UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Escola das Ciências Sociais

Departamento de Sociologia

Curso de Mestrado em Sociologia

Área de Especialização em

Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável

SERVIÇOS E TRABALHO NO SECTOR BANCÁRIO

UM ESTUDO DO (DES)EMPENHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM DOIS BALCÕES DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Guida Isabel da Silva M. Brito Dias

Orientador:

Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

Évora, Outubro de 2009

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Escola das Ciências Sociais

Departamento de Sociologia

Curso de Mestrado em Sociologia

Área de Especialização em

Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável

SERVIÇOS E TRABALHO NO SECTOR BANCÁRIO

UM ESTUDO DO (DES)EMPENHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM DOIS BALCÕES DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Guida Isabel da Silva M. Brito Dias

Orientador:

Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

170 344

Évora, Outubro de 2009

Guida Dias

ÍNDICE GERAL

Índice de figuras ----iv
Índice de quadros ----v
Agradecimentos----vi
Resumo----vii
Abstract----viii

INTRODUÇÃO----1

1. Objecto do estudo----4
2. Contextualização e problema da pesquisa----7
   2.1. Pergunta de investigação e objectivos de estudo---- 8
3. Estrutura da dissertação----9

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO----11

1.1. Evolução, tendências e mudanças no sector bancário português--12
   1.1.1. Gestão e desenvolvimento bancário----15
   1.1.2. Tecnologias no sector bancário----20
1.2. Serviços e trabalho no sector bancário----23
   1.2.1. Servicialização do trabalho dos bancários----24
   1.2.2. Construção social do trabalho no sector bancário----35
   1.2.3. Qualidade de vida e saúde----47

2. METODOLOGIA----50

2.1. Caracterização do estudo----50
   2.1.1. Tipo de estudo----52
   2.1.2. Tipo de abordagem----53
   2.1.3. Método de investigação----53
2.2. Perguntas de pesquisa----54
2.3. Definição de conceitos----55
2.4. Delimitação da pesquisa----57
   2.4.1 Unidade de análise----57
2.5. Modelo de análise----58
2.6. Níveis de análise----60
2.7. Técnicas de recolha de dados----61
   2.7.1 Pesquisa documental----61
   2.7.2 Inquérito por entrevista----62
2.8. Técnicas de análise de dados----64
   2.8.1 Pesquisa documental----64
   2.8.2 Análise de conteúdo das entrevistas----65

2.9. Limitações da investigação----66

3. A INSTITUIÇÃO BANCÁRIA----67

3.1. Breve historial----67
3.2. Ciclo estratégico de qualidade----70
3.3. Política de recursos humanos (RH's)----73

4. ESTUDO DE CASO----75

4.1. Agência Alfa----77
4.2. Agência Beta----78
4.3. Análise e interpretação dos dados----79
4.3.1 Agência Alfa----84
4.3.2. Agência Beta----88
4.4. Aspectos comparativos entre as agências ----94

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS----104

5.1. Recomendações e sugestões para futuras investigações ----109

BIBLIOGRAFIA ----112

APÊNDICES ----123

Apêndice A----124
Apêndice B----133
Apêndice C----212

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - O triângulo do serviço.
Fonte: Albrecht (1992)----------49

Figura 2 – Factores de satisfação e factores de insatisfação.
Fonte: Autora (2008)----------103

Figura 3 – Processo de incrementação da satisfação dos funcionários.
Fonte: Autora (2008)----------212

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Agência Alfa----------77

Quadro 2 – Agência Beta----------78

AGRADECIMENTOS

" Deus Quer, o Homem Sonha, a Obra Nasce"
Fernando Pessoa, 1934

Este trabalho não teria sido possível sem a colaboração dos funcionários e responsáveis dos balcões da instituição bancária em apreço, que se disponibilizaram para responder às questões propostas nas entrevistas, base da investigação empírica realizada no terreno. Sem eles, tudo não teria passado de uma "miragem informativa". O sentimento de gratidão impele-me a registar, aqui mesmo, o meu mais veemente OBRIGADO.

Ao Professor Doutor Carlos Alberto da Silva, meu orientador nesta dissertação de Mestrado, o meu eterno obrigado, pela sua infinita paciência e pelos seus conselhos sempre esclarecedores e pertinentes. Ao longo do trabalho soube sempre aliar o rigor científico com a compreensão, o apoio, a paciência e a boa vontade. Sem a sua ajuda, este trabalho nunca teria passado de um simples projecto, de uma ideia a explorar.

A alguns dos meus colegas do X Curso de Mestrado em Sociologia na Universidade de Évora, que tiveram igualmente a gentileza de me prestarem ajuda em diversas fases do trabalho, pelo que também aqui registo o meu agradecimento.

Ao meu colega Joaquim Mealha que esteve presente em todos os momentos deste percurso, sempre me auxiliou e acreditou que o meu sonho se tornaria uma realidade, apesar das dificuldades decorrentes desta caminhada, nunca me deixando desanimar e sempre apostando nas minhas capacidades.

À D. Manuela Bernardo e ao seu esposo Gerhard Gross, pela ajuda preciosa que me deram na minha vida, um muito obrigado pela vossa amizade e sinceridade.

Por último, mas sempre presentes nos momentos bons e menos bons da minha vida, à minha Mãe, Avó e Tio, um muito obrigado pelo apoio, estímulo e incentivo prestados.

RESUMO

" Serviços e trabalho no sector bancário – Um estudo do (des)empenho e satisfação no trabalho em dois balcões de uma instituição bancária"

Quem faz e garante a qualidade dos serviços prestados são as pessoas, muito mais do que os ambientes, os processos e as tecnologias. Nesse sentido, o nosso trabalho procurou analisar sociologicamente o (des)empenho e satisfação dos funcionários bancários, factores que conduzem à prestação de "serviços-produto" de qualidade, com um nível significativo de acompanhamento, evidenciando a relação entre a satisfação dos empregados e o correspondente reflexo na satisfação dos clientes.

Através da análise de dois balcões de uma instituição bancária procurámos identificar os níveis de satisfação existentes e os factores envolvidos. Optámos por realizar um estudo de caso, descrevendo as características das agências, e procurámos identificar os factores sócio-organizacionais responsáveis pela satisfação/insatisfação dos empregados, abordando aspectos como a organização do trabalho, a qualidade de vida, os problemas de saúde/doença, os relacionamentos interpessoais, as remunerações, o reconhecimento.

A "servicialização" de que a banca tem vindo a ser objecto, tal como outros sectores económicos, foi igualmente abordada na nossa investigação, analisando-se a relação de serviço e o modelo de competência preconizados no sector bancário, actualmente reconhecido como um sector dedicado à prestação de "serviços-produto".

Os processos informais que medeiam as regras e as práticas concretas de trabalho, enquanto "espaços sociológicos" nos quais se concretizam diferentes formas de negociação, continuamente accionadas pelos actores (trabalhadores bancários), também foram objecto de observação, dada a sua importância como geradores de possibilidades de redefinição dos limites e alcance estratégico dos recursos do grupo profissional dos bancários.

Palavras-Chave: Satisfação, insatisfação, servicialização, desempenho, empenho, serviços-produto, trabalhadores bancários.

ABSTRACT

"Work and services in the bank sector – A study of the performance and work satisfaction in two branches of a bank"

People are responsible for the quality of services, much more than ambient, procedures and technologies. Our project tried to analyse through the sociological point of view the performance and satisfaction of bank employees and the factors which are responsible for "services-product" of quality, with high attendance standing out the relation between employees' satisfaction and clients' satisfaction.

Analysing two branches of a bank we tried to identify the satisfaction level and other connected factors. We opted to make a case study describing the branches' characteristics, trying to identify the socio-organizational responsible factors for satisfaction / no satisfaction of employees, dealing with aspects such as work organization, life quality, health/illness complaints, employees' relationship, wages and reconnaissance.

The bank sector and other financial sectors are becoming a "service area", so, our research pointed out the service relations and the competence model seen in the bank sector.

The "actors" (bank employees) were observed and interviewed, because they are the main responsibles for the informal procedures, the norms and pratical work methods, inside the "sociological spaces" where different negotiation procedures occured, generating new limits and strategic ranges for the resources of the professional group of bank clerks.

Key-words: Satisfaction, no satisfaction, services, work performance, diligence, services-product, bank workers.

INTRODUÇÃO

Este documento consubstancia a investigação conducente à dissertação de Mestrado em Sociologia na Universidade de Évora, na área de especialização de Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável, realizada sob a orientação científica do Doutor Carlos Alberto da Silva, Professor Auxiliar com Agregação, do Departamento de Sociologia da Universidade de Évora.

Num momento de crise económica e social, Portugal não é o único país com problemas de qualidade e produtividade empresarial. Em quase todo o mundo, alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade nas organizações e serviços são as grandes prioridades. O período actual, moldado de tentativas de saída da crise mundial, é ainda de procura constante da excelência na qualidade e produtividade e, consequentemente, na competitividade organizacional. Mas para muitas organizações este é, e continuará a ser, um assunto distante.

Paralelamente a esse facto, os administradores, em geral, e os gestores de pessoas, em particular, têm sido desafiados a repensar o papel dos indivíduos nas organizações competitivas. O ser humano, revalorizado em todas as suas dimensões, está a tornar-se o centro das atenções. A todos os níveis organizacionais fala-se do novo papel a assumir pelas pessoas, enquanto actores sociais e construtores da mudança organizacional. O talento individual, a capacidade de desenvolvimento em equipa e a adopção de princípios de participação directa nas organizações são indicados como factores cruciais para a vantagem competitiva das organizações.

No caso das instituições bancárias, a situação actual não é diferente. Perante o mercado globalizado e a alta competitividade e volatilidade do sector financeiro, as instituições viram-se obrigadas a mudar radicalmente o seu perfil e a reformular os conceitos de relação com os seus actores internos e externos.

Tradicionalmente, entendia-se a actividade bancária como um mero campo de trocas, resumidas a operações de depósito e empréstimos. Outros tipos de serviços não eram caracterizados como "serviços bancários". De relevar que o modelo tradicional de organização interna duma instituição bancária impunha-se pela sua austeridade. Um exemplo de "rigor" eram as próprias gerências, que ficavam situadas no fundo das agências, com portas trancadas e onde poucos ousavam entrar. Hoje, tudo mudou. Foram obrigadas a alterar a sua política recebendo os clientes à porta das agências.

Perante as novas exigências do mercado, as instituições bancárias transformaram-se nas principais peças do sistema financeiro, operando em todas as modalidades de intermediação e adquirindo uma função social importante na área da prestação de serviços.

Sem pretender abordar as lógicas que subjazem nas práticas da actividade financeira e de serviços dos bancos, importa destacar que estas organizações são também verdadeiros campos sociais de interacção, ainda pouco estudados sociologicamente, salvo casos pontuais, tais como os trabalhos do sociólogo Paulo Pereira de Almeida (2001, 2005). Aliás para este autor, escudando-se numa perspectiva plural duma sociologia do trabalho terciário, os bancos são apresentados como mundos de produção particulares, nem sempre fáceis de interpretar à luz das perspectivas clássicas das teorias industriais, não podendo o trabalho ser considerado como um mero *input* no processo de fabricação numa economia de serviços. Argumenta ainda o autor que o trabalho nestas organizações é, e só pode ser considerado, como um complexo processo de desenvolvimento e de aplicação não só de saberes e de competências, mas sobretudo de conhecimentos e de informações. Por outras palavras, um *locus* de emprego de recursos humanos e de mobilização da inteligência prática.

Neste campo de servicialização bancária, onde a lógica da competência se sobrepõe à da lógica de serviço, a actividade de trabalho e os factores que interferem na sua dinâmica não podem ser vistos isoladamente, na medida em que o trabalhador-actor dum banco desenvolve, na actualidade, a sua actividade num ambiente de organização do trabalho caracterizável por ser pós-taylorista ou pós-fordista. As funções e os postos de trabalho nas agências bancárias exigem, cada vez mais, o esforço da autonomia e da intelectualização do trabalho, das formas de integração e de coordenação, dito no sentido expresso por Durand (1999 cf. Almeida, 2005).

É bem verdade que a configuração e as opções de funcionamento dos bancos, enquanto "empresas de serviço", se objectivam em duas categorias principais de funções, com interconexões e com configurações sectorialmente diferenciadas: as "funções industriais-instrumentais" (de *back office*) que, a montante, asseguram o suporte instrumental; e as "funções de serviço-relacionais" (*front office*) que permitem que se processe, a jusante, a criação/prestação do serviço (Almeida, 2005: 58). Não é menos verdade que tais actividades são desenvolvidas por indivíduos/actores que tal como todos os outros trabalhadores, sejam da indústria ou dos serviços, possuem fortes

opiniões sobre a forma como se sentem nas organizações (por exemplo, "eu gosto imenso do meu trabalho"), sobre aquilo em que acreditam (por exemplo, "o meu trabalho fornece um importante serviço à comunidade") e sobre como pretendem comportar-se (por exemplo, "vou investir ainda mais na minha formação") em relação ao trabalho. Contudo, nem todas as pessoas que realizam o mesmo tipo de trabalho estão igualmente satisfeitas e pode-se até inferir que grande parte delas não se sente realizada profissionalmente (Locke,1976).

O perfil do "novo bancário" a que assistimos nos *media* é apresentado como um indivíduo detentor da capacidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos, contrariando-se, assim, as exigências tradicionais claramente delimitadas pelos manuais. Na realidade portuguesa, é conhecido o progressivo aumento da escolaridade básica obrigatória para o acesso à profissão, que tem reflexos visíveis nas habilitações académicas dos actuais profissionais da banca, tal como será desenvolvido mais adiante quando caracterizarmos as duas agências analisadas. A profissão de bancário reúne os atributos julgados necessários para poder ser considerada como tal, na linha de pensamento de alguns autores da sociologia das profissões das correntes mais funcionalistas, os quais descrevem esses mesmos atributos como sendo uma formação escolar (pós-básica) prolongada e exigente, uma especialização aprofundada do conhecimento e o domínio técnico da sua aplicabilidade prática, além da noção de se estar a prestar um serviço benéfico à comunidade, a faculdade de julgamento individual sobre actos técnicos específicos da profissão e correspondente responsabilização legal, um acesso restrito e controlado ao exercício da profissão, um controlo colegial dos profissionais sobre esse acesso e sobre as condições do seu exercício e, por último, um reconhecimento oficial, público, da profissão. Será que por ter estes atributos, os bancários apresentam elevados níveis de satisfação no trabalho? Quais as suas influências no desempenho em contexto de trabalho?

As atitudes e os comportamentos face ao trabalho são bastante complexas; determinam e são determinadas por muitas variáveis, razão pela qual se pulverizam estudos sobre a satisfação/insatisfação dos funcionários e colaboradores, em variados sectores, embora a leitura sociológica da satisfação/insatisfação e os seus efeitos no desempenho dos trabalhadores na banca seja ainda uma excepção nos campos de análise. Se tivéssemos de depreender qual o nível geral de satisfação no trabalho no sector bancário, partindo da informação disponível nos meios de comunicação social,

provavelmente poderíamos pensar que a grande maioria dos trabalhadores estão insatisfeitos com os seus empregos. No contexto actual de crise económica, o medo do despedimento parece poder constituir um elemento que pode influenciar o potencial motivador pelo trabalho, gerando fontes de insatisfação nem sempre fáceis de percepcionar *a priori*.

1. Objecto do estudo

De início pode-se questionar: porquê a escolha de uma instituição bancária?

Segundo Albrecht (1998), a primeira das oito indústrias de serviços da lista da revista *Fortune* é a banca comercial, sendo o segundo lugar ocupado pelas companhias financeiras diversificadas. Para Quinn (1996), "as empresas de serviços tornaram-se entidades grandes, capital intensivas, voltadas para a tecnologia e estrategicamente poderosas".

Considerando as afirmações dos dois autores, podemos justificar a relevância do tema e a necessidade de aprofundar a questão do cliente interno nas organizações, os trabalhadores, e a sua satisfação/insatisfação com o trabalho, que terá reflexos no seu empenho (visto aqui como sinónimo de motivação) e desempenho. Além disso, conforme Franco (1997), "o mundo contemporâneo, incluindo o mundo do trabalho, passou a valorizar aspectos da vida que foram negligenciados durante muito tempo. Ecologia, bem-estar, atendimento personalizado, ambientes agradáveis, qualidade de vida e vários outros conceitos apontam para a necessidade de resgatar a dimensão humana e emocional de todas as actividades."

Conhecer e analisar os factores que proporcionam a satisfação/insatisfação dos funcionários e, consequentemente, a qualidade do serviço prestado é, por si só, factor justificativo para a execução desta investigação.

As estratégias de gestão de recursos humanos, bem como as modalidades de inter-acção entre os diferentes actores envolvidos, são fornecedoras de importante informação para a melhoria do funcionamento das organizações em geral e, no caso particular da nossa investigação, do sector bancário.

Este trabalho de investigação visa ainda produzir visibilidade sobre determinados factores presentes na profissão de bancário, que podem interessar à

sociologia do trabalho (e ao novo ramo da sociologia do trabalho terciário, já reconhecido por autores recentes), incentivando a implementação de boas práticas profissionais. Não devemos esquecer que a complexificação técnica, administrativa e a burocratização organizacional da actividade bancária, levaram a requerer dos bancários responsabilidades e competências para as quais não estavam preparados os funcionários que, até então, asseguravam essa prestação de serviços.

O trabalho é um valor importante nas sociedades ocidentais contemporâneas, exercendo considerável influência sobre os trabalhadores em termos da sua satisfação e da sua produtividade. É de todo o interesse da entidade empregadora que os seus funcionários se sintam realizados e satisfeitos a nível profissional, pois tal satisfação irá influenciar os resultados do quotidiano laboral. Um funcionário satisfeito produz mais e melhor, incentiva os demais e causa bom ambiente de trabalho. A relação funcionário – instituição visa alcançar objectivos que só se complementam se ambas as partes estiverem satisfeitas, reflectindo-se essa satisfação nos produtos-serviço oferecidos aos clientes.

A emergência de uma nova abordagem sociológica aplicada ao mundo da produção e do trabalho, a que autores recentes como Almeida (2005) se referem como sendo a efectuada pelo novo ramo sociológico da sociologia do trabalho terciário, desperta um renovado interesse nos objectos estudados, que vão desde os saberes associados às funções, a relação de serviço, a racionalização, a gestão pelas competências, passando pela necessidade de descodificação de conceitos operatórios complexos, tais como os de co-produção, produtos-serviço, aconselhamento, satisfação de necessidades. Não menos verdade, renova-se o interesse pelo estudo dos constrangimentos da acção (a envolvente, as tecnologias, os fluxos de informação, a procura da qualidade) e, sobretudo, a necessidade de colocar o enfoque nos actores centrais (clientes, profissionais de sistemas técnico-administrativos / *back office*, profissionais e comerciais / *front office*).

Efectivamente, parece ser benéfica a análise das alterações recentes ocorridas na natureza e nas formas de estruturação das actividades bancárias, explicadas pelos novos modelos de organização que enquadram o sector dos serviços, nomeadamente o sector bancário, com todas as suas especificidades. Novos conceitos como "primado do cliente/utilizador", "relação de serviço", "lógica de competência", "lógica de serviço", "racionalidade", "produto terciário" e "produção social e técnica" são responsáveis pela

nova dinâmica do sector, pelo que se torna assaz pertinente a sua análise, visando até um possível alargamento dos mesmos conceitos a outros sectores.

Pode-se justificar este trabalho pela necessidade em se conhecerem as razões da existência de acentuadas diferenças nos níveis de satisfação dos trabalhadores em diversas empresas que operam na área da prestação de serviços, o mundo terciário. As duas agências da mesma instituição bancária, situadas em municípios vizinhos com as mesmas características regionais, podem servir de campo de investigação sobre esta temática, visto o sector bancário se revestir das características das empresas de prestação de serviços, tendo o sector em causa adoptado formas de flexibilidade no uso do trabalho dos seus funcionários e de gestão concorrencial, que podem gerar tensões.

Pesquisas internas do próprio banco identificaram diferenças significativas na satisfação dos funcionários, com reflexos no atendimento em algumas agências, pelo que acreditamos que o estudo realizado nos dois balcões, procurando analisar os factores que levam à dita satisfação/insatisfação, sob uma óptica ainda pouco explorada na actividade bancária (a dos clientes internos - empregados), resultará em informações relevantes para um maior aprofundamento e compreensão do tema.

Em Portugal, falar de cultura organizacional ainda é considerado algo de teórico, talvez pela superficialidade ou imediatismo da nossa cultura, que apenas considera o que é imediato, tangível e palpável, ou mesmo devido a uma falta de hábito pela abstracção.

É importante considerar os aspectos menos visíveis da organização mas que deverão ser abordados, tais como os objectivos, as tecnologias, os processos, as estruturas, as competências e todos os outros assuntos e matérias sobre os quais os indivíduos estão conscientes.

Existem, contudo, matérias sobre as quais os mesmos indivíduos não estão conscientes e não dialogam, tais como: atitudes, valores, sentimentos, normas do grupo, competências interpessoais, mecanismos de defesa, motivações e desejos.

O fundamental será chegarmos ao que interfere, permeia e, em alguns casos, distorce, os resultados organizacionais, e que nem sempre são aspectos tangíveis e palpáveis. Certos sintomas como a falta de agilidade, fragmentação administrativa, falta de motivação e empenho, qualidade de produção (desempenho), são tratados positivamente com recurso a novas tecnologias, redes de informações, prémios, incentivos, entre outros, sem que se estude a verdadeira raiz do problema, que é a

disputa de poder, a centralização de informações abertas, a falta de objectivos explícitos e a visão global de mercado. Quem sabe se as verdadeiras soluções terão de passar pela recuperação da auto-estima, pela descentralização, pela confiança, por uma delegação de competências, por uma visão de futuro e por informações universais?

2. Contextualização e problema da pesquisa

São gastos milhões de euros em pesquisas de mercado, visando um maior nível de satisfação do cliente, em novos processos e estruturas e, quem sabe, se a resposta não poderá estar nos clientes internos, nos funcionários da própria instituição, na sua satisfação com o seu próprio trabalho?

Diante destes factos, o nosso trabalho propõe, por meio de um estudo de caso de duas agências (Alfa e Beta), de uma mesma instituição bancária (Millennium - BCP), verificar os níveis de satisfação/insatisfação existentes nos seus trabalhadores e os reflexos no empenho/desempenho com que executam as suas tarefas[1].

Visando contribuir para o melhoramento da actividade bancária, mais especificamente no que se refere à qualidade do serviço prestado, este trabalho pretende investigar o motivo da satisfação ou insatisfação dos trabalhadores bancários, com os reflexos no seu (des)empenho. Tal facto não pode resultar de uma diferente formação ministrada pela instituição aos seus funcionários, pois todos eles são objecto das mesmas actividades formativas, constantes nos planos de formação inicial e contínua da instituição. Além disso, a política de recursos humanos seguida pela instituição aplica-se em todos os seus balcões, independentemente da sua situação geográfica.

Qual será então o factor (ou factores) responsável(eis) pelas diferenças encontradas em termos de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores bancários? Terão estes elementos um reflexo nas opiniões manifestadas pelos clientes de algumas

[1] Como forma de preservar o anonimato das agências pesquisadas, os seus nomes foram substituídos pelas denominações "agência Alfa" e "agência Beta". Além disso, todos os contactos e as entrevistas com os funcionários (e respectivas gerências) foram realizados fora das agências, em locais exteriores às mesmas, ao longo de várias semanas e fora das horas de serviço. Não foram abordados quaisquer assuntos de serviço, relacionados com a actividade bancária das agências ou dos seus clientes, pelo que nunca foi posto em causa o sigilo bancário.Com estas precauções, procurámos que os indivíduos se sentissem à vontade, não constrangidos pela presença das chefias ou de clientes, ao mesmo tempo que procurámos evitar aspectos condicionantes ou restrições impostas pela instituição bancária. As entrevistas realizadas não são apresentadas individualmente e na íntegra, por solicitação dos responsáveis dos balcões, visando com este propósito assegurar a preservação do anonimato dos funcionários.

agências que manifestaram desagrado pela qualidade de alguns serviços-produto fornecidos?

2.1. Pergunta de investigação e objectivos de estudo

Ao iniciarmos o estudo preliminar do objecto de pesquisa, debatemo-nos com inúmeras questões, algumas simples e outras mais complexas que, numa tentativa de síntese, julgamos poder apresentar desta forma:

> "Quais são os factores condicionantes da acção humana na instituição, que têm influência nos graus de satisfação/insatisfação dos trabalhadores, com reflexos no (des)empenho dos mesmos e na qualidade do serviço prestado aos clientes, nas duas agências da mesma instituição bancária, situadas em concelhos vizinhos embora com algumas ligeiras diferenças ao nível das características regionais, segundo a perspectiva desses mesmos trabalhadores?"

Com base no problema de pesquisa, este estudo tem como **objectivo geral**:

- Identificar os factores condicionantes da acção humana nas organizações, em particular no sector bancário, responsáveis pela satisfação ou insatisfação dos trabalhadores, afectando assim o seu empenho na organização e o desempenho das suas funções ou tarefas quotidianas.

Constituem **objectivos específicos** do estudo os seguintes:

- Identificar a influência dos aspectos relacionados com a política de recursos humanos, no empenho dos funcionários e no desempenho das suas tarefas aos balcões das agências;

- Identificar as relações entre satisfação/insatisfação no trabalho e saúde (física e mental) dos trabalhadores bancários de duas agências da mesma instituição bancária.

3. Estrutura da dissertação

O núcleo central do presente relatório de investigação é composto pela introdução, seguida de quatro capítulos que constituem o corpo principal do trabalho, e conclui-se com um derradeiro capítulo de considerações finais.

Na introdução procura-se apresentar e justificar não só as razões de escolha do tema da pesquisa realizada, mas também tecer algumas breves considerações sobre as opções metodológicas adoptadas.

O corpo principal do trabalho é composto por quatro capítulos como já referido. O primeiro capítulo intitula-se enquadramento teórico, sendo abordados os respectivos temas: evolução, tendências e mudanças no sector bancário português; gestão e desenvolvimento do sistema bancário; tecnologias no sector bancário; serviços e trabalho no sector bancário; servicialização do trabalho dos bancários; construção social do trabalho no sector bancário e, finalmente, qualidade de vida e saúde.

O segundo capítulo denominado por metodologia, descreve e caracteriza o estudo, ou seja, indica qual o tipo de estudo, o tipo de abordagem e o método de investigação. Neste capítulo focam-se igualmente as perguntas de pesquisa, a definição de alguns conceitos, delimita-se a pesquisa, apresentam-se a unidade de análise, o modelo de análise, os níveis de análise, assim como as técnicas de recolha de dados (pesquisa documental e o inquérito por entrevista) e as técnicas de análise desses mesmos dados (análise de conteúdo), terminando-se este capítulo com uma referência às limitações da investigação.

Encontramos a instituição bancária, cujas agências são objecto desta investigação, no terceiro capítulo, onde se abordam o breve historial da mesma, o ciclo estratégico de qualidade e a política de recursos humanos.

No quarto capítulo surge o estudo de caso, onde se descrevem, analisam e interpretam todos os dados recolhidos no terreno, das agências Alfa e Beta, seguindo-se uma análise comparativa de ambas.

No quinto e último capítulo apresentam-se as considerações finais, recomendações e sugestões para futuras investigações.

Procurou-se, especificamente, através do estudo de caso de duas agências, Alfa e Beta, da mesma instituição bancária, colher informação sobre os factores

condicionantes da satisfação/insatisfação dos empregados, questionando-os sobre áreas diversas, tais como as relações ligadas à organização do trabalho, à qualidade de vida, às queixas de saúde, à organização do trabalho e aos relacionamentos interpessoais.

A satisfação/insatisfação dos empregados é o resultado de um conjunto de factores, e é de salientar, ainda hoje, que uma boa parte das premissas que sustentam a gestão das organizações pertence ao velho paradigma, de visão mecanicista. Ainda subsistem organizações impessoais, mecânicas, que funcionam com hierarquias rígidas, onde as pessoas não passam de "recursos humanos". Nesse contexto, o próprio clima organizacional tem pouco ou nenhum valor, a não ser como uma forma de manipulação humana.

Finalmente, e ainda como hipótese possível a explorar em futuras investigações, seria útil conhecer a atitude dos consumidores/clientes em relação às empresas de serviços, designadamente o seu comportamento perante as possíveis (e, previsivelmente, crescentes), reclamações.

A resposta a estas e outras questões semelhantes justificará plenamente o desenvolvimento de projectos de investigação que constituirão desafios aliciantes para as equipas envolvidas, sob a forma de incursões em várias áreas disciplinares.

Acreditamos que as respostas obtidas para tais interrogações irão ampliar, significativamente, a visão sobre o tema "Serviços e trabalho no sector bancário".

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

É consensual que os momentos de evolução conceptual da sociologia do trabalho têm emergido da constatação de diferenças nas organizações e nas relações de trabalho. Curiosamente, é de registar o facto do aumento do peso da temática dos serviços em relação ao trabalho industrial nas abordagens e análise sociológicas posteriores a 1980.

O confronto entre sistemas de referência no estudo sobre o trabalho tem vindo a ser contínuo, acompanhando as mudanças operadas no modelo de assalariamento. Segundo Almeida (2005) o foco de investigação que antes estava centrado na relação entre indivíduos e máquinas, no contexto da empresa enquanto lugar central da actividade produtiva, tem alargado a sua área de incidência atingindo actualmente outras temáticas como a entrada na vida activa, as relações de género no trabalho e a relação de emprego, num sentido lato, bastante mais abrangente do que a relação do trabalhador-posto de trabalho.

O trabalho, enquanto objecto de estudo, oferece um vasto campo para análise, distribuído por problemáticas tão diversas como o mercado de trabalho, a organização das tarefas, a qualificação e as competências dos trabalhadores, os desempregados, a entrada no mercado de trabalho, as formas de desemprego, a ocupação dos tempos livres, a satisfação/insatisfação no trabalho, entre tantos outros.

De acordo com Freire (1997) o trabalho corresponde a uma "actividade deliberadamente concebida pelo homem, consistindo na produção de um bem material, na prestação de um serviço ou no exercício de uma função, com vista à obtenção de resultados que possuam, simultaneamente, utilidade social e valor económico, através de dois tipos de mediações necessárias, uma técnica e outra organizacional". Se atendermos ao conteúdo desta definição, podemos argumentar que "é no quadro dos novos modelos de produção que as actividades de serviços desempenham um papel decisivo nos resultados do trabalho em termos de utilidade e de valor económico, isto para além das significativas alterações ao nível das mediações técnicas e, sobretudo, organizacional" (Almeida, 2005).

Numa economia de serviços, o trabalho é considerado como o processo de desenvolvimento e de aplicação de saberes, de competências, de conhecimentos e de informações, em suma, de emprego de recursos humanos e de mobilização da

inteligência prática. O trabalho terciário não reflecte a incorporação de unidades de trabalho num processo técnico de produção, mas sim a produção a partir da aplicação de saberes e de competências: os elementos de diferenciação dos recursos humanos tornam-se decisivos dado que, por um lado é determinante o processo de acumulação de saberes e de experiências e, por outro lado, essa acumulação constitui-se como uma parte cada vez mais determinante das qualificações e competências basilares para a gestão da relação com o cliente (Bilhim, 2002).

De Bandt (2004), atendendo a estas especificidades do trabalho e da produção de serviços, considera a existência de variados fenómenos resultantes sobretudo do trabalho nos serviços: variedade económica resultante da produção de bens diversificados (costumização), integração do cliente no processo de produção ou no processo de criação de tecnologia (passando-se de um nível de recolha de informação sobre os clientes acerca dos seus gostos e preferências para um outro nível de participação activa do cliente na prestação do serviço), lógica da relação de serviço (actuação a jusante e a montante), dinamismo das actividades de serviço, recursos humanos com capacidades personalizadas (iniciativa, adaptação, definição e organização do próprio trabalho) numa lógica de "co-produção" com o cliente.

1.1. Evolução, tendências e mudanças no sector bancário português

É um dado adquirido que a dinâmica e o progresso tecnológico têm vindo a impor a necessidade de revisão dos sistemas qualificantes e dos conceitos de qualificação já existentes (Rebelo 1999).

A ideia de flexibilidade na gestão dos recursos humanos começou a disseminar-se nas empresas a partir de 1980, baseada no uso crescente de formas de trabalho flexíveis ou ditas atípicas (Brunhes,1989), de que se destacam a utilização de trabalho a tempo parcial, o trabalho temporário, os contratos de duração determinada e a subcontratação. No sector bancário este conceito foi adoptado como uma resposta aos novos gostos dos consumidores dos seus serviços e visando alargar os horários de trabalho, a organização (especialização flexível também apelidada de polivalência nalgumas instituições) e a procura de novos sistemas de produção (serviços-produto) em resposta às solicitações dos clientes.

A banca em Portugal tem sido alvo de diversos estudos, com diferentes níveis de profundidade, nomeadamente nas áreas da expansão da rede bancária, da industrialização e modernização dos serviços, introdução de inovações financeiras e suas implicações, formação de recursos humanos, estratégias de recrutamento, estratégias de gestão.

Mendes (2002) refere a existência de uma "pré-história da banca" em Portugal, até 1821, data em que após as Invasões Francesas e a Revolução Liberal o sistema bancário procurou implantar-se, embora vivendo em crise profunda até à proclamação da República em 1910. À semelhança de outros países europeus, cria-se o Banco de Lisboa, que segundo Reis (1996) tinha uma missão de auxílio financeiro ao Estado e de expurgar a moeda de má qualidade surgida no País em consequência do longo período de guerra antecedente, a que se seguiram outras entidades bancárias.

Nos primeiros decénios do século XX, a banca atravessou um período muito difícil, por motivos políticos, militares e económicos (inflação), registando-se por isso muitas falências mas, igualmente, a criação de outras instituições bancárias.

Em 1925 procurou-se "moralizar" o sistema empresarial bancário, através de medidas legislativas. Mendes (2002) caracteriza o sistema bancário da altura como "uma proliferação de empresas e pela sua escala reduzida", ainda mais "pulverizado" pelos efeitos da guerra de 1914-1918 que ainda seriam bem visíveis. A legislação da altura procurou introduzir ordem, regulando a criação e o funcionamento das instituições de crédito.

Com o advento do Estado Novo o controlo estatal passa a ser mais rígido, embora pelos meados do século (1950) tenha havido uma diminuição no número de instituições (18 bancos e 14 casas bancárias), facto resultante, segundo Câmara (1972), da contenção ocorrida após a II Guerra Mundial.

Até 1974 o País também registou, à sua maneira, as características dos já apelidados "30 anos de ouro da economia". Não obstante a Guerra Colonial e a forte emigração, Portugal beneficiou de algum surto de desenvolvimento, enquadrado nos Planos de Fomento (tendo o Estado até criado um banco específico – Banco de Fomento Nacional). O Estado acompanhou de perto, neste período, a actividade bancária, procurando regular a concorrência interbancária, cada vez mais agressiva, e que acabava por ter um efeito desorientador no mercado.

No pós-25 de Abril de 1974, verificou-se uma nova transformação na rede empresarial bancária, sobretudo devido às nacionalizações de 1975. À excepção de 3 bancos estrangeiros, toda a banca portuguesa foi nacionalizada. Em 1983, dos 16 bancos a operar no País, cerca de 13 estavam na posse do Estado. Entre 1984 e 1989 o número de bancos aumentou para 29, embora os bancos estatais ainda mantivessem a maior parte da actividade. É neste período que surgiu a instituição bancária cujos balcões foram alvo desta investigação.

A partir de 1990, este quadro sofreu alterações com o início das privatizações. Em 1997 operavam no nosso País cerca de 61 bancos, sendo a quota estatal inferior a 30% na captação de depósitos (Canhoto, 2001). Note-se, que desde 1986, com a adesão à CEE/UE, a crescente abertura do mercado português e a internacionalização da economia, facilitou a criação de mais instituições bancárias (Mendonça, 1998).

Também em Portugal se repercutiram os efeitos da "idade da integração financeira" e da "construção do sistema financeiro global", lançando sombras no horizonte, tal como a reduzida margem de manobra dos países, considerados individualmente, para poderem fugir às dificuldades que afectem o sistema (Allen, 2001).

Quanto à cobertura do País pelas instituições e serviços bancários, registou-se uma evolução natural. No início implantaram-se junto de Lisboa e Porto, alargando-se para outros centros urbano/industriais onde as actividades económicas fossem relevantes, até se chegar a uma situação de cobertura plena do País a partir da década de 1980.

Para terminar, é de realçar o movimento de concentração e a tendência de fusões, registados desde finais do século passado e mais visíveis actualmente, o que revela a evolução do tecido empresarial bancário, com novas estratégias e culturas empresariais.

1.1.1. Gestão e desenvolvimento bancário

A banca, à semelhança de outros sectores económicos, adoptou formas de flexibilidade no uso do trabalho dos seus funcionários que se podem sintetizar da seguinte forma:

1- Flexibilidade Externa:

- Flexibilidade quantitativa (contratos sem termo, contratos a termo certo, trabalho temporário, trabalho sazonal);
- Flexibilidade qualitativa (subcontratação, *outsourcing*).

2- Flexibilidade Interna:

- Flexibilidade numérica (tempo de trabalho, alteração horário de trabalho, trabalho extra, trabalho em *part-time*, isenção de horário);
- Flexibilidade produtiva ou geográfica (organização do trabalho, rotatividade, trabalho em equipa, multitarefas, multiqualificações, grupos de projecto, responsabilização dos trabalhadores).

Segundo Barbier e Nadel (2000) a flexibilidade é condicionada por diversos factores, tais como a qualidade dos equipamentos (novas tecnologias informatizadas ao dispor dos funcionários), o mercado de serviços em que se insere, a própria flexibilidade interna da instituição, a repartição dos postos de trabalho, a distribuição hierárquica e funcional das competências e a sua contrapartida salarial (sem esquecer o ajustamento personalizado das remunerações). E nas instituições bancárias, todos estes factores estão visíveis e são determinantes para o funcionamento do sector.

Gadrey (1999) afirma a existência de dois modelos:

1- Um modelo neo-taylorista de flexibilidade quantitativa, em que os constrangimentos ou as oscilações da actividade se repercutem sobre os assalariados, com métodos de gestão individualista e exigências de disponibilidade temporal máxima (recordemos as campanhas levadas a cabo

pelos sindicatos contra o trabalho extraordinário não remunerado nas agências bancárias);

2- Um modelo de adaptabilidade organizacional com objectivos prioritários como a implicação máxima da mão-de-obra e a sua fidelização (também visível no esforço que as instituições bancárias desenvolvem para incutir a "cultura da empresa" e o "espírito de equipa" nos seus funcionários, fazê-los "vestir a camisola" da instituição).

A organização do trabalho no sector bancário é enquadrada, ainda, pela emergência de um modelo de gestão concorrencial, com elementos de interacção face-a-face, marcadamente relacionais. Perante a realidade da concentração e da integração dos sistemas técnicos nas grandes empresas de serviço, as suas delegações (no nosso caso os balcões das agências bancárias) posicionam-se entre duas lógicas, que poderão parecer antagónicas, segundo Suleman (2007):

- Uma concentração tecnico-informática poderosa que consiga captar cada vez mais clientes;
- Uma necessidade de densificação das relações e do contacto próximo e directo com os clientes.

Aliás, é mesmo nos balcões das agências que a tensão é mais visível e sentida, pois é aí que se relacionam quotidianamente com o seu ambiente, captam recursos (depósitos) e vendem serviços (crédito). Para a banca (à semelhança da maioria das empresas de serviços-produto) a relação com os clientes a partir da sua rede de balcões joga um papel fundamental (só os clientes podem beneficiar dos serviços oferecidos pelo que o contacto comercial tem de ser permanente).

É neste contexto que assume relevo a oposição entre "comércio" e "funcionalismo", traduzida recentemente na distinção clássica entre "*front office*" e "*back office*". A preocupação da eficácia comercial pode compensar, em certos casos, as outras vantagens oferecidas pela especialização, favorecendo a sua expressão material no espaço de trabalho, onde mesmo no interior do mundo dos trabalhadores das redes de

exploração se observa uma distinção entre "atrás e à frente", entre "o externo e o interno", com todas as conotações simbólicas associadas (Suleman, 2007).

Durante a intensa mudança organizacional que a banca atravessou, produziram-se fenómenos conjuntos de concentração económica, implementação tecnológica e redução do número de contactos individualizados com o cliente (incentivando-se a prestação de serviços em *self-service*), a que se acrescentaram, em alguns casos, a concepção e fornecimento de produtos não bancários (seguros, "Via Verde", material informático, jóias, viaturas, viagens).

Gadrey (1992) e Iribarne (1993) constataram que os imperativos de serviço surgiram faseados e alinhados com as reestruturações de tipo produtivo e mesmo cognitivo, registadas nas instituições bancárias. O processo foi de uma multiplicação inicial de produtos ou serviços de valor acrescentado, que gerou um desenvolvimento das actividades de venda-aconselhamento, acabando por contribuir para uma transformação das actividades dos "caixas" (que se tornaram funcionários polivalentes). Em paralelo, continuam os mesmos autores, registou-se uma proliferação massiva dos terminais micro-informáticos que possibilitou a integração dos processos de produção ao nível das agências ("esvaziando" as tarefas do pessoal dito administrativo).

Esta "indústria de serviços bancários", relativamente despersonalizada e estandardizada (mas com ganhos de produtividade consideráveis) foi confrontada, continuam os mesmos autores, com a elevação do grau de exigência dos clientes, com a descentralização das responsabilidades dos trabalhadores bancários e com a concorrência no tipo de serviço prestado. Posteriormente, numa outra fase, foi acrescentada uma componente de "serviços-produto" às actividades bancárias, nomeadamente a disseminação da função comercial e da função de marketing, a segmentação da clientela e a descentralização das responsabilidades. Esta última fase visou um novo estádio de desenvolvimento dos serviços bancários, em que estando automatizadas as suas parcelas mais simples (ou menos interactivas) se procedeu a uma venda individualizada, complementada com o aconselhamento para a resolução de problemas específicos de uma clientela (por sua vez, mais activa e exigente).

A filosofia implementada nos balcões, dinâmica e individualizada, disseminou-se através da ideia de que os produtos e serviços bancários são cada vez menos "comprados" pelos clientes e cada vez mais "vendidos" pela instituição, o que implicou um aumento da produtividade comercial. Como fazê-lo? Segmentou-se a clientela (de

acordo com as lógicas predominantes da oferta de produtos, da especificidade dos clientes e dos estratos dos clientes), reestruturando-se os serviços comerciais em profundidade (Gadrey, 1992).

O mesmo autor e Zarifian (2002) argumentam que é a criação de produtos financeiros de uma forma semelhante à da montagem numa linha de produção industrial, que melhor ilustra a lógica de prestação de serviço e de racionalidade organizacional do sector bancário. Esta lógica de "massificação" permitiu o redimensionamento da oferta através de uma redução de preços, a qual, por sua vez, potencia os efeitos de uma rede de distribuição mais flexível e abrangente (o que é tido como uma vantagem concorrencial na distribuição de uma gama diferenciada de produtos). Contudo, Gadrey (1992) alerta para o facto de que o sector bancário é um sector onde por vezes os investimentos feitos na introdução massiva de meios informáticos não são acompanhados pelos ganhos de produtividade esperados, facto que pode ser explicado por uma incorrecta utilização dos ditos meios, por uma deficiente formação dos trabalhadores ou, ainda, em certos casos, por uma intensidade de informação gerada que é, em grande parte, inútil (ou não aproveitada).

Sendo a produtividade um conceito tipicamente fordista que se adapta, sobretudo, à análise das performances de sistemas produtivos estandardizados, a sua aplicação é pouco adequada à produção de serviços. Quando se compara o volume de operações técnicas realizadas pelos bancos em favor dos seus clientes (produto directo ou imediato) independentemente dos efeitos ulteriores desse consumo, com o valor acrescentado bancário (produto indirecto ou mediato) confrontamo-nos, muitas vezes, com uma oposição. Gadrey (1996) defende a necessidade de uma passagem por níveis de observação diversificados, da microanálise à macroanálise. Este autor argumenta que convém considerar, ao nível do posto de trabalho individual, o tempo dispendido para a realização de uma tarefa ou de um conjunto de tarefas em função daquilo que pode ser retido como o *standard* desse tipo de operações; ao nível dos colectivos, ter-se-iam em linha de conta os resultados de uma equipa, de um centro de custos, de um grupo prestador de serviços internos; a um nível global, e ainda segundo Gadrey, considerando-se o conjunto do sistema bancário ou de uma instituição na sua totalidade, a análise da produtividade deve definir e medir o acervo dos produtos e serviços considerados relevantes para o resultado final desse sistema.

Freire (2001) apresenta um modelo de "sistemas operativos P.T.U." contextualizado para os sistemas de produção do sector bancário. Para este autor, entre 1960 e 2000, destacaram-se grandes alterações no sector bancário. O seu modelo propõe 3 indicadores:

- O primeiro, P, refere-se à noção de "processamento", aos principais elementos que são processados na actividade normal da instituição bancária;

- O segundo, T, refere-se ao "trabalho", e indica a natureza do trabalho humano predominante na instituição bancária;

- O terceiro, U, identifica o "tipo de utentes" que beneficiam dos serviços prestados pela instituição bancária.

Aplicando-se este modelo proposto à actividade bancária em geral, e à instituição em análise em particular, no período de grandes alterações organizacionais (1960/2000), constatamos diversos aspectos. Em relação ao que é processado, na década de 1960 a banca tratava *dossiers*, créditos e transacções simples, quantidades reduzidas de informação; em 2000, as instituições bancárias tratam de *dossiers* personalizados, fornecem serviços-produto técnicos sofisticados, recorrendo a transacções complexas e ao tratamento de grandes volumes de informação. Quanto à natureza do trabalho humano predominante, 2°.indicador do modelo, Freire argumenta que na década de 1960 este se repartia, fundamentalmente, por actos elementares de gestão, por transacções ou negócios simples e de base local (região ou País), concernando actividades a jusante da relação com o cliente; após 2000, o trabalho bancário transformou-se num conjunto de actos complexos de gestão dos fluxos de circulação do dinheiro, com transacções e negócios complexos inseridos em economias globais, respeitando actividades não apenas a jusante mas também a montante da relação com o cliente (numa "lógica de serviço"). Ainda segundo o mesmo autor, e analisando o 3°.indicador do seu modelo, tipo de utentes, regista-se uma evolução de 1960 para 2000, consubstanciada de início na produção para uma clientela indiferenciada (pessoas) e com uma segmentação muito rudimentar (empresas), vindo posteriormente (década de

2000) a adoptar a venda de serviços-produto a uma clientela alvo já bem segmentada (pessoas), dando-se realce à segmentação estratégica (empresas).

Continuando a análise da gestão e do desenvolvimento bancário, e agora adoptando-se a perspectiva de Veltz (2000), notamos que este autor aponta a banca como um dos sectores contemporâneos de empresas de prestação de serviços passíveis de serem distribuídos por 3 esferas (A, B, C), cada uma delas apresentando problemas de 4 categorias possíveis: organização, integração, coordenação e complexidade. Veltz afirma que as actividades integradas na esfera A implicam um contacto directo, fortemente singularizado e contextualizado. Já a esfera B visa a exploração, manutenção e optimização de "maquinarias-suporte". Por último, a esfera C integra a concepção de produtos, bens e serviços, a montante das anteriores esferas A e B. A actividade bancária insere-se na esfera A, dadas as suas características, embora na sua análise se deva atender às diversas práticas de organização das actividades de trabalho.

Assim, na análise aos balcões é necessário incluir dimensões referentes à caracterização das empresas e das práticas de gestão de recursos humanos, às problemáticas da inovação e da utilização das TIC, à utilização da tecnologia e ao sistema de informação, à organização e representação social do trabalho e da vida no trabalho.

1.1.2. Tecnologias no sector bancário

A banca foi protagonista de uma revolução tecnológica profunda, através da rápida evolução dos sistemas de informação que suportam e apoiam as actividades de trabalho no sector. A informática e a banca telefónica são exemplos ilustrativos da mudança ocorrida no contacto com os clientes e da busca pela optimização das redes de prestação de serviços. Autores como De Bandt (2001) e Gourdet (2001), Dermine (1993), Carmoy (1995) e Santos (1997) argumentam que a automatização de tarefas e de operações teve um forte impacto nos "*back offices*" administrativos dos bancos, anulando-se a generalidade das trocas de documentos em papel e centralizando-se a informação em sistemas informáticos (que podem até nem ser os do País que está na origem da introdução dos dados). Considerando-se que os serviços oferecidos pelos bancos assentam cada vez mais sobre uma infra-estrutura pesada (de que a informática é

um bom exemplo) podemos dizer que a banca se transformou numa autêntica "indústria de serviços".

Ferreira e Cravo (2003), afirmam que o progresso tecnológico constitui um factor de mudança e desenvolvimento económico e social, trazendo consigo novos serviços e novas formas de relacionamento entre os diversos agentes económicos. Neste pressuposto, é pacífico aceitar que todos os aspectos da actividade bancária estejam a ser profundamente alterados pela tecnologia.

Os mesmos autores referem que a globalização das economias e o reforço da concorrência daí resultante imprimem um ritmo acelerado à evolução tecnológica, que tem de aprender a conviver com a imprevisibilidade e com a ausência de estratégias seguras de sucesso. Tudo depende dos *timings* das decisões. Para atenuar a incerteza e agilizar o tempo de resposta, a informação deve ser gerida como um recurso que, tal como outros recursos, pode e deve ser usado de forma a constituir uma vantagem competitiva das organizações.

Ferreira e Cravo (2003) afirmam que estas novas tecnologias podem ser idolatradas por alguns, mas que se deve tirar delas todo o proveito possível, para tratar a informação disponível de forma rápida e cada vez mais sofisticada. Onde houver informação, e onde seja possível proceder ao seu tratamento, aí existirão as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Os autores reconhecem que o sector bancário se afigura como o vector privilegiado para investigar os efeitos da introdução e difusão destas novas tecnologias, por se encontrar num ambiente de transformação e constante reorientação estratégica.

Coelho (2004) apresenta a *Internet* como a inovação mais recente no sector financeiro nacional em termos de acesso às instituições, que, contudo, continua a apresentar, mesmo assim, um canal tradicional de distribuição pessoal, melhor dizendo, um acesso baseado no atendimento com presença humana e feito através de pontos de venda físicos. A ligação à rede mundial de informação permite aceder a serviços que antes nem existiam, ou eram prestados de uma forma diferente, introduzindo uma melhoria na eficiência do mercado financeiro, o que constitui um elemento importante na promoção do crescimento económico sustentado.

O correio electrónico, o acesso *on-line*, e o *e-business* ou comércio electrónico, são os três serviços fundamentais assentes na *Internet* e a que os actores do sector bancário e financeiro podem recorrer.

Neste aspecto, Portugal pode considerar-se como integrado no lote de países da área Euro, pois dispõe de uma rede de infra-estruturas de tecnologias de informação semelhante à dos restantes parceiros europeus. Dias Figueiredo (2000) refere que, contudo, o nosso País ainda estava atrasado ("na cauda da Europa, apenas à frente da Grécia") no que respeita ao número de internautas e à utilização da *Internet*. Segundo este autor, tal facto não é estranho se atendermos ao elevado nível etário que caracteriza a população portuguesa (e bancária em particular). Pereira (2000) afirma que os trabalhadores mais velhos apresentam uma certa "aversão" a estas novas tecnologias, estão relutantes na sua utilização e na mudança que isso implica, podendo mesmo afirmar-se que manifestavam "quer sentimentos de exclusão, quer atitudes de auto-exclusão".

Ao falar-se em "sociedade de informação" isso implica facultar o acesso a este tipo de serviços a todos os consumidores que assim o desejarem, acautelando-se que determinados grupos não sejam excluídos. Deve-se "combater" o receio que possa existir entre os utilizadores, fazendo a demonstração do que se pode beneficiar, em rapidez e custos, por utilizar estes novos canais.

As fusões e aquisições ocorridas entre bancos, podem constituir outra oportunidade para a divulgação e implementação em maior escala destas novas tecnologias, pois ao reduzir-se o número de bancos actuando no mercado, os que se consolidam e resistem ficam com mais clientes, pelo que qualquer investimento em novas tecnologias tem sempre a hipótese de ser diluído por um maior número de utilizadores.

O aumento dos fluxos de informação e do número de transacções obriga os bancos a saber mais, sobre os clientes e sobre as operações em causa, para prestar um nível de serviço superior; se for possível determinar o perfil financeiro de cada cliente poder-se-á ajustar o serviço às suas necessidades concretas. Lyon (2000) defende que se deve recolher informações em bases de dados e ligar depois essas bases de dados de modo a que as agências disponham de muito mais informação. Isso permitirá às agências identificar o perfil dos hábitos de investimento e de poupança dos seus clientes, enquanto as novas tecnologias permitem o acesso rápido a diferentes serviços. Os próprios clientes já começam a exigir a possibilidade de "interagir com o seu banco, a qualquer hora, em qualquer lugar e de qualquer forma" (Coelho, 2004).

Não são apenas as instituições que mudam mas também o ambiente em que elas actuam, afirmam Ferreira e Cravo (2003). Assim, a capacidade tecnológica permite mais, melhores e mais rápidas comunicações, exigindo reacções mais rápidas por parte dos mercados, onde o conhecimento atempado da informação correcta melhora os processos de decisão, controlo e planeamento. Pinho (2000) refere que ao nível bancário o impacto tecnológico se está a dar em dois níveis: conhecimento e contacto com os clientes. O aumento dos investimentos tem sido considerável, nomeadamente com o alargamento da rede de ATM (vulgo "caixas Multibanco"), POS (terminais de pagamento automático) e difusão de serviços via *Internet*, o que tem contribuído para reestruturações profundas dos serviços financeiros nos seus relacionamentos com os clientes, deixando de ser "essencialmente humano para se tornar mais tecnológico" (Pinho, 2000).

Autores como Dias Figueiredo (2000) garantem ainda existir muito espaço para inovação e criatividade, com o aparecimento de mais e melhores ferramentas para criar valor, que irão atrair novos clientes e reter os actuais.

Ferreira (2003) está convencido de que, apesar de não existirem certezas em termos de riscos e benefícios, uma ilação que parece válida é a que a tecnologia irá continuar a marcar decisivamente a evolução do sector dos serviços financeiros em Portugal.

1.2. Serviços e trabalho no sector bancário

A "sociedade de serviços" caracteriza-se por relações sociais de produção e de troca específicas, na qual é determinante a produção e a troca de "serviços-produto". Esta produção de serviço questiona dois tipos de relações sociais: a relação de carácter económico e a relação entre produtores e clientes/utilizadores. Segundo Almeida (2005) é sob o ponto de vista e no quadro da segunda relação, que o conceito de serviço adquire sentido e que importará interrogar a produção económica à qual o serviço se encontra subordinado. Ainda na visão do mesmo autor, há que atender ao período de tempo que decorre na prestação desse serviço. Esse intervalo temporal é determinante para a avaliação da qualidade do serviço e origina tensões nas empresas/organizações, quando

têm de optar entre a prestação de um serviço de qualidade ou a realização de lucros a qualquer preço, submetendo-se a uma lógica produtivista.

A própria noção de valor performance – que é entendido como a representação do valor de um serviço sob a forma de um sistema complexo que inclui custos, qualidade, prazo, variedade e inovação – depende, ainda segundo Almeida (2005), da introdução do cliente/utilizador como um dos seus referenciais e, portanto, de uma lógica de serviço. É esta relação que constitui um "bom local de observação" para seguir a articulação entre as formas de cooperação, as disfuncionalidades e rupturas, as ausências e dificuldades de coordenação entre departamentos, serviços, agentes, ou por outras palavras, entre o *back office* e o *front office*. Uma articulação perfeita será um factor a considerar na obtenção de um bom (des)empenho.

O abandono do modelo fordista flexível, ocasionado pela reforma necessária face aos efeitos da mundialização e globalização financeira, e a sua substituição pelo modelo da empresa de serviço, apresenta ainda segundo Almeida, algumas virtualidades, nomeadamente a imaginação criativa e a valorização da iniciativa individual. Numa conjuntura favorável e de expansão, podem possibilitar aos trabalhadores uma forma de se tornarem verdadeiros sujeitos do seu próprio futuro.

No entanto, Almeida (2005) adverte para a necessidade de estarmos atentos, a um nível macrossocial, a novas abordagens acerca da vida no trabalho e modelos sócio-produtivos. Este autor admite a emergência de diferentes perspectivas, às vezes antagónicas, num futuro próximo, em que os trabalhadores serão obrigados a enfrentar um dilema, entre "trabalhar vivendo" ou "viver trabalhando".

1.2.1. Servicialização do trabalho dos bancários

O carácter distintivo dos serviços terciários é também reforçado nos discursos sobre as temáticas da organização do trabalho e da qualificação, mormente após 1980, em que a noção de "competência" surge no seio de muitos debates da sociologia do trabalho, acompanhando a transformação dos saberes necessários às novas formas de organização do trabalho, a segmentação, a procura da flexibilidade nos empregos (Erbès-Seguin, 1999).

Os conceitos de "servicialização" e de "lógica de serviço" surgem, assim, numa posição de relevo neste novo paradigma do mundo do trabalho. Enquanto a servicialização tem a ver com a dinâmica de transversalidade do serviço (e não serviços, que devem ser associados à classificação das actividades económicas) à generalidade das formas de trabalho contemporâneas, o conceito de lógica de serviço tem três características principais, segundo Almeida (2005), que passaremos a desenvolver nos parágrafos seguintes.

A afirmação de que estamos a viver numa sociedade pós-industrial pode ser contrariada, como Almeida (2005) argumenta, considerando o termo neo-industrial como mais indicado, na medida em que "o fenómeno da industrialização de alguns serviços mais desqualificados surge, sobretudo, no emprego assalariado de determinadas empresas de serviços – organizadas numa lógica industrial e dualmente segmentária – para produzirem e venderem em grande escala produtos-serviço relativamente estandardizados". E continua o mesmo autor a interrogar-se "se existem diferenças irredutíveis entre a produção industrial e a produção de serviços" ou se, pelo contrário, "existe uma similitude fundamental". Segundo este autor e admitindo-se a convergência indústria-serviços, "a questão pode ser abordada do ponto de vista da intensidade das relações e das interacções entre os actores na oferta e na procura (e não tanto pelo desenho de uma fronteira hermética de contornos muitas vezes fósmeos) ". Recorde-se, ainda segundo Almeida (2005), que "a lógica de serviço pressupõe uma integração de procedimentos de acção comuns dirigidos à prestação do serviço final e à cooperação entre as diversas unidades da estrutura", ao mesmo tempo que assume um conjunto de características tais como: "estruturação das empresas de serviço de forma a potenciar a construção de acervos de informação pertinentes e actualizados sobre os clientes-utentes, que devem ser ulteriormente mobilizáveis para uma identificação das suas singularidades; organização das actividades de trabalho de modo a que estas contribuam para a co-produção de respostas adaptadas aos problemas dos clientes; e a pressão no sentido de uma recomposição das tecnologias de produção e da logística relacional, em processos de co-produção de serviços e com auto-formação de competências". E prossegue ainda o mesmo autor: "...à emergência de uma lógica de serviço corresponde também uma mudança significativa na organização do trabalho nas empresas". Estes factos foram observados nos balcões e abordados pelos trabalhadores entrevistados. Almeida (2005) frisa que "este fenómeno pode favorecer o aparecimento

UNIVERSIDADE DE EVORA

de mercados de trabalho segmentados, com mecanismos de acesso diferenciados de acordo, essencialmente, com duas principais categorias de funções: de serviço-relacionais (*front office*) e instrumento-documentais (*back office*)". Isto foi visível e reportado nas entrevistas efectuadas nos balcões das agências, em que os trabalhadores recordaram a transição de "uma filosofia para outra", insistindo-se, cada vez mais, nesta diferenciação, em que o *back office*, numa lógica de serviço, assegura o suporte instrumental para jusante, para que os colegas do *front office* possam processar a criação/prestação do serviço junto dos clientes.

Esta passagem ou transição para uma "lógica de serviço", suportada por um modelo de gestão concorrencial-relacional (com predomínio da venda/aconselhamento sobre o registo de transacções e de operações mais rotineiras) pode originar alguns problemas de integração entre a infra-estrutura tecnológica (*back office*) e a infra-estrutura de contacto com os clientes (*front office*). Os funcionários em ambos os balcões recordam-se de "casos problemáticos", mais frequentes no início da transição: "... começaram a incutir-nos a ideia de que tínhamos de estar aptos a lidar com qualquer situação, a prestar qualquer esclarecimento, a aconselhar sobre os produtos, em suma, a vender os produtos. Mas tudo isto sem nos libertarem das funções específicas já desempenhadas por qualquer um de nós (E3)". É a denominada "polivalência" das funções, assegurada pelos trabalhadores administrativos (*back office*), menos habituados ao "face-a-face" com o cliente, em paralelo com o desenvolvimento de uma racionalidade relacional, traduzida numa verdadeira "profissionalização" dos trabalhadores técnicos e comerciais do *front office*.

Almeida (2005) continua a sua análise e afirma que actualmente é mais correcto considerar que vivemos numa "economia dos serviços" e não propriamente do "serviço", pois as economias são descritas a partir de uma acrescida importância das actividades terciárias (medidas pelo seu peso no emprego, no produto ou no valor acrescentado); é a este crescimento que vulgarmente se refere o termo "terciarização", fenómeno associado a um movimento lento e profundo de aumento da importância do lugar ocupado pelas actividades terciárias no conjunto do sistema produtivo, seguindo este último, por vezes, em paralelo com a evolução de profissões e de empregos de natureza terciária nas empresas industriais.

Procurando ir um pouco mais além, Gadrey e Zarifian (2002) consideram as novas realidades associadas ao acto de trabalhar ou, *stricto sensu*, ao acto de produzir,

independentemente do sector. Trabalhar significaria "criar um serviço, isto é, uma modificação percepcionada como positiva nas condições de existência dos indivíduos ou das organizações (os destinatários do serviço)". A afirmação de que trabalhar consiste em "criar um serviço" ao cuidado de um destinatário, assume a particularidade de tornar concretas as noções de "cliente" ou de "utilizador". Com efeito, para se definirem os clientes (de forma prática e reflexiva) é fundamental considerar o "produto" como um serviço prestado a destinatários específicos, com um leque de problemas e de aplicações concretas que estes podem fazer dos produtos propriamente ditos (Zarifian, 1999). Nesta concepção "não economicista" do trabalho, perde o sentido a oposição clássica entre o sector terciário e o sector industrial, pois a lógica de serviço é transversal e acompanha, portanto, a transferência dos processos económicos da esfera da produção – cada vez mais assegurada pela máquina automatizada – para a esfera da circulação e da distribuição física, e da distribuição de informação (Freire, 1998).

A esta dinâmica de transversalidade, Rifkin (2000) acrescenta uma outra: a ideia de que a propriedade se transforma num conceito ilusório, pois é cada vez menor a proporção de bens que são posse dos indivíduos, no actual contexto da nossa sociedade; a expansão em número e em tipo dos bens disponíveis, aliada a um ciclo de vida dos mesmos produtos mais curto, obriga a uma transformação na sociedade moderna, em que se assiste a uma "generalização do serviço" e em que o sistema de troca de bens dá lugar a uma troca de acesso a "segmentos de uma experiência".

Grande parte do trabalho nos serviços desenvolve-se de uma forma oposta em relação aos modelos industriais. A rapidez das operações tornou-se desfasada relativamente às exigências de iniciativa, de inteligência prática, de comunicação intersubjectiva ou em rede com os colegas, e de diálogo com os clientes (que consubstancia grande parte das actividades de trabalho humano contemporâneas). A terciarização das actividades económicas modifica o tipo de competências exigidas aos trabalhadores, sendo comum associar esta "lógica de serviço" a uma centralidade particular do modelo da competência de Gadrey e Zarifian (2002). Na óptica destes autores, o que designa a noção de "competência" é uma nova unidade entre o trabalho e o trabalhador, unidade na qual o trabalho reincorpora o indivíduo, e em que se procuram mobilizar e prolongar os saberes e a inteligência imaginativa possuídos por esse indivíduo; trata-se de recriar as etapas do trabalho nas empresas de serviço, que se iniciam com uma fase de (re)conhecimento e de interpretação das necessidades do

cliente, para terminarem com a produção efectiva de um serviço. Este processo, como se vê, é plenamente adoptado pelo sector bancário em análise, que:

1- Conhece a actividade do cliente/utilizador de modo a reunir informação sobre ele;
2- Interpreta e compreende as necessidades do cliente, para adoptar a proposta de solução mais adequada;
3- Mobiliza as experiências passadas dos funcionários bancários, do *back office* e do *front office*, para se poder atingir a máxima compreensão das necessidades do cliente;
4- Produz uma solução adaptada a um problema inteligível e efectivamente compreendido pelo prestador do serviço, com operações de produção de serviço rotinizadas, normalizadas ou singularizadas;
5- Engendra a "transformação" no cliente, convocando toda a estrutura da empresa de serviço na produção do serviço, mobilizando uma rede diversificada de intervenientes.

Mas convém recordar que, a par destas modificações nas formas de interacção nas relações de serviço e na orgânica das empresas (industriais e de serviços), se registou uma disseminação das actividades de trabalho relacionadas com os serviços, constatada estatisticamente pelo facto de que a população activa afecta ao sector terciário cresceu em proporção muito significativa entre as décadas de 1970 e 1990 (vários autores referem mesmo que foi o único sector onde se criou emprego, fenómeno que também foi observado em Portugal). Este crescimento do terciário cria, aliás, dificuldades para a sua delimitação e apreensão. Tentando simplificar, Freire (2001) desdobra o terciário em duas categorias: uma primeira categoria a que corresponderá o terciário mais tradicional e pouco qualificado, que Freire designa por "comércio e serviços", e uma outra categoria a que corresponderá uma prestação de serviços muito qualificados, que denomina de "profissional", a que o sector bancário pertencerá.

Gadrey e Zarifian (2002) também desdobram o sector, em termos de evolução do emprego: por um lado um grupo de serviços que inclui a distribuição, os transportes, as telecomunicações, os bancos e as seguradoras, em que o emprego cresce de uma forma limitada, estagna ou começa mesmo a regredir em certos casos (correspondendo

estes casos a serviços em que a componente relacional é relativamente reduzida); por outro lado, um grupo de serviços que engloba a saúde, o ensino, a consultoria e a restauração, em que o volume de emprego aumentou consideravelmente (com componentes relacional e profissional significativas).

Outro autor, Gallie (1991), argumenta que a qualificação dos trabalhadores no terciário será articulável com a diferente perspectiva que se tiver sobre as implicações do crescimento do sector dos serviços. Assim, para os mais optimistas, este facto representa a expansão das "profissões baseadas nos conhecimentos", conduzindo por isso a uma crescente exigência de qualificações no trabalho; para os mais pessimistas, a expansão do sector dos serviços caracterizou-se pelo desenvolvimento de uma mão-de-obra barata, subqualificada e confrontada com a rotina e com o trabalho repetitivo. Após 1980, esta abordagem dualista ficou mais "subtil", conforme Rebelo (2002) evidenciou: o dualismo das qualificações no terciário é substituído pela aceitação de que a maioria dos empregos dos serviços faz parte de um "segmento secundário" do mercado de trabalho, constituído por empregos de estatuto precário, cuja existência e manutenção dependem da conjuntura económica. Gadrey (1999) ainda é mais radical ao afirmar o carácter de especificidade dos sistemas de emprego terciário, baseada em duas hipóteses complementares: é nos serviços que proliferam as formas de gestão de mão-de-obra "flexíveis" que acabarão por se tornar relativamente dominantes a partir do final do século XX (o que efectivamente aconteceu); o movimento de "terciarização" do mercado de trabalho industrial é mais importante do que o movimento de "industrialização" dos sistemas de emprego terciários.

Contudo, todos os autores são consensuais ao admitirem a mutação do trabalho e a sua permanente (re)construção. Freire (1998) considera que convém analisar a recente evolução do "modelo industrial" para os modelos organizativos em "rede" e marcados pela importância do conceito de "missão". A partir desta noção estabelece-se como foco a lógica da cooperação dos sujeitos no trabalho, visando uma aceleração da rapidez da realização das operações, o que se traduzirá igualmente no aumento da rapidez do fluxo das operações numa lógica de débito directo. Por outro lado, para os trabalhadores, e no nosso caso particular os trabalhadores bancários, tal significa trabalhar cada vez mais rápido, à medida que aumenta a sua experiência (através da aquisição de rotinas de trabalho), as suas competências, a sua adaptação ao ritmo de trabalho e aos instrumentos técnicos (Zarifian, 1999). É este acumular de experiências que nas sociedades

terciarizadas como a nossa se tem vindo a intensificar, afastando o percurso de carreira dos trabalhadores de uma linearidade anterior reflectida numa sucessão de títulos e postos (o emprego para a vida, com uma progressão tranquila na carreira, deixa de ser algo de garantido). Como refere Freire, "o trabalho é factor indispensável de criação, de descoberta, de invenção. Se é certo que, pela regularidade que tende a imprimir à vida social, ele pode ser visto como um poderoso agente de reprodução das relações, dos hábitos e dos modos de vida, das figuras e dos sentidos que integram e sustentam uma comunidade, isto não significa ausência e estranheza em relação aos processos de inovação. O trabalho intelectual surgiu ao lado do trabalho manual, interagindo com ele, sobretudo pelo viés das aplicações materiais, e ambos actuando como factor importante de inovação e expansão".

Na sua essência, a medida sobre o efeito directo de um serviço não depende somente do momento em que este é "consumido"; isto será particularmente pertinente para os serviços "puros", dada a forte componente de trabalho onde os efeitos não podem fazer-se sentir senão a longo prazo (como é o caso do ensino, da investigação ou da saúde). No caso dos serviços bancários, muitas vezes o efeito directo dos serviços prestados também não é imediato, aparecendo o resultado final desligado do trabalho imediato efectuado que o produziu (tal não deve ser encarado como um *handicap* nem um factor "discriminatório").

Almeida (2005), acerca da natureza do trabalho nos serviços e das suas particularidades, entende como pertinente ensaiar um esquema sociológico aplicado ao mundo do trabalho e a uma "sociologia dos mundos de produção dos serviços", que será possível considerar como um modelo de análise de aplicação possível ao sector bancário. Segundo este autor, a lógica de serviço não se restringe apenas aos serviços (enquanto sector) pois é transversal às formas de contacto com os clientes/utilizadores de diversas modalidades. O autor refere também que a classificação sectorial se apresenta cada vez menos pertinente, tendo em conta a diversidade das actividades habitualmente associadas ao sector terciário e a externalização dos serviços do sector secundário, além de que não se poderá afirmar com toda a certeza que os serviços "resistem" ao progresso técnico.

O mesmo autor continua, referindo que "em termos sociológicos o produto terciário é, ele próprio, uma construção social, cuja definição está ancorada na história das relações sociais que o produzem, dependendo de relações de força, de normas e de

tradições". A consideração dos processos sociais que levam a uma "construção social" do produto, poderá, portanto, ajudar a esclarecer quais são os jogos, as estratégias dos actores e as acções colectivas que conduzem a uma determinada "qualificação" do produto e do "valor do trabalho", integrando-os no espaço social e nas formas de organização intra e interempresas. Convirá, pois, situar as empresas enquanto locais de comércio que já não se limitam a vender produtos estandardizados, mas que transaccionam igualmente serviços personalizados, um conhecimento e um saber-fazer.

E aqui será pertinente recordarmo-nos do que Veltz (2000) afirmou, na sua proposta de divisão das empresas contemporâneas em três grandes esferas, por nós já referida.

Almeida (2005) considera, no caso particular do sector dos serviços, a existência de alguma subtileza nos modos de gestão da mão-de-obra entre o grupo de trabalhadores com contratos de trabalho estáveis e perspectivas de carreira e a fracção de trabalhadores cuja manutenção no mercado de trabalho depende da conjuntura global e das fases dos ciclos económicos. Esta é, para o autor, a evidência que deve conduzir a uma apresentação de modelos de gestão de mão-de-obra específicos ou que, pelo menos, procurem enquadrar a especificidade do sector. Aliás, a transversalidade da servicialização (já referida várias vezes anteriormente) acentua a dimensão relacional na situação de interacção entre os clientes/utilizadores e os prestadores de serviço (Almeida, 2003).

Almeida (2005), focalizando-se no sector bancário em particular, propõe um "modelo de análise do trabalho em contextos de servicialização", que leva em consideração a tipologia das estruturas organizacionais de Mintzberg, aplicando-a ao sector bancário em geral (logo aplicável aos dois balcões particularmente em análise). De acordo com Mintzberg (1993) as partes básicas de uma organização (independentemente da sua dimensão) são cinco:

1- Núcleo operatório (*operating core*);
2- Topo estratégico (*strategic apex*);
3- Hierarquia intermédia (*middle line*);
4- Tecnoestrutura (*technostructure*);
5- Serviços de apoio (*support staff*).

A estas componentes Mintzberg acrescenta cinco mecanismos de coordenação:

1- A supervisão directa (que implica contacto pessoal quase permanente entre supervisor – no nosso caso o gerente – e o executante);
2- A normalização pelo trabalho (as tarefas);
3- A normalização pelas qualificações (através da exigência de certo tipo de conhecimentos e de competências profissionais, o que é visível na banca);
4- A normalização pelas produções (o empenho de um conjunto na obtenção do resultado, por exemplo, no caso em análise, o alcance dos objectivos definidos para a equipa dos balcões);
5- O ajustamento mútuo (conciliação e adaptação entre entidades relativamente equilibradas).

É da conjugação destas partes básicas e dos mecanismos de coordenação que derivam os sete modelos estruturais propostos por Mintzberg, a saber:

1- Estrutura simples;
2- Burocracia industrial;
3- Adhocracia;
4- Burocracia profissional;
5- Forma divisionária;
6- Estrutura de missão (missionária);
7- Estrutura política.

Nos bancos de média e grande dimensão, segundo Almeida (2005), encontramos numa lógica de burocracia mecanicista, algumas das partes de uma organização, preconizadas por Mintzberg:

- Topo estratégico: Administrações com os respectivos pelouros (financeiro, marketing, comercial, mercados, crédito, administrativo, jurídico, recursos humanos);
- Tecnoestrutura: Componente central das burocracias mecanicistas (departamentos de organização e sistemas de informação, marketing e produtos financeiros, crédito, mercados, *corporate* e *private banking*);

-Serviços de apoio: Departamento de recursos humanos, departamento administrativo/aprovisionamento, departamento jurídico, departamento de contabilidade e processamento logístico de operações bancárias;
- Núcleo operatório: Enquadra as actividades de produção e de oferta de serviços-produto, com as tarefas (e por vezes especializações adstritas) de gestão de dossiers, de gestão integrada de famílias de produtos e de famílias de clientes (numa lógica que pode ser de personalização) e actividades integradas em plataformas globais de "oferta semiestandardizada" (ATM, máquinas de "self-cheque", *Internet banking*, entre outros).

E Almeida (2005) prossegue na apresentação do seu modelo de análise do trabalho em contextos de servicialização, considerando que o mesmo assenta em quatro conceitos centrais:

- Conceito de lógica de serviço: Tipo de produtores e de destinatários em interacção com a organização do trabalho;

- Conceito de racionalidade: Presença de orientações comuns e de formas de racionalidade social e gestionária;

- Conceito de produto-serviço terciário: Introdução de novos valores e de expectativas na relação cliente/fornecedor, com ou sem intervenção humana;

- Conceito de produção social e técnica: Importância dos fenómenos sociais de fidelidade e de confiança nas relações de serviço e nas redes técnicas das estruturas financeiras e de mercado.

Estes conceitos são, na proposta deste autor, cruzados com outras tantas dimensões de análise: uma dimensão organizacional; uma dimensão simbólica; uma dimensão relacional; e uma dimensão societal.

De referir ainda que o autor elencou algumas dinâmicas de transversalidade (que reduzem ou acentuam a fronteira entre as formas de trabalhar na indústria e nos serviços) tais como o grau de estandardização, a alternativa de mediação técnica *versus* o contacto pessoal directo, a opção de produção de produtos-serviço directos *versus*

produtos-serviço indirectos, e ainda as alternativas em termos de materialidade/imaterialidade.

Do cruzamento entre os conceitos atrás referidos e as dimensões acima indicadas, Almeida (2005) obtém alternativas de abordagem fundamentadas por lógicas de acção colectiva ou individual.

Operacionalizando este modelo e utilizando-o nas duas agências em análise, recolhemos informação sobre aspectos relacionados com a relação entre o cliente/utilizador e o vendedor/fornecedor, aspectos relativos à organização do trabalho (perfis de serviço *versus* perfis do posto de trabalho, por exemplo) ou ainda informação referente à informatização e à utilização de TIC. Mas seriam possíveis outras abordagens, numa dimensão simbólica por exemplo, em que analisaríamos as avaliações dos clientes sobre as opções disponíveis e formas de valorização da materialidade e/ou imaterialidade desses produtos-serviço. O significado sociológico pleno é alcançado quando aplicamos o modelo de análise proposto a universos de trabalho organizados colectivamente, como é o caso da banca, nos quais as representações mentais dos actores (bancários) orientam as suas formas de expressão e, em última análise, as suas formas de acção individual e/ou colectiva.

Para a banca moderna, o nível operacional adquiriu um carácter holístico, na medida em que lhe "compete identificar as necessidades e as expectativas dos clientes, e adequar os serviços e produtos àqueles referenciais" (Bilhim, 2001). Segundo este autor, isso acabou por inverter a pirâmide hierárquica, valorizando a proximidade e a interdependência entre clientes e fornecedores (banca). Fora dos balcões, nos serviços centrais dos bancos, são depois exploradas soluções alternativas para o modelo hierárquico tradicional (entenda-se, de parcelarização de tarefas). As instituições bancárias (e aquela em que se integram os balcões analisados não foge à regra) expandiram a rede de agências, acompanhando esta expansão com uma descentralização e uma desconcentração: cada agência ou balcão passou a dispor de poderes e de responsabilidades acrescidas, com serviços técnicos mais sofisticados, enquanto que, simultaneamente, a ligação informática em rede contribuiu para redefinir o conteúdo de certas funções e as próprias relações entre as direcções, os serviços técnicos, o centro administrativo e a rede de exploração da empresa. Neste sentido, Almeida (2005) adverte para os efeitos conjugados da concorrência acrescida e da desregulamentação, os bancos têm vindo a alterar a sua estrutura, passando da dita burocracia mecanicista

para estruturas com características descentralizadoras, com políticas de gestão de recurso humanos profissionais, flexíveis e de cooperação. Nas décadas de 1980 e 1990 foi bem visível a reorganização das actividades bancárias, orientando-se no sentido de conferir uma maior autonomia às unidades locais (rede de balcões) na sua relação com os clientes, podendo mesmo, em certos casos, conduzir a situações próximas da adhocracia de Mintzberg, em que se executam projectos específicos à medida das necessidades dos clientes.

Almeida (2005) admite que as abordagens sociológicas recusam, algumas vezes, as conceptualizações vindas de outras áreas, ao mesmo tempo que procuram uma reconstrução das problemáticas a partir de objectos eminentemente sociais (o trabalho, a sua integração em colectivos, a sua divisão social) e das lógicas transversais às sociedades de serviços de que temos vindo a falar.

O tema dos serviços é, aliás, segundo o mesmo autor, um dos principais meios e fontes de reflexão acerca das sociedades contemporâneas, de tal modo importante que não podemos ignorar que se pondera alargar a lógica de serviço à generalidade das actividades de trabalho contemporâneas. Neste movimento de terciarização, é justificável ir um pouco mais longe na reflexão sociológica, colocando a questão da análise das contradições e dos eventuais compromissos na produção dos julgamentos acerca do produto, bem como dos atributos (entenda-se das capacidades físicas e intelectuais) requeridas aos trabalhadores bancários nos processos e nos actos de trabalho. Concretizando, será pertinente avaliar o (des)empenho e a satisfação no trabalho dos bancários, o que tem obrigatoriamente impactos sobre decisões organizativas e funcionais ulteriores.

1.2.2. Construção social do trabalho no sector bancário

É necessário atender-se à ênfase nos processos informais que medeiam as regras e as práticas concretas de trabalho. Esses processos, como atrás já foi referido, são entendidos como "espaços sociológicos" nos quais se concretizam diferentes formas de negociação, continuamente accionadas pelos actores, visando uma articulação e um reajustamento entre as regras e as práticas. É ainda nestes processos que se geram as

possibilidades de redefinição dos limites e alcance estratégico dos recursos dos grupos profissionais em geral, e no nosso caso, dos funcionários bancários.

A palavra profissão indica a actividade desenvolvida por um trabalhador em termos individuais. Profissão, profissional, profissionalismo, são termos que implicam uma identificação e reconhecimento sociais, fáceis e imediatos, isto é, que não suscitam dúvidas quanto à sua compreensão, na representação mental que deles faz a generalidade das pessoas. Em termos sociológicos, a grande distinção (consagrada desde os anos 30 do século passado) reside na diferença entre "ocupação" e "profissão": o primeiro vocábulo significando o desempenho permanente por um indivíduo de uma qualquer função socialmente reconhecida, e o segundo vocábulo remetendo para um conjunto mais delimitado e característico a que só correspondem certas ocupações, não todas.

Quais são, então, os critérios que distinguem uma profissão das demais ocupações? Parsons, Larson, Carr-Saunders, entre outros, apresentam certos pontos:

- Uma formação escolar (pós-básica) prolongada e exigente;
- Uma especialização aprofundada do conhecimento e o domínio técnico da sua aplicabilidade prática;
- A noção de um serviço benéfico prestado à comunidade;
- A faculdade de julgamento individual sobre os actos técnicos específicos da profissão e correspondente responsabilização legal;
- Um acesso restrito e controlado ao exercício da profissão;
- Um controlo colegial dos profissionais sobre o acesso e sobre as condições do seu exercício;
- Um reconhecimento oficial, público, da profissão.

E notamos que este conjunto de critérios está presente na classe dos funcionários bancários.

A bibliografia sociológica produzida sobre as profissões em geral, e sobre a área de prestação de serviços bancários em particular, é já bastante expressiva. A uma perspectiva anglo-saxónica, que se inscreve na corrente interaccionista da Escola de Chicago, com os primeiros estudos sociológicos sobre as profissões, contrapõe-se uma bibliografia francófona mais recente e menos vasta, privilegiando as abordagens

estruturais, nas quais a profissão de bancário é analisada, não tanto como tema central mas como sub-tema de estudos focalizados na actividade financeira em geral. Em Portugal, destacam-se os estudos de Paulo Almeida e de Fátima Suleman, já atrás referidos.

A complexificação técnica da actividade bancária com a consequente complexificação administrativa e burocratização organizacional, levaram a requerer dos bancários responsabilidades e competências para os quais não estavam preparados os funcionários que, até então, asseguravam esta prestação de serviços. Será então esta dimensão técnica imprimida ao trabalho nas instituições bancárias que, ao conferir-lhe especificidade, fará surgir a categoria de funcionário bancário tal como hoje é reconhecida.

A evocação da necessidade de uma formação escolarizada, para responder aos novos requisitos do trabalho, constituirá um modo de reassegurar o carácter qualificado desse mesmo trabalho e, simultaneamente, um recurso de demarcação das restantes categorias. Segundo Glasser (1966) e Aiken (1983), os valores centrais deste quadro organizam-se em dois vectores distintos:

- A dedicação e o carácter, atributos necessários à missão de bancário;

- A obediência perante as hierarquias e a firmeza perante os subordinados.

Este quadro ideológico é complementado com o requisito de uma irrepreensível conduta moral, não circunscrita apenas ao exercício profissional mas a todas as esferas da existência social e pessoal. O papel moral (comportamento) domina, assim, sobre o papel funcional (as actividades), tornando indissociável a função do indivíduo (Kergoat, 1990).

As abordagens sociológicas sobre o lugar dos bancários na divisão técnica e social do trabalho de prestação de serviços financeiros, têm adoptado como modelo analítico as categorias de concepção/execução, nas quais se consubstanciam as modalidades sócias de "taylorização" do trabalho. Nesse modelo, os bancários são interpretados como um grupo profissional, cuja posição na divisão social do trabalho inscreve a sua actividade na categoria de execução, na medida em que esta é

formalmente exercida por delegação de autoridade dos gerentes de balcão (chefias directas) e, a nível superior, pela própria administração do banco.

Freidson (1986), numa reformulação teórica recente sobre as actividades profissionais, sublinha a irredutibilidade de certas actividades (em que a bancária pode ser incluída) à simples categorização de trabalho de execução, considerando que essas actividades não se inscrevem no que apelida de divisão fragmentada do trabalho, mas antes numa divisão complexa, ordenada entre várias outras ocupações, em termos de especialização e de autoridade. Já Peneff (1992), numa alusão aos processos informais do trabalho quotidiano, demonstra que certas actividades não se contentam em ser puros trabalhos de execução, pois mesmo quando executam o trabalho que lhes é delegado, os funcionários não se limitam a aguardar instruções, necessitando frequentemente de tomar a iniciativa, recorrendo à sua capacidade de decisão que, neste caso, se articulará com a simples execução. É o caso dos bancários, em que para não deixar "escapar" o cliente e a boa oportunidade de negócio, no balcão, têm de resolver e tomar decisões rapidamente.

Já o profissionalismo é definido como a adopção de um conjunto de atitudes relativas ao trabalho e à identidade profissional, que são características das profissões autónomas. Contudo, essas atitudes não são passíveis de, por si só, assegurarem o carácter de profissão autónoma, já que este estatuto é indissociável do fechamento social e da autonomia funcional da profissão (Freidson, 1984). Este autor sublinha que o investimento na obtenção de graus académicos superiores para a sua formação profissional, na criação de códigos deontológicos e de outros produtos característicos das profissões, configuram estratégias de profissionalismo. O que é visível no sector bancário em que, por exemplo, o nível das habilitações académicas dos novos contratados tem subido exponencialmente. O bancário consegue libertar-se dos condicionalismos à sua autonomia funcional, mais acentuados noutros grupos profissionais, dado que a sua actividade se insere num processo produtivo que, como já vimos, admite alguma autonomia. Assim estão reunidas as condições para ascender ao estatuto de profissão autónoma, agindo num campo onde pode reivindicar e manter o seu monopólio.

Então, como se pode entender o conceito de qualificação perante o presente cenário? São várias as definições possíveis. Uma delas considera o conceito de qualificação como uma forma de qualidade, que pode ser individual e, por conseguinte,

uma característica ou conjunto de características possuídas pelo indivíduo ou pelo posto de trabalho. Mas a qualificação pode também ser entendida como o resultado da percepção social da qualidade e prestígio de uma determinada ocupação, aspectos que estão associados à classificação e à remuneração (Pires, 1996).

A qualificação pode também ser encarada como uma forma de hierarquizar os indivíduos, consoante as funções que desempenham no seu trabalho, o seu nível de instrução e a raridade de uma determinada competência no mercado de trabalho.

Deste modo, a qualificação constitui-se como uma relação do trabalhador com o seu trabalho, isto é, na relação de emprego. Esta encontra as suas determinantes fora do trabalho, essencialmente nos sistemas de educação e de formação, apesar de só se poder manifestar e sancionar na relação com o trabalho. Essas relações sociais estão associadas ao emprego, aprendidas tanto na escola, como na família, nos meios de comunicação, ou seja, em tudo aquilo que é exterior ao trabalho, como também no próprio exercício de uma profissão (Alaluf, 1992). Nesta perspectiva, ser qualificado significa ter capacidades para efectuar os actos que assinalam aos outros o bom profissional e considerar-se como tal, sem esquecer os comportamentos e modos de vida que lhes estão associados e que foram anteriormente preparados pelo seu meio.

A implantação de novas tecnologias e de novas formas de gestão do trabalho nas empresas, principalmente nas duas últimas décadas, aprofundou o controlo sobre a força de trabalho uma vez que este controlo envolve, agora, não apenas o processo de disciplinar o corpo, como nos modelos tayloristas/fordistas, mas também do seu pensamento, emoções e sentimentos. Torna-se necessário que a força de trabalho incorpore a responsabilidade pela qualidade e lucros da empresa, como parte do processo de construção da sua própria identidade. Se antes o controlo sobre o trabalhador era exercido pela chefia directa, agora há um deslocamento em que o controlo passa a depender também de uma instância externa à empresa, "o mercado", na figura do cliente. À medida que se implementam novas formas de gestão e novas tecnologias, elegem-se "novos" atributos, dos quais se julga a qualificação do trabalhador. Este desenvolvimento tecnológico é a justificação para esta escolha de atributos, em que o dito desenvolvimento procura iludir e desculpar a subalternização de aspectos sociais da questão. Tenta incutir-se uma forma de compreender o mundo, em que existem valores a serem incorporados pela força de trabalho, num processo que corresponde àquilo que Bourdieu (1996) apelida de "violência simbólica", que

"extorque submissões que nem sequer são percebidas como tais, apoiando-se em expectativas colectivas, em crenças socialmente inculcadas". Esta "ênfase nos aspectos subjectivos e simbólicos das qualificações tem sido dado pela via das chamadas competências, que coloca a qualificação em patamares mais abrangentes, incorporando à perspectiva meramente técnica e operacional dimensões de ordem subjectiva, psicossocial e cultural" (Manfredi, 1998). As empresas que se reestruturam transformam-se em agentes privilegiados da mudança, pois criam um novo espaço simbólico por meio do qual se reorganiza o campo da qualificação profissional, produzindo novas distinções e hierarquias, ou seja, novas qualificações e desqualificações.

O espaço simbólico representado pelo banco em análise (através dos dois balcões estudados) é palco de diversas mediações, com consequências para a formação dos trabalhadores. Bourdieu (1998) afirma que existe um "campo de forças antagónicas ou complementares o qual, em função dos interesses associados às diferentes posições dos *habitus* dos seus ocupantes, se define continuamente na luta, e por meio dela. Por exemplo, o trabalho bancário é submetido a várias formas de gestão visando a minimização dos custos, suscitando também tensões e lutas em torno do campo das qualificações. Historicamente, o debate sociológico em torno do tema qualificação, privilegiou alternadamente quer as mudanças provocadas pela acumulação capitalista quer as originadas pelo desenvolvimento tecnológico no processo de trabalho, em que pode resultar maior ou menor qualificação da força de trabalho (Friedmann, 1956) e (Braverman, 1981). Nos tempos mais recentes, introduziu-se uma nova perspectiva: a de que os processos de construção social da qualificação enfatizam as esferas reprodutoras relacionadas com a formação e aquisição dos atributos qualificacionais mobilizados pela força de trabalho na produção (Naville, 1992).

Segundo Bourdieu, a qualificação tem um sentido de construção social. Tal posição é interessante pois permite-nos escapar às conclusões de certos analistas que afirmam que o modo de produção capitalista imprime um movimento inexorável de desqualificação da força de trabalho, intensificando cada vez mais as formas de "expropriação" do saber do trabalhador, na medida em que as novas tecnologias o libertam de muitas tarefas. A análise da qualificação profissional de cada trabalhador tem de fazer-se também a partir da trajectória familiar, escolar e profissional de cada sujeito, extrapolando a análise para além do período de trabalho dos entrevistados. Para

Bourdieu (1996), "a trajectória dos sujeitos não se traduz em história de vida – ilusão biográfica – ou seja, como narrativa que propõe e dispõe todos os tipos de instituições de totalização e de unificação do eu". E continua o mesmo autor: "Tentar compreender uma vida como uma série única e, por si só, suficiente de acontecimentos sucessivos, sem outra ligação que a vinculação a um sujeito cuja única constância é a do nome próprio, é quase tão absurdo quanto tentar explicar um trajecto do metro sem levar em linha de conta a estrutura da rede, isto é, a matriz das relações objectivas entre as diversas estações". Se a empresa investe na configuração de um novo *habitus,* ou seja, na construção de um determinado conhecimento e categorizações relacionadas com o mundo do trabalho que passam a nortear as percepções e representações comuns a respeito do trabalho e das qualificações com ele relacionadas, visando assim formar um campo simbólico no qual faça sentido a exploração, depara-se nesse processo com um trabalhador que traz um campo simbólico – um *habitus* – que, mesmo de forma invisível, o informa, e compõe, com outros elementos do campo, o horizonte por meio do qual o trabalhador se converte ou não às exigências da empresa. Compreendido como um sistema de disposições duradouro, o conceito de *habitus* introduzido por Bourdieu, remete-nos tanto para a investigação do passado que as gerou como para a maneira como os indivíduos simbolizam o futuro. Herança histórica, o *habitus* gera práticas e representações nos sujeitos sem que estes planeiem ou calculem as hipóteses de sucesso das suas acções. Representa, segundo Bourdieu, a "interiorização da exterioridade e a exteriorização da interioridade na prática social". Submetidos a regularidades, relacionadas com as condições materiais da existência, diferenciadas em cada classe, os sujeitos experimentam, vivenciam estas regularidades, incorporando-as como "matrizes de percepções, de apreciações e acções".

Assim, a análise efectuada também privilegiou a busca de informação sobre a família e a formação escolar dos entrevistados, por ambas estarem relacionadas com o campo da qualificação na categoria bancária e com o conceito de *habitus* de Bourdieu, procurando-se apreender as vivências dos indivíduos nestes espaços, que lhes permitiram construir determinadas representações do trabalho. A escolaridade emerge, aliás, como um mito, dado que na actividade bancária se estabelece uma forte correlação entre qualificação e escolaridade formal, mesmo que em muitos casos, esta escolarização não seja um requisito da tarefa realizada. Como se constata, os bancários têm evidenciado uma evolução positiva nos níveis de habilitação escolar, em anos mais

recentes, onde surgem nos concursos e processos de selecção indivíduos com uma habilitação muito superior à exigida, que mesmo anteriormente já se distinguia por ser mais elevada do que em outros ramos de actividade. Tal facto tem possibilitado aos bancos e aos trabalhadores bancários afirmar que no actual contexto de reestruturação produtiva, é requerido um novo patamar de qualificação. Embora este estatuto de alta escolaridade não seja novidade no sector financeiro, como sistema de significação reforça o mito do individualismo, permitindo que questões como o desemprego sejam encaradas como decorrentes de problemas pessoais iludindo a sua dimensão política e social. Ou seja, o indivíduo deve preparar-se constantemente, num mercado extremamente competitivo, para garantir a sua empregabilidade, pois em caso contrário poderá ser excluído. Com alguns entrevistados oriundos de famílias com pais pouco escolarizados, notámos que construíram trajectórias profissionais no sector bancário, através de um grau de escolaridade superior ao dos seus pais; para estes indivíduos, a escolaridade está intimamente relacionada com a ascensão social e com a inserção no mercado de trabalho.

Por outro lado, é na família que os indivíduos vivem conflitos, sofrem sanções e julgamentos morais, estabelecem percepções que produzem as primeiras estruturas do *habitus* que, por sua vez, influenciarão as percepções e apreciações posteriores. A família é o local privilegiado de reprodução social à medida que permite a acumulação dos diferentes tipos de capital – social e cultural – assim como garante a transmissão através das gerações. O que está em jogo é a perpetuação e manutenção da sua identidade. Para Bourdieu, as manifestações familiares expressam em privado a estrutura social e económica externa. Analisando as entrevistas efectuadas, detectamos que a maioria dos indivíduos das duas agências viveram a infância e adolescência rodeados de estabilidade e de uma disciplina metódica do trabalho. Esta rotina dava um sentido às suas vidas, à dos seus pais e irmãos. A maioria dos pais actuou profissionalmente numa só empresa, até se reformarem. Hoje, os entrevistados, embora vivendo num sistema de acumulação flexível, na economia de curto prazo, da rotatividade, da reestruturação, da necessidade de actualização constante, ainda parecem possuir um *habitus* que os informa "silenciosamente" que a rotina que identifica todos os dias e as horas é possível e até desejável. A experiência principal é a do tempo controlado; o tempo da força de trabalho que aos poucos passou a ser controlado pelo capital (Thompson, 1998). De um modo geral, os entrevistados procuram a estabilidade,

ao aceitarem trabalhar num banco. Simboliza também a conquista de um espaço que os valoriza e distingue. Quando a banca estava nacionalizada, de um modo geral, um emprego na banca também representava um símbolo de *status*, em que os empregados bancários eram vistos como indivíduos com uma posição diferenciada do conjunto da classe trabalhadora. Como atestaram os entrevistados admitidos há mais tempo, fazer parte do quadro dos empregados de um banco nacionalizado significava "fazer parte de um grupo selecto de trabalhadores, privilegiado, que ganhava salários acima da média e que contava com estabilidade no emprego e outros benefícios, como por exemplo facilidades na obtenção de crédito a taxas de juro mais favoráveis (E5)". Após a década de 1990, altura em que a maioria dos entrevistados foi contratada, as reestruturações ocorridas alteraram profundamente as relações de trabalho. Se por um lado, informados pelo *habitus*, construíram a sua trajectória profissional como forma de superação e diferenciação da sua condição de origem, por outro lado, o espaço do banco não representa para eles o mesmo *status* que representou para os admitidos na década de 70, pois as alterações profundas levaram a uma redução salarial, a despedimentos e a uma redução dos benefícios.

Nas duas agências em análise, registaram-se os ajustes que têm vindo a afectar a organização do trabalho bancário. A flexibilização do trabalho, tanto numérica como qualitativa, sob a lógica da maior rentabilidade, permitiu ao banco reduzir custos e aumentar os níveis de produtividade. Isto significou uma intensificação do trabalho, através da ampliação do número de produtos e pela assunção, por parte dos funcionários dos balcões, de funções de vendedor. Além disso, a remuneração deixou de ser um factor de diferenciação em relação a outros sectores, em virtude da perda de alguns benefícios e de direitos adquiridos. A precarização das condições de trabalho, por meio de transferências e pressão das chefias, também marcou o conjunto dos entrevistados, que disseram "estar a trabalhar diariamente sob uma constante necessidade de aumentar a sua própria rentabilidade (E7)", perdendo-se o que alguns mais antigos apelidaram de "mentalidade de funcionário público (E4)" e adquirindo-se uma "mentalidade de profissional do mercado (E7)", "envolvendo-se com as estratégias da empresa, mantendo um relacionamento rentável com os clientes e actualizando constantemente o seu conhecimento sobre os produtos e o mercado financeiro (E5)".

A reestruturação imprimiu um carácter quantitativo como padrão de relacionamento do bancário com o cliente. A utilização das tecnologias de informação,

que permitem mais transacções a um custo muito menor, assim como os relatórios de produtividade e sobre os objectivos das agências, constituem parâmetros desta organização baseada na rentabilidade. O trabalhador bancário, o profissional do mercado, é rentável para o banco e para ele mesmo, ou seja, investindo em si próprio, na sua actualização e na carteira dos seus clientes, de tal modo que se torna "empregável" naquele banco ou em qualquer outra instituição financeira. Não se identifica mais com o emprego estável e duradouro. A empresa, o banco, é um instrumento da construção da sua própria rentabilidade (Monfredini, 2000). Ao construir assim a identidade do funcionário bancário qualificado, a empresa acaba por construir igualmente a identidade do funcionário não qualificado, simbolizado na figura do funcionário mais velho, que recebe alto salário e que pertence à geração dos "funcionários públicos" do período das nacionalizações, tradicional e burocrático. E isto pode ser uma fonte de conflito.

Tendo sempre em conta o pensamento de Bourdieu, é necessário nunca perder de vista as diferenças construídas socialmente e que constituem o campo. Por outras palavras, por mais homogéneo que possa parecer o processo de ajustamento da empresa, ele suscitará sempre diferentes posicionamentos. Os depoimentos evidenciaram que, ao longo da reestruturação do banco, a Administração assumiu um papel relevante na disseminação dos novos pressupostos que se implantavam, embora procurando sempre manter uma proximidade maior com os gerentes de balcão. Ou seja, embora apoiando e disseminando as novas exigências qualificacionais, defenderam alguma estabilidade. As reacções suscitadas pelos trabalhadores, muitas vezes através dos seus sindicatos, contra a racionalidade/rentabilidade a todo o custo e a mudança constante em nome da fluidez, defendendo o emprego e a estabilidade do posto de trabalho, acabou por fortalecer a organização colectiva dos trabalhadores, em oposição às novas formas de controlo que se implantavam (recordaram, por exemplo, as campanhas do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas contra o trabalho extraordinário não remunerado). O trabalhador que está na empresa para ficar, forma vínculos tanto com os colegas como com os clientes, pelo que a sua actuação e o relacionamento com o cliente não devem ter apenas como base o princípio da máxima rentabilidade.

Foi possível perceber nas entrevistas que a implementação de novas formas de controlo da força de trabalho está relacionada – embora não determine por si mesma – com uma tentativa de reduzir o envolvimento dos bancários no movimento sindical. Todos os entrevistados com menos tempo de actividade no banco, assumiram

estratégias individualistas no campo da qualificação profissional, referindo que não se encontram motivados para a prática sindical. Isto revelou um "arrefecimento" do que antes tinha sido uma prática corrente dos trabalhadores bancários. Será uma estratégia de "sobrevivência"? Os entrevistados percebem as contradições que os envolvem no processo de trabalho, mas optam por estratégias individualistas.

Monfredini (2000) opta por concluir por uma posição conciliadora, que permite evidenciar que a qualificação efectiva dos bancários resulta da "amálgama" entre as mudanças técnicas e organizacionais no processo de trabalho, entre aquilo que está no espaço simbólico e aquilo que os indivíduos trazem da sua trajectória profissional, familiar e escolar, que procuramos explicitar no conceito de *habitus* de Bourdieu. A maior ou menor adesão, ainda segundo esta autora, aos princípios qualificacionais depende de como se configura o campo, da história passada e do que os indivíduos entrevistados desejam para o seu futuro.

Assim, e focalizando a análise nas duas agências da nossa investigação, foi possível identificar nas entrevistas, aqueles que não "repudiam" a óptica da rentabilidade prioritária, incorporação que tem como base o *habitus* herdado e, nestes casos, revela um processo de violência simbólica. Estes indivíduos, com o objectivo da manutenção do emprego – estabilidade – assumem os novos atributos qualificacionais do "profissional de mercados", cuja base é a flexibilização. Apresentam uma forte fidelidade à empresa, um desejo de ascensão social e de se integrarem numa profissão diferenciada – superior em relação a muitas outras – assumindo valores que se podem contrapor aos seus ideais e que passam a orientar a percepção que têm do trabalho que executam, das relações que estabelecem e do seu "ser profissional". Isto vai mesmo determinar uma nova socialização destes indivíduos. Mas nem todos os entrevistados se identificaram com o espaço social pesquisado, e com a mediação entre eles e a cultura que a empresa veicula. Isso aconteceu com três dos entrevistados que, embora mantendo-se críticos e reconhecendo os limites e contradições com que se deparam no seu trabalho quotidiano, representam o ideal da empregabilidade, adaptando-se momentaneamente como profissionais qualificados, conforme os pressupostos da instituição (embora não se identificando com eles) já que para o futuro idealizam a inserção noutro espaço laboral. O seu *habitus* formado no processo de educação familiar e escolar informa a construção da sua trajectória profissional com base na procura de ascensão social, o que facilita a sua identificação com a "cultura geral do trabalho"

(confundido com o emprego) no qual o direito ao emprego é um "mérito" e cada um deve fazer por merecê-lo. Dois destes funcionários constroem a sua empregabilidade ampliando o seu capital cultural escolar (estudam à noite numa instituição de ensino superior), enquanto o outro procura garantir a sua empregabilidade pela via do trabalho, ampliando o capital cultural "saber bancário", já que não efectivou como queria a sua escolaridade. Por último também identificámos aqueles em que o *habitus* herdado – identificação com a condição de origem – e o *habitus* formado a partir da socialização ocorrida na esfera de trabalho, com base na percepção das contradições, permitiria a construção de uma identidade profissional de classe, mas que não chega a efectivar-se devido ao medo da exclusão e da violência das relações competitivas, das quais dizem já ter sido vítimas.

Os conceitos propostos por Bourdieu permitem captar "a articulação dos diferentes elementos que regulam a situação de trabalho" (Villavicencio, 1992). Foi possível perceber que a qualificação que se efectiva no dia-a-dia dos trabalhadores não se restringe ao simples reflexo daquela que é disseminada pelos bancos nem àquela que as chefias directas querem implementar. A qualificação dos trabalhadores bancários, tal como os entrevistados comprovam, embora possa ser identificada a partir de alguns atributos relacionados directamente com a reestruturação, é também muito caracterizada por uma procura de estabilidade, que remete os indivíduos para outros pressupostos diferentes, e até contrários, àqueles contidos nas novas formas de gestão que dão ênfase à flexibilidade quantitativa e qualitativa da força de trabalho. Bourdieu permite também identificar a construção colectiva do capital cultural e social, considerando tanto a sua produção na situação de trabalho – na relação do bancário com a tecnologia, clientes e outros trabalhadores, em particular ou colectivamente organizados – como a sua produção nas outras esferas da vida social, neste caso a família e a escola.

Todo este campo da qualificação profissional é um campo em movimento, em construção. Este movimento visa ampliar o capital social/político – representatividade – dos indivíduos envolvidos na construção do dito campo, assim como a procura de cada indivíduo pela ampliação do capital que julga necessário para participar, de modo eficiente, num campo com o qual se identifique, e que não é necessariamente o do banco. Tais conflitos ou estratégias individuais visam construir identidades profissionais.

O conceito de *habitus* permitiu identificar que não há uma adesão homogénea aos pressupostos contidos na reestruturação, isto é, foi possível verificar que um processo que se desenrola há vários anos no banco analisado, não resultou no envolvimento de todos os indivíduos na mesma proporção, embora as condições de reacção do trabalhador bancário se tornem cada vez mais precárias, fruto também de uma mudança no nível de participação sindical. A luta dos indivíduos pela estabilidade, ao mesmo tempo que pode impedir que sejam totalmente vítimas do processo de violência simbólica apresenta-se sob a forma de uma "resistência aparente". Se a identificação com a estabilidade pode ser a base para os indivíduos resistirem à reestruturação que o banco implementa, não significa, no entanto, que eles estejam a construir uma trajectória de libertação da dominação e do controlo.

Bourdieu procurou evidenciar um potencial transformador ao mesmo tempo que tentou permitir o conhecimento sobre os mecanismos de reprodução social, que, geração após geração, continuam produzindo o capital (banco) e a força de trabalho destituída de propriedade (trabalhadores bancários).

1.2.3. Qualidade de vida e saúde

Reis (1998), em estudos sobre a motivação, tem assinalado a importância dos aspectos ambientais, ergonómicos e de expectativas diante do trabalho como representantes da qualidade de vida experimentada pelo trabalhador nesse contexto. A sociologia, a antropologia, a psicologia social e a ciência política, têm contribuído para a compreensão do fenómeno "qualidade de vida".

Essas ciências trazem como proposta, segundo esse mesmo autor, a compreensão do homem e dos grupos sociais, a partir da identificação dos mecanismos presentes em tais realidades:

1- O sistema de comunicação;
2- As relações interpessoais;
3- A dinâmica dos valores pessoais e do grupo;
4- O contexto organizacional vigente;
5- O "habitat" vivido pelos indivíduos e pelos grupos;

6- A história e a cultura características das respectivas realidades.

Segundo Hackman e Suttle (apud Kanaane, 1999) "a qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afectando atitudes pessoais e comportamentos, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar as mudanças, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho; são evidentemente factores importantes para o alcance da produtividade".

Entende-se que a qualidade de vida representa condições facilitadoras que implicam o bem-estar do empregado quanto ao alcance do que ele busca como pessoa, como profissional e como ser social e é determinada por características pessoais (necessidades, impulsos, expectativas, pensamentos, desejos e valores) e situacionais (tecnologia, fluxo de trabalho, entre outros).

Ligada à qualidade de vida e ao bem-estar dos empregados está a saúde. A dicotomia entre trabalho e organismo vem sendo mantida há muito tempo, criando uma lacuna entre as condições de produção, as relações de trabalho e a própria acção produtiva e as condições bio-psico-sociais do empregado.

A saúde no trabalho trata de desenvolver conhecimentos sobre as capacidades, limites e outras características de desempenho humano e que se relacionam com projectos entre indivíduos e componentes do sistema de produção.

O objecto da saúde no trabalho, seja qual for a sua linha de actuação, estratégias e métodos, é o homem no seu trabalho. O seu objectivo geral é melhorar as condições do trabalho humano com higiene, qualidade de vida e segurança no trabalho.

Para Moscovici (1999), são as pessoas as maiores riquezas das organizações; assim, os investimentos não devem ser exclusivamente em tecnologia. O sistema humano, a saúde e a educação, devem receber investimentos paralelos e na mesma proporção. Para esta autora, a saúde na organização significa fornecer condições de trabalho adequadas ao bio-ritmo, às necessidades das pessoas, e que assegurem o bem-estar físico e psíquico. Educação significa fornecer condições de aperfeiçoamento no trabalho, permitir a actualização de potencialidades não exploradas pelas tarefas rotineiras, assegurando o desenvolvimento do indivíduo de uma forma integral.

Os factores de stress mostram que a qualidade de vida nas organizações não acompanhou a tecnologia. Falta um grande espaço nas organizações – o espaço humano – onde possam desenvolver-se os empregados e os grupos organizacionais.

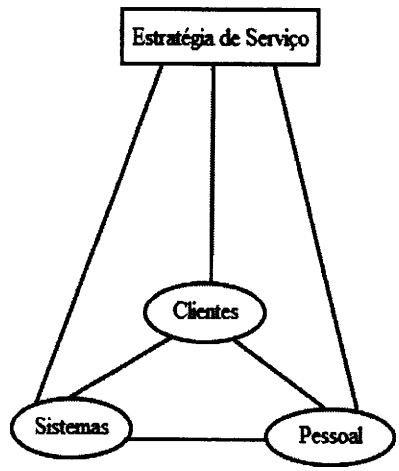

Figura 1 - O Triângulo do Serviço
Fonte: Albrecht (1992)

Os clientes devem ser pensados como activos que se valorizam na instituição bancária, com o passar do tempo. A valorização do cliente arrasta a satisfação dos funcionários, pois cada contacto individual é uma parte importante do dito serviço - produto que se quer cada vez com mais qualidade.

2. METODOLOGIA

2.1. Caracterização do estudo

Na fundamentação teórica apresentada foram abordados elementos importantes, como o conceito de serviços, a lógica de serviço, a servicialização, os produtos-serviço, as tecnologias, os comportamentos, a motivação, o clima e o ambiente organizacionais. Essas bases conceptuais permitiram a análise e interpretação do problema de pesquisa, ou seja, a análise da satisfação/insatisfação e seus reflexos no (des)empenho dos trabalhadores de duas agências do Millennium – BCP, aqui denominadas de Alfa e Beta, ambas localizadas no Algarve, em concelhos vizinhos, em centros urbanos distintos, um no interior rural e outro junto ao litoral, em zona turística.

Tradicionalmente, os estudos sobre a satisfação no trabalho inserem-se na linha dos trabalhos de abordagem quantitativa. No presente estudo, optámos por outra via, a via indutiva, ou seja, a abordagem qualitativa para explorar com maior intensidade e profundidade as realidades e os fundamentos que subjazem na explicação dos factores que interferem nas lógicas de satisfação/insatisfação no trabalho.

Assim, após a definição do objecto, seleccionámos algumas técnicas de investigação, tendo em conta as que mais se adequavam à realidade em análise, as quais incidiram no recurso à análise documental e não documental, como mais adiante iremos desenvolver. Sintetizando, incluímos na análise documental a pesquisa bibliográfica sobre a temática escolhida, imprescindível para um aprofundamento do conhecimento da mesma e para a construção do enquadramento teórico e conceptual. Relativamente às técnicas não documentais, procedemos à elaboração de um guião de entrevista, que possibilitasse a realização de entrevistas aos funcionários das duas agências, entrevistas essas do tipo semi-estruturado ou semi-dirigido, que permitiram uma certa flexibilidade no contacto com os entrevistados e durante as entrevistas.

Para que os resultados de uma pesquisa sejam significativos devem observar-se regras:

1. Procurar casos típicos. Explorar objectos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria;

2. Seleccionar casos extremos (fornecer uma ideia dos limites dentro dos quais as variáveis devem oscilar);
3. Levar em linha de conta casos marginais (encontrar casos atípicos para, por contraste, conhecer as características dos casos normais e as possíveis causas do desvio).

Como o enfoque essencial do trabalho reside na necessidade de conhecer grupos, os seus traços característicos, os seus problemas, os valores, os sentimentos e os comportamentos, optámos por um trabalho do tipo "estudo de caso", que tem por objectivo descrever determinadas realidades e, mais especificamente, estabelecer paralelismos, numa análise de cariz qualitativo, com outras realidades semelhantes.

O estudo de caso caracteriza-se pela abordagem profunda e exaustiva de um ou alguns (poucos) objectos, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento. As vantagens são inúmeras das quais se destacam: o estímulo a novas descobertas ao longo do processo; a ênfase dada à totalidade, onde o pesquisador se volta para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo; e a simplicidade dos procedimentos.

Um estudo de caso deve ser seleccionado pelo que pode revelar sobre o fenómeno, proporcionando conhecimentos a que não se teria acesso de outra forma. É, pois, uma descrição rica e consistente do fenómeno estudado, cujo enfoque essencial é aprofundar a descrição de determinada realidade e conhecer a comunidade, os seus traços característicos, os seus problemas e valores, entre outros aspectos. Efectivamente, é uma abordagem qualitativa na medida em que se preocupa mais com a compreensão do fenómeno social, segundo a perspectiva dos actores, através da participação na vida desses mesmos actores.

A abordagem qualitativa dos casos seleccionados permite, assim, analisar as ocorrências da vida real a partir de uma compreensão da realidade, constituindo uma construção social da qual o investigador participa e, portanto, os fenómenos só podem ser compreendidos dentro de uma perspectiva holística, que leve em consideração os componentes de uma dada situação nas suas interacções e influências recíprocas, o que exclui a possibilidade de se identificar em relações lineares de causa e efeito e de se fazerem generalizações do tipo estatístico.

O processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parcelares e estanques. Portanto, pode-se considerar esta pesquisa como dinâmica, que se retro - alimenta e se reformula constantemente.

Completando esta linha de pensamento, Patton (1986) considera que são essenciais três características aos estudos qualitativos: a visão holística, que pressupõe que a compreensão do fenómeno só se dá a partir do entendimento do contexto e de suas inter-relações; a abordagem indutiva, segundo a qual o observador parte de observações livres, fazendo emergir as dimensões e categorias progressivamente, durante o processo de recolha e análise de dados; e a investigação naturalística, que se caracteriza pelo facto de apresentar a intervenção do pesquisador reduzida ao mínimo.

2.1.1. Tipo de estudo

De acordo com o objecto de estudo em causa, o tipo de estudo que mais se adequa é o estudo exploratório. Os estudos exploratórios são "investigações de pesquisa empírica que têm como finalidade a formulação de um problema ou questão, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenómeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa" (Tripody, 1975:65).

O que quer dizer que o investigador inicia a sua pesquisa a um nível exploratório, uma vez que possui um conhecimento reduzido acerca do objecto de estudo que se propõe investigar, obrigando-o, deste modo, a procurar informação que esteja relacionada com o tema em causa, de forma a aprofundar os seus conhecimentos e a ajudá-lo a prosseguir com sucesso o estudo que se propôs realizar.

O principal objectivo do estudo exploratório consiste em desenvolver ideias ou hipóteses e é baseado na "pressuposição de que através do uso de procedimentos relativamente sistemáticos, podem-se desenvolver hipóteses relevantes a um determinado fenómeno" (Tripody, 1975:61). Assim sendo, nos estudos exploratórios, pretende-se desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com o propósito de fornecer hipóteses que possam ser pesquisáveis em estudos posteriores.

2.1.2. Tipo de abordagem

Nesta investigação, como já foi dito anteriormente, foi privilegiada a abordagem qualitativa, na medida em que a pesquisa se baseou nos seguintes pressupostos, de acordo com Merriam (1988) e Creswell (1994):

- "A investigação qualitativa preocupa-se mais com o processo do que com os resultados;
- A investigação qualitativa interessa-se pelo significado;
- O investigador qualitativo é o primeiro instrumento para a recolha e análise dos dados;
- A investigação qualitativa implica trabalho de campo, ou seja, a presença e a participação activa do investigador nos fenómenos;
- A investigação qualitativa é descritiva;
- O processo de pesquisa qualitativa é indutivo".

Face a estes pressupostos, pode-se afirmar que o investigador que utiliza a abordagem qualitativa está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. "Ele observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los" (Fortin, 1999:24).

O que quer dizer que a abordagem qualitativa tem como objectivo compreender um fenómeno segundo a perspectiva dos sujeitos, em que as observações são descritas principalmente sobre a forma de uma narrativa.

2.1.3. Método de investigação

O método utilizado nesta investigação é o método indutivo, que se processa em quatro fases, perfeitamente adaptadas ao projecto em causa:

- Observação do objecto de estudo;

- Formulação de explicações provisórias sobre a realidade;

- Verificação/validação no terreno das explicações provisórias que formulámos anteriormente;

- Generalização (Indução) em que aplicamos aos objectivos estabelecidos as conclusões a que chegámos.

O método indutivo é, por conseguinte, uma generalização a partir de relações precisas observadas na realidade. O que quer dizer que o investigador observa tendências, padrões ou associações entre os fenómenos e utiliza essas observações como base para uma tentativa de explicação ou de predição.

2.2. Perguntas de pesquisa

As perguntas ou questões de pesquisa indicam os principais aspectos de interesse do investigador no contexto estudado, podendo ser mais gerais ou mais específicas. A formulação das perguntas inclui estudos anteriores sobre o tema, depoimentos de especialistas e o conhecimento prévio do contexto a ser analisado. Ao longo do estudo, as questões podem ser reformuladas, abandonadas ou acrescidas de outras, num processo de focalização progressiva.

Visando a solução do problema de pesquisa proposto e o alcance dos objectivos formulados neste trabalho, elaborámos a seguinte pergunta de pesquisa, já abordada na secção introdutória do presente relatório:

- Quais são os factores condicionantes da acção humana na instituição, que têm influência nos graus de satisfação/insatisfação dos trabalhadores, com reflexos no (des)empenho dos mesmos e na qualidade do serviço prestado aos clientes, nas duas agências da mesma instituição bancária, situadas em concelhos vizinhos, embora com algumas ligeiras diferenças ao nível das características regionais, segundo a perspectiva desses mesmos trabalhadores?

A pergunta anterior pode ser decomposta em três questões básicas:

1. Qual a influência dos aspectos ligados à visão sistémica da instituição?
2. Qual a influência dos aspectos relacionados com a organização e com a sua estrutura?
3. Qual a influência dos aspectos relacionados com as políticas de recursos humanos e a motivação dos trabalhadores?

2.3. Definição de conceitos

Para que seja possível esclarecer o facto ou fenómeno que se está investigando e para colocá-lo de uma forma não ambígua, é necessário defini-lo com precisão. Assim, as definições que se seguem procuram esclarecer e indicar o emprego dos conceitos utilizados:

Cliente: aquele que compra o produto ou serviço, e avalia sua performance;

Eficácia: performance do produto ou serviço em relação à expectativa e à percepção do cliente, considerados os aspectos de prazo, quantidade, preço e qualidade (inclusive qualidade do atendimento pré e pós-venda);

Eficiência: esforço do processo para produzir o produto ou serviço, considerados os aspectos de produtividade, resultado económico-financeiro e custos;

Fornecedor: aquele que fornece qualquer tipo de contribuição ao processo;

Gestão por Objectivos: modelo de gestão no qual o enfoque no resultado canaliza as acções da empresa, em cada um dos seus processos;

Missão/Visão: ferramenta que leva a instituição à definição dos seus objectivos e de como proceder para alcançá-los. O enunciado da missão define qual é o negócio, os seus

objectivos e a estratégia a adoptar para alcançá-los. A visão descreve a posição a que se deseja chegar no futuro;

Organização/Instituição: companhia, firma, empresa, ou parte desta, pública ou privada, sociedade anónima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem uma função e uma estrutura administrativa próprias;

Processo: conjunto de actividades que agregam valor a produtos adquiridos a fornecedores e que são executadas para a geração de um produto ou serviço completo;

Produtividade: refere-se aos indicadores de eficiência na utilização de recursos;

Qualidade: totalidade das características de uma entidade que lhes confere a capacidade de satisfazer as necessidades, explícitas e implícitas, dos seus clientes;

Rede de Processos: forma de visualizar as actividades que compõem a Instituição, agrupando-as de forma a caracterizar a geração de um produto ou serviço completo, ou seja, um conjunto de actividades que formam um processo, o qual gera produtos ou serviços que são fornecidos a um ou mais clientes, constituídos em "rede";

Reengenharia: processo pelo qual a empresa é levada a repensar a sua forma de trabalhar, descobrindo melhores formas de realizar um trabalho. Algumas vezes, isso implica uma alteração do número de colaboradores a curto prazo;

Stress: constitui um sistema complexo de defesa a que o organismo recorre, enquanto unidade bio-psi-social, para fugir ou enfrentar situações de perigo real ou imaginário; não é considerado uma doença embora se tenda actualmente para essa acepção;

Estagiário: aluno ou profissional em período de formação, ou estágio;

Float: flutuação; no mercado financeiro pode ser considerado como o ganho obtido entre operações financeiras.

2.4. Delimitação da pesquisa

Conforme regras apresentadas no ponto 2.1, devem-se procurar casos típicos, seleccionar os casos extremos e tomar em consideração os casos marginais. Assim, o estudo das duas agências, de uma mesma instituição financeira, em duas cidades vizinhas, pode ser considerado suficiente para os objectivos deste trabalho. As demais agências no Algarve são consideradas dentro da média, não sendo alvo desta pesquisa.

2.4.1. Unidade de análise

A unidade de análise sobre a qual vai versar o estudo que aqui se apresenta é constituída pelas duas agências / balcões da instituição bancária, já atrás caracterizadas.

Frequentemente, a melhor fonte de informação está localizada dentro da própria organização. Os empregados constituem essa grande fonte de informações, pois participam do processo de atendimento, percebem todos os factores relacionados com o seu serviço e são os chamados 'clientes internos' da instituição.

Devido ao facto do número de funcionários das duas agências ser bastante reduzido, optámos por não recorrer a uma amostra, antes fazendo incidir a nossa investigação sobre a totalidade dos indivíduos e as entrevistas focaram todos os empregados (gerentes, gestores de conta, caixas), actuantes nas duas agências pesquisadas, no período 2006/07.

A agência Alfa, localizada no centro urbano do interior, é composta por 8 empregados, dos quais 5 são do sexo masculino e 3 do sexo feminino; 4 estão na faixa etária entre 20 e 35 anos; 2 entre 36 e 40 anos; e 2 acima dos 40 anos de idade. 4 deles estão na instituição há menos de 5 anos; 3 entre 5 e 10 anos; 1 há mais de 10 anos.

A agência Beta, localizada no centro urbano junto ao litoral, em zona considerada turística, tem 10 empregados, 6 do sexo masculino e 4 do sexo feminino; 5 estão na faixa etária entre 20 e 35 anos; 4 entre 36 e 40 anos; 1 acima dos 40 anos de idade; 4 estão na instituição há menos de 5 anos; 6 entre 5 e 10 anos; e nenhum empregado está na instituição há mais de 10 anos.

2.5. Modelo de análise

Optámos, como já referimos, por uma abordagem qualitativa, caracterizada pelo recurso às palavras e frases para descrever as situações, no seu contexto natural (os balcões da instituição bancária), evitando a organização dos dados em quantidades, como é preconizado em modelos de abordagem quantitativos.

Salientámos a construção social da realidade e as relações entre o investigador e o que está a ser investigado, não camuflando os eventuais constrangimentos sociais sempre presentes.

A adopção da investigação qualitativa favoreceu o processo de indução. Estudando as pessoas (empregados bancários) no seu contexto natural de trabalho, recolhendo as suas opiniões mas sem a preocupação excessiva da organização sistemática própria de situações laboratoriais (mais presente na abordagem quantitativa), obtivemos uma forte ligação entre os dados da investigação e as circunstâncias em que foram produzidos.

Embora sem um protocolo rígido, a nossa investigação qualitativa apresenta rigor metodológico. Ao ser um trabalho de proximidade e interactivo (contactos "face a face" com os indivíduos), observámos os seus comportamentos e desenvolvemos uma ideia aprofundada do modo como pensam, sentem, interpretam e experimentam as situações do quotidiano da instituição bancária.

Denzin e Lincoln (1994) afirmam que uma abordagem qualitativa permite chegar mais perto da perspectiva dos indivíduos, via entrevista, embora a realidade nunca possa ser totalmente compreendida, mesmo recorrendo a descrições detalhadas.

As entrevistas, do tipo semi-estruturado, foram efectuadas a todos os indivíduos (funcionários e gerentes), recolhendo-se as suas impressões que, posteriormente, tivemos o cuidado de descodificar e de organizar, para dar sentido à investigação e aos resultados. Após transcrição, os dados (em que a unidade de análise considerada foi a frase) foram organizados por tópicos e os temas codificados em categorias, conforme recomenda Bowling (1998).

A análise dos dados qualitativos obtidos nas entrevistas exigiu uma forte componente de interpretação. A codificação foi feita ao longo da recolha, atribuindo-se

as frases às prováveis categorias que tinham sido consideradas previamente e durante o registo dos dados.

A análise de conteúdo das entrevistas, apresentou, assim, as seguintes fases:

- Recolha de informação;

- Codificação por temas/categorias;

- Análise e apresentação dos dados.

O modelo de análise utilizado baseou-se na denominada "*Grounded Theory*", alicerçada num processo indutivo em vez de dedutivo, partindo do estudo de caso já atrás referido. Segundo este modelo, a teoria deve emergir dos dados, ou seja, a teoria deve adoptar um modelo indutivo, não sendo uma realidade diferente dos dados, antes estando reciprocamente relacionada com estes. O corpo teórico desenvolvido deve explicar globalmente o fenómeno em análise, nomeadamente identificando as principais categorias ou temas, as suas relações, os contextos, os processos, em vez de existir uma mera descrição do fenómeno (Chamberlain, Stephens e Lyons, 1997).

No nosso modelo de análise propusemos salientar o significado, a experiência e a percepção, a partir do ponto de vista dos indivíduos envolvidos, em vez do ponto de vista dos investigadores. Assumiu-se uma perspectiva holística, integrativa, em vez de se isolar o contexto.

Foi também utilizado nas duas agências o modelo para análise do trabalho em contextos de servicialização, proposto por Almeida (2005) e descrito em pormenor no ponto 1.2.1., que nos permitiu recolher informação sobre aspectos relacionados com a relação entre o cliente/utilizador e o vendedor/fornecedor, aspectos relativos à organização do trabalho (perfis de serviço versus perfis do posto de trabalho, por exemplo) ou ainda informação referente à informatização e à utilização de TIC. Mas seriam possíveis outras abordagens, numa dimensão simbólica por exemplo, em que analisaríamos as avaliações dos clientes sobre as opções disponíveis e formas de valorização da materialidade e/ou imaterialidade desses produtos-serviço. O significado sociológico pleno é alcançado quando o modelo de análise proposto é aplicado a universos de trabalho organizados colectivamente, como é o caso da banca, nos quais as

representações mentais dos actores (bancários) orientam as suas formas de expressão e, em última análise, as suas formas de acção individual e/ou colectiva.

2.6. Níveis de análise

A polémica é antiga: qual deve ser a perspectiva mais adequada para o estudo de fenómenos como o nosso? A das relações "face a face" com os indivíduos envolvidos, empreendida pela análise micro-social, ou a das relações entre as estruturas organizativas da vida social, com as suas trocas e situações mais específicas, tal como se procura alcançar com o recurso à análise macro-social?

Estamos perante a tensão básica entre indivíduo e sociedade. Qual será a mais adequada? A visão de "dentro" ou a perspectiva do alto, de "fora de cena"?

Actualmente, tudo indica que o horizonte reflectirá uma ligação dos níveis micro e macro, atraente e completa, dada a crescente complexidade do mundo social.

O nível micro envolve um pequeno número de indivíduos, que se podem observar mutuamente, interagindo "face a face", o que efectivamente acontece nos balcões da instituição bancária. O nível macro, ao envolver muitos autores que podem não estar em interacção directa, não se reflecte adequadamente nesta investigação.

Contudo, não devemos esquecer que as novas tendências da sociologia preconizam que o colectivo é também individual, ao afirmarem que os níveis micro-sociais se constroem de uma forma gradual, plural e complexa, de padrões de acção e representações que se consubstanciam em estruturas de nível macro-social que, por sua vez, podem retornar sobre micro configurações.

As duas perspectivas coexistem, desafiando-se permanentemente, embora seja visível uma multiplicação das perspectivas micro-sociais.

A defesa de uma perspectiva única, macro ou micro, pode acabar por ser reducionista. Daí, que uma alternativa relativista seja cada vez mais viável, na medida em que se permita uma autonomia entre os dois planos, embora aceitando um certo potencial interactivo entre ambos.

Daniel Sampaio, a propósito das questões educativas e escolares, e que por analogia transpusemos para a actividade bancária, propõe não dois mas sim três níveis de análise, à semelhança das técnicas fotográficas: uma "grande angular" (o contexto

bancário em que se inclui a instituição), uma "lente média" (os dois balcões) e um "zoom" (os funcionários). E foi nesta última perspectiva de análise, tripartida em três diferentes níveis, que achamos melhor inserir a nossa investigação,

2.7.Técnicas de recolha de dados

O objectivo principal do trabalho é a compreensão dos aspectos que afectam a acção humana no trabalho, o que exige uma descrição e análise intensiva das suas características, por meio de uma recolha de dados ampla e profunda.

O processo de recolha e análise de dados é dinâmico. A análise intensifica-se quanto maior for a quantidade de dados apresentados através dos instrumentos de recolha.

Para Merriam (1998), a compreensão dos dados envolve a consolidação, indução e interpretação do que os indivíduos disseram e o que o investigador observou e leu. É um processo que envolve dados concretos e conceitos abstractos, raciocínio indutivo e dedutivo, descrição e interpretação. Para este mesmo autor, a preocupação de toda e qualquer pesquisa é produzir conhecimento válido e fiável, de uma forma eticamente aceitável. A condução desta pesquisa procurou seguir estas indicações, fazendo com que a recolha dos dados atendesse aos códigos de ética, à protecção das pessoas, à sua privacidade, ao anonimato dos interlocutores, à fidelidade dos dados e ao consentimento da sua apresentação.

Foram utilizados os seguintes instrumentos de recolha de dados: pesquisa documental e inquérito por entrevista semi-estruturada.

2.7.1. Pesquisa documental

Segundo Gil (1999), as fontes documentais podem proporcionar informações muito ricas. Em muitos casos, aliás, só se torna possível a investigação a partir de documentos.

A pesquisa documental possibilita assim o conhecimento do passado, a investigação dos processos de mudança e a obtenção das informações a baixo custo e sem causar qualquer forma de constrangimento aos sujeitos.

Para o presente trabalho, além da pesquisa em manuais, circulares, ordens de serviço e periódicos publicados pelo banco, utilizou-se, como ferramenta principal, todo um conjunto de obras bibliográficas relacionadas com a actividade bancária e com os recursos humanos.

"A pesquisa documental apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso às fontes pertinentes, escritas ou não e, a esse título, faz parte integrante da heurística da investigação" (Albarello et al, 1997:30).

Por conseguinte, a pesquisa documental é utilizada para recolher informações relativas ao estudo que se pretende efectuar, permitindo entrar em contacto com estudos que já foram realizados no mesmo âmbito, bem como com autores que já trataram questões relacionadas com o mesmo.

Recorremos a esta técnica para fazer um "ponto da situação", conhecer o dito 'estado da arte', abordando-se conceitos e teorias relacionadas com o objecto de estudo.

2.7.2. Inquérito por entrevista

A entrevista é uma técnica adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas procedentes (Selltiz et al, apud Gil, 1999).

A entrevista é importante como forma de ajudar à elaboração de um diagnóstico e mesmo no tratamento do próprio problema. A entrevista procura diferenciar ou perceber as diferenças entre o discurso manifestado ou apresentado e o discurso oculto ou latente, assim como a verificação de factos, opiniões e sentimentos.

O tipo de entrevista escolhido foi o semi-estruturado, partindo de perguntas básicas, apoiadas em aspectos de interesse para a pesquisa, mas dando liberdade de desenvolvimento de cada situação aos entrevistados, apresentando-se da forma mais adequada, oferecendo um amplo campo interrogativo. Assim, podemos explorar mais amplamente as questões propostas.

As entrevistas foram realizadas pela autora da investigação e os entrevistados expuseram as suas experiências de uma forma espontânea, sendo respeitada a linha de pensamento de cada um.

As entrevistas não são identificadas nem apresentadas individualmente por solicitação da instituição, salvaguardando-se desta forma o anonimato dos intervenientes.

Esta técnica pode ser definida, segundo Rodolphe Ghiglione e Benjamin Matalon (1997), como "uma conversa que tem em vista um objectivo e que apresenta a vantagem de ser suficientemente ampla para englobar uma grande variedade de entrevistas, mas que, em contrapartida, é muito vaga para permitir distinguir os diferentes tipos de entrevista". Ainda segundo Bingham e Moore, "a entrevista é uma conversa com um objectivo".

Ketele e Roegiers (1993) definem entrevista "como um momento de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações".

Ao utilizar esta técnica a investigadora pretendeu obter os dados de que necessitava, procurando que os entrevistados se exprimissem o mais livre, completa e rigorosamente possível sobre o tema proposto.

O tipo de entrevista adoptado para o projecto foi o semi-estruturado, ou também apelidado por outros autores de semi-directivo, em que se permite alguma expressão livre do entrevistado, com uma intervenção mínima do entrevistador, mas respeitando um guião previamente elaborado a partir do objecto de estudo e em que se pretende uma certa orientação do sentido das respostas para a obtenção dos dados pretendidos. Vimos neste aspecto uma vantagem: a de poder ser estabelecida, previamente, uma estrutura que facilitasse a análise posterior dos resultados através da comparação das várias respostas à mesma questão. A ordem de abordagem dos temas foi livre, respeitando, na medida do possível, o raciocínio do entrevistado.

Contudo, qualquer que fosse o tipo de entrevista que tivesse sido escolhido, seríamos sempre remetidos para a questão da ambiguidade, definida como ausência de um quadro de referência imposto.

2.8. Técnicas de análise de dados

Segundo Gil (1999), a análise e a interpretação aparecem sempre intimamente relacionadas. A análise tem por objectivo organizar e sumariar os dados para que seja possível o fornecimento de respostas ao problema proposto. A interpretação objectiva uma procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito ligando os dados a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Para que os resultados obtidos tenham valor científico, devem reunir certas características: coerência, consistência, originalidade e objectividade. Além disso, algumas regras devem ser respeitadas:

- A análise documental deve ser criteriosa;
- Os questionários devem ser tratados cuidadosamente;
- Os resultados dos questionários devem proporcionar o desenvolvimento das entrevistas;
- A entrevista e a observação servirão para verificar a coerência entre os dois tipos de discurso: o apresentado e o interiorizado;
- Todo o material classificado no âmbito da teoria e experiência da investigadora servirá de apoio para a elaboração de um esquema de interpretação dos fenómenos observados.

2.8.1. Pesquisa documental

Relativamente à pesquisa documental, num primeiro momento foram seleccionadas as fontes documentais imprescindíveis para a realização do estudo, sendo, por isso, necessário submetê-las a um conjunto de críticas, de modo a aferir da sua validade e fiabilidade. Só assim se poderia chegar à conclusão se determinado documento deveria ser utilizado ou não.

O principal objectivo da análise dos documentos consistiu na verificação do significado correcto da fonte de informação, não só no sentido literal do texto, como

também no seu sentido real, isto é, o significado que lhe é atribuído numa determinada cultura ou num contexto específico.

2.8.2. Análise de conteúdo das entrevistas

No que concerne ao inquérito por entrevista, tal como na pesquisa documental, também este instrumento de recolha de dados teve de ser validado através de um pré-teste que consistiu, fundamentalmente, em verificar se as questões colocadas aos inquiridos eram as mais pertinentes para a realização do estudo.

Após a realização de duas entrevistas exploratórias que funcionaram como pré – teste, extraímos os principais aspectos e reformularam-se algumas das questões, antes de efectuarmos as entrevistas à totalidade dos funcionários das duas agências.

As entrevistas, do tipo semi-estruturado, como já referimos, foram efectuadas a todos os indivíduos (funcionários e gerentes), recolhendo-se as suas impressões que, posteriormente, tivemos o cuidado de descodificar e de organizar, para dar sentido à investigação e aos resultados. Após transcrição, os dados (em que a unidade de análise considerada foi a frase) foram organizados por tópicos e os temas codificados em categorias, conforme recomenda Bowling (1998).

A análise do conteúdo dos dados qualitativos obtidos nas entrevistas exigiu uma forte componente de interpretação. A codificação foi feita ao longo da recolha, atribuindo-se as frases às prováveis categorias que tinham sido consideradas previamente e durante o registo dos dados.

A análise de conteúdo das entrevistas, apresentou, assim, as seguintes fases:

- Recolha de informação;
- Codificação por temas/categorias;
- Análise e apresentação dos dados.

Na nossa análise de conteúdo das entrevistas propusemos salientar o significado, a experiência ou a percepção, a partir do ponto de vista dos indivíduos envolvidos, em vez do ponto de vista dos investigadores. Assumiu-se uma perspectiva holística integrativa em vez de se isolar o contexto.

2.9. Limitações da investigação

Algumas limitações de natureza teórica e metodológica podem ser consideradas como factores restritivos nesta investigação.

O primeiro factor limitativo refere-se à fórmula adoptada de estudo de caso, que pode reduzir os resultados obtidos aos limites da instituição pesquisada, embora os procedimentos metodológicos utilizados possam ser transferidos para a análise de situações semelhantes.

Outro factor limitativo refere-se aos dados recolhidos. Como tratam, em parte de percepções e interpretações dos entrevistados, podem distorcer os factos objecto de investigação, uma vez que a pesquisa foi realizada num período de mudança organizacional.

Mesmo com o rigor observado para manter a objectividade na análise dos dados, não se pode assegurar a total isenção de manifestações oriundas das percepções da investigadora. Justifica-se essa situação pelo facto da abordagem qualitativa permitir uma maior aproximação à realidade investigada e uma sistematização adequada através de reflexões constantes.

3. A INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

3.1. Breve historial

O sector bancário português sofreu transformações profundas desde os anos oitenta do século passado, principalmente ao nível do emprego e da expansão da rede comercial. O início do processo de reprivatização do sector ocorreu também nesta altura, com a criação de um banco de capital privado, que acabou por ser pioneiro de novas estratégias de mercado, nomeadamente a diversificação, a expansão da rede comercial e a internacionalização. Todo este processo foi acompanhado por uma modernização tecnológica e da generalização do conceito "Telebanco". É sobre esta instituição bancária, Millennium BCP, que incidiu o nosso projecto de investigação.

O Banco Comercial Português foi constituído em 1985 e abriu ao público em 1986. Desde a sua constituição que tinha como objectivo proporcionar um serviço financeiro global. Assim, criaram-se subsidiárias financeiras especializadas complementares, para oferecer soluções adequadas às necessidades e expectativas dos clientes.

Para alcançar a dimensão crítica necessária e enfrentar os desafios resultantes da concentração do sector financeiro, o BCP adquiriu em Março de 1995 o controlo do Banco Português do Atlântico e em 2000 do Banco Mello, da companhia de seguros Império e do Banco Pinto & Sotto Mayor.

A instituição bancária em estudo está presente em todo o território nacional. É composta por uma sede em Lisboa, com alguns departamentos no Porto, e diversas centenas de agências/balcões, distribuídas pelos diferentes distritos.

Instituição financeira, sob a forma de empresa privada, caracteriza a sua actividade da seguinte forma:

"Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza e actuando, prioritariamente, no fomento do desenvolvimento, nos segmentos de habitação, empresas, administração de fundos, pessoal".

Os principais valores da instituição em estudo são:

- Direccionamento de acções para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Procura permanