diagnóstico e no tratamento. Entretanto, quando não combatida, esta faceta pode originar novos problemas ou a reincidência de outros”. (Kemp, 1994)

Quanto ao reconhecimento do trabalho, foi exposto na parte teórica que se trata de um ponto importante a se considerar. Os modelos discutidos para análise do estresse e a psicodinâmica do trabalho revelam que é mister que os indivíduos tenham o valor de suas tarefas reconhecido e que disponham de liberdade para criar as regras que adaptam a organização do trabalho às suas idiossincrasias, já que a obediência cega aos procedimentos prescritos é impossível.

Uma questão também importante é a que se refere à situação das mulheres na empresa. Sobretudo na Área Comercial, é importante que se reconheça que elas são tão capazes quanto os homens de realizar as tarefas propostas.

Com base nas discussões supramencionadas e no levantamento das características do ambiente, resta identificar possíveis soluções para os problemas, de tal modo que a probabilidade de manifestação psicossomática seja minimizada.

As soluções que se apresenta aqui são genéricas, justamente porque existe mais de uma forma de implementá-las. À primeira vista, podem soar um tanto absurdas, ingênuas ou inocentes da forma como estão expostas. Um ponto que é importante ressaltar, todavia, é que foram validadas pelo departamento de recursos humanos do banco e também pelo diretor comercial, de modo que são reconhecidas pela cúpula estratégica da empresa, tendo assim maior probabilidade de serem efetivamente implantadas. Evidentemente, foram escolhidas para o caso do banco de investimentos, podendo, nada obstante, serem utilizadas para ambientes semelhantes.

Organização do trabalho

- Descobrir quais são as práticas e subterfúgios utilizados pelo pessoal da Comercial, do *Treasury* e do *Back Office* para fazer o sistema funcionar, ou seja, operacionalizar os produtos, e inclui-los na prescrição do trabalho, quando cabíveis. Para evitar problemas de inadaptação dos funcionários às

rotinas padronizadas, sugere-se fortemente que os fluxos de produtos sejam elaborados junto com os funcionários envolvidos.

- Investir mais em treinamento, promovendo cursos sobre as atividades executadas pelas diversas áreas do banco, de modo que sejam formados funcionários polivalentes, realocáveis conforme as necessidades de pessoal;
- Criar uma estrutura de apoio mais eficiente, aumentando a equipe de *Back-Office*, que poderá se envolver mais com as operações e ir atrás da resolução dos problemas;
- Criar as áreas de Câmbio e Internacional na filial São Paulo, garantindo maior independência da matriz. Desse modo, as operações de comércio exterior e de fechamento de câmbio das empresas atendidas pela Comercial-SP poderão ser realizadas inteiramente na filial e o *link* SP-RJ deixará de ser fundamental para a realização de uma transação.

Ferramentas de trabalho

- Adquirir cadeiras mais confortáveis, que atendam às exigências ergonômicas, e mudar os pontos de computadores para garantir que as telas e teclados possam ficar em locais de nenhum incômodo para o usuário;
- Adotar soluções de banda larga para transmissão de dados e acesso à Internet;
- Contratar mais técnicos para dar suporte aos funcionários e oferecer cursos de resolução de pequenos problemas (de computação e informática) do dia-a-dia;
- Constituir um banco de dados único que permita acesso restrito a todas as informações corporativas e das operações realizadas.

Comunicação

- Criar veículos de comunicação entre as áreas do banco, como reuniões gerais e discussões sobre operações com problemas, de tal maneira que as

pessoas fiquem mais interadas do que está acontecendo na empresa e como podem agir no sentido de agilizar o fluxo de informações e tarefas que lhes competem.

- Estabelecer metas qualitativas para cada área juntamente com as demais, o que reduz a repetição de tarefas. Além disso, com a melhor definição das atribuições de cada área, seja por meio de seminários ou de *workshops* internos, cada um sabe onde buscar as informações de que necessita, sem ter que ir atrás delas independentemente.
- Incentivar a cooperação entre as diversas áreas, criando grupos mesclados para resolver problemas que envolvem mais de uma área. A criação dessas equipes faria com que o envolvimento de cada um com outras áreas aumentasse, o que possibilitaria que tivessem maior consciência dos problemas reais de cada uma.
- Organizar *happy hours* que possibilitem, em bate-papos bastante informais, um maior *feedback* aos funcionários. Essa convivência dilui a hesitação de ir falar diretamente com o chefe a respeito de um dado problema, aproximando as partes. Nesse sentido, também poderiam ser incentivadas as práticas esportivas, que são capazes de integrar os funcionários.
- Realizar sondagens e pesquisas sobre o que se dissimula na empresa. Isso pode ser realizado pelo departamento de recursos humanos via questionários com múltipla escolha, que fornecerão uma boa idéia do que as pessoas efetivamente acreditam ser verdade sobre a cultura da empresa. Os resultados permitirão que se desmistifique certas histórias e que caiam tabus.
- Organizar reuniões, no final de cada dia, para discutir que fim levou cada tarefa ou operação e o que poderia ser feito para melhorar na vez seguinte. Isso, além de estimular a participação e a criatividade, garantiria que todos soubessem em que implicaram suas ações do dia.
- Discutir bastante a cultura da empresa com os novos ingressantes valendo-se, para isso, de palestras e dinâmicas de grupo, com exemplos ilustrativos;

O medo do desemprego

- Criar mecanismos para lidar melhor com as incertezas do emprego e do setor, e com a competição. Dentre eles, pode-se citar: desenvolvimento de parcerias para a realização das operações (além de enriquecer as experiências dos funcionários, há estabelecimento de novos contatos e o surgimento de novas oportunidades);
- A definição de um plano de carreira, da mesma forma que estimula os funcionários a trabalhar, dá-lhes perspectivas de crescimento profissional.
- Divulgar com clareza as políticas de admissão e demissão, disso resultando maior tranquilidade para os funcionários, pois conhecem o que é errado e o que é certo. A consequência direta é um trabalho mais ético, sob pena de perda do emprego.
- Investir em treinamento capacita os funcionários e lhes dá maior garantia de manutenção do emprego, pois a sua importância relativa para a organização aumenta.
- Difundir a cultura da empresa e sua estratégia a todos, divulgando também as conquistas da organização a todos os seus membros, deixando-os mais cientes da situação da empresa. Isso pode controlar a ansiedade e dar um *feedback* aos funcionários.
- Procurar sempre realocar funcionários de áreas em fase de *downsizing*, respeitando os talentos e habilidades de cada um.

A mobilização coletiva

- Criar equipes e estimular a criatividade e a inovação. Os debates sobre as tarefas geram regras que os próprios funcionários criam, reduzindo o estresse. Além do mais, a tomada de decisões por eles (núcleo operacional e linha intermediária) também colabora para diminuir o estresse, pois sentem que estão efetivamente participando da vida da empresa e de sua orientação.

- Criar a figura do tutor para dar suporte aos estagiários e *trainees*, deixando claro a todos que a função do estagiário é aprender e se aprimorar como profissional, assim como é a do *trainee*.

A motivação

- Criar plano de carreira, bonificando e premiando os grupos com maior volume de transações realizadas no semestre e garantindo posição de chefia para os mais capacitados. É importante, como se viu na teoria, delegar bem essas chefias.
- Descentralizar a organização vertical e horizontalmente, ou seja: dar mais poder às diversas classes de funcionários e aos funcionários dentro de cada classe. Isso poderia ser feito por meio de uma redefinição de responsabilidades e competências. Nesse sentido, o bônus poderia ser redefinido, onde a parcela correspondente à contribuição individual poderia ser aumentada.
- No caso específico dos estagiários, eles poderiam ser mais envolvidos com atividades menos operacionais, tais como o maior contato com clientes. Assim, eles poderiam acompanhar os *traders* e *officers* nas visitas e ficarem mais interessados das técnicas de comunicação e venda.

Treinamento dos funcionários

- Programas de treinamento periódicos atuam positivamente de várias formas, já que não só estimulam os funcionários a trabalhar, porque eles passam a ver o dia-a-dia como oportunidades de comprovar na prática aquilo que aprenderam, mas também eleva a auto-estima e aguça a criatividade para o desenvolvimento de novos procedimentos e regras, o que está diretamente relacionado à participação das pessoas na orientação da empresa. Além disso, todos se sentem mais valorizados e mais preciosos para a organização.

Após a leitura dessas sugestões de melhoria para ataque aos problemas detectados nas entrevistas, cabem algumas considerações finais.

Primeiramente, buscar um sistema de cooperação entre os empregados não é simples, já que o diagnóstico dos obstáculos à sua implantação é muito complexo e leva mais tempo que o previsto para realizar este trabalho. São muitos os fatores envolvidos e que precisariam ser estudados e ponderados. Um aspecto que parece paradoxal é o que toca a estrutura organizacional da empresa, bastante hierarquizada. Será que é possível ter um ambiente de cooperação inserido em um contexto de grande hierarquia? Talvez se a comunicação ficar mais clara entre os diferentes níveis, seja possível majorar a cooperação mesmo em se tratando da estrutura atual.

Outro fator que se refere à cooperação é a complexidade do ambiente em que se insere o banco, que é de competitividade e de perda de emprego. A preocupação com a rotatividade, expressa pela própria organização, é fruto da instabilidade do ambiente de trabalho, que leva muitos a deixarem a empresa. Será que não se trataria de uma outra contradição, qual seja, incitar a cooperação entre indivíduos que estão sempre na iminência de perder seus empregos?

Outra contradição que assoma é a das equipes de trabalho frente à individualização. Os times parecem ser uma ótima solução para lidar melhor com as operações no dia-a-dia porque as pessoas que os integram têm funções e habilidades diferentes umas das outras. A cooperação ganha força, a sinergia aumenta e o interesse individual é substituído por objetivos coletivos. Sem embargo, o ambiente, como já se mencionou, é deveras competitivo e cada um tende a assumir posições que protejam os próprios interesses, já que as recompensas e ganhos são individuais. Naturalmente, o contexto é o de uma seleção natural, onde apenas os mais fortes, espertos, ativos e bem preparados sobrevivem. Assim, pelo fato de essas linhas serem conflitantes, pode ser que não dê par mexer na estrutura hodierna.

Com relação à possibilidade de oferecer acompanhamento psicológico aos funcionários, esta seria uma medida paliativa para facilitar a adequação dos mesmos ao sistema de trabalho proposto, sem que as causas dos problemas fossem abolidas ou atenuadas. Na realidade, o que se deve fazer é promover uma margem de manobra aos funcionários de modo que eles tenham maior liberdade para tomar decisões.

Uma medida que poderia ser adotada seria a criação de um comitê para projetar melhor a forma de trabalhar, em parceria com o departamento de recursos humanos e com as áreas envolvidas. Desse modo, os funcionários sentiriam que estão colaborando com o processo de produção e participando da tomada de decisões sobre suas tarefas.

Teoricamente, tudo é interessante. Mas será que a empresa quer realmente aplicar as sugestões de solução?

Capítulo VII

Conclusões

7. Conclusões

O trabalho que se realizou procurou enfocar os problemas que mexem no cerne do sistema produtivo da empresa, sobretudo aqueles relacionados à saúde dos trabalhadores. Não obstante algumas soluções tenham sido propostas, não houve tempo hábil para colocá-las à prova e verificar se seriam, de fato, as mais apropriadas.

Verificou-se o quão importante é saber estruturar o trabalho em termos organizacionais, pois alguns sistemas são verdadeiramente menos prejudiciais para o indivíduo e sua vida psicossomática.

Algumas empresas preocupam-se em fornecer planos de saúde aos seus funcionários, o que permite que seu estado físico seja mantido em níveis aparentemente adequados. Contudo deixam de lado o fato que muitos desses problemas físicos são manifestações de grande carga psíquica das pessoas, de modo que tratamentos da forma como usualmente são feitos não resolvem o problema pois não atacam suas causas primeiras.

A empresa que cooperou com o desenvolvimento deste trabalho parece receptiva e disposta a aplicar as idéias aqui sugeridas tão logo quanto possível. Não se pode, no entanto, presumir que elas resolverão os problemas uma vez que o ambiente é complicado mesmo e é difícil implantar soluções. Por outro lado, caso a empresa seja bem-sucedida, não só ela sairá ganhando como também seus funcionários.

No que se refere aos próximos passos, estes dependem completamente do banco. Primeiramente, seria necessário fazer um cronograma de implantação das soluções. De acordo com a diretoria da área Comercial, é muito provável que dentro de seis meses as soluções propostas sejam testadas. Depois disso, seria interessante fazer um acompanhamento junto aos funcionários envolvidos, verificando se as mudanças estariam ou não surtindo os efeitos desejados. Por último, seria conveniente manter um canal aberto com os funcionários, a fim de que eles pudessem dar sugestões num processo de melhoria contínua.

Capítulo VIII

Publicações consultadas

8. Publicações consultadas

A. T. KEARNEY. *Transforming Human Resources*. Improving Productivity through Human Resources. A Monograph on Best Practices. Chicago: 1998

BAUDELAIRE, Charles. *Les Fleurs du mal*. Paris: Larousse, 1993.

BRADLEY, Gunilla. *Computers and the Psychosocial Work Environment*. London: Taylor & Francis, 1989.

CASTEL, Robert. La fin du travail, un mythe démobilisateur. *Le Monde Diplomatique*, Septembre 1998. – Pages 24 et 25. – www.monde-diplomatique.fr/1998/09/CASTEL/10915.html

CAZAMIAN, Pierre. *Traité d'ergonomie*.- dir. par P. Cazamian, F. Hubault et M. Noulon – 3^{ed}- Toulouse: Octares, 1996

CHOWDHURY, Sanjay Roy. *Human Resources Value Chain*. www.hrfolks.com/hr_value_chain.html - 1997.

COUTO, Hudson de Araújo. *Qualidade e Excelência no gerenciamento dos serviços de higiene, segurança e medicina do trabalho*. – Guia Prático. Belo Horizonte: Ergo Editora, 1994.

DEJOURS, Christophe. *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

_____. *Nouvelles formes d'organisation du travail et santé mentale*. Strasbourg, 1998 - www.sdv.fr/aimt67/cong_aimt/Dp2.htm

_____. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Repressão e Subversão em Psicossomática*. Pesquisas psicanalíticas sobre o corpo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.

_____. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. Vol. 14, nº 54, pp. 7-11 - Abril, Maio, Junho 1986.

- FONSECA**, João César de Freitas. *Adolescência, trabalho e saúde mental: uma discussão que se inicia*. – Seminário Nacional de Psicologia e Direitos Humanos - www.psicologia-online.org.br - Brasília, 1998.
- GIBRAN**, Gibran Kahlil. *O Profeta*. Rio de Janeiro, ACIGI: 1999
- GITMAN**, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Harbra, 1997.
- GRANDE ENCICLOPÉDIA LAROUSSE CULTURAL**
- ILO** – Sítio da International Labour Organization – www.ilo.org
- JUNQUEIRA**, L.C.; **CARNEIRO**, José. *Histologia básica*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1999.
- KEMP**, Donna R. *Mental health in the workplace: an employer's and manager's guide*. Greenwood Publishing Group, Inc., 1994
- KHALSA**, Dharma Singh; **STAUTH**, Cameron. *Longevidade do Cérebro*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
- KONDO**, Yoshio. *Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento* – ed. por Y. Kondo; trad. de D.I. Miyake; rev. técnica de A. C. C. Fleury. São Paulo: AOTS/Gente, 1989.
- LACOMBE**, Trefflé. *Nouvelles formes d'organisation du travail et santé mentale*, Janvier-Février 1998 - Volume 11 nº 1 - Numéro spécial sur les comportements en santé et sécurité du travail
- LAWRENCE**, Allen. *Stress in the Workplace*. - allco@well-net.com; well-net.com/stress/wrkstr2.html
- LEPLAT**, J. *L'analyse du travail en psychologie ergonomique – recueil de textes*; coord. par J. Leplat. Toulouse:: Octares, c1992 – 1993
- LEVY**, Barry S.; **WEGMAN**, David H. *Occupational Health – Recognizing and preventing work-related disease*. New York: Little, Brown and Company, 1995.
- MAKRIDAKIS**, Spyros G.; Wheelwright, Steven C. *Forecasting methods for management*, by S.C. Wheelwright and S.G. Makridakis. 2 ed. New York: John Willey, 1977.
- MINTZBERG**, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

- MORGAN**, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN**, Edgar. *Ciência com Consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO**. *Basic Concepts about Competencies*.
www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/x/ing/i - 1999.
- PORTER**, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- QUELCH**, John A.; **BLOOM**, Helen. *Ten Steps to a Global Human Resource Strategy*. www.bah.com - 1999.
- RÓNAI**, Paulo. *Gradus Primus*. Curso Básico de Latim. São Paulo: Cultrix, 1998.
- SECRETARIA DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO**. *Norma Regulamentadora nº 17: Ergonomia*. -
www.mte.gov.br/sit/nrs/nr17.htm
- STRESSRESOURCE** – sítio da Stress Resource Network –
www.stressresource.com
- SEVERINO**, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 1996.
- VÉZINA**, Michel. *Travailler - Revue Internationale de Psychopathologie e de Psychodynamique du Travail – Stress et psychodynamique du travail: de nouvelles convergences*. Revigny-sur-Ornain: Martin Media, 1999.
- WALDRON**, H. A. *Occupational Health Practice*. Butterworths, 1989.
- WELLS**, H.G. *La machine à explorer le temps*. Saint-Amand: Mercure de France, 1994.
- ZARIFIAN**, Philippe. *Eventos, autonomia e “enjeux” na organização industrial*. In: LEITE, M.P.; NEVES, M.A. Trabalho, qualificação e formação profissional. Rio de Janeiro: ALAST/SERT, 1998.
- ZOLA**, Émile. *L'Argent*. Paris: Pocket, 1993.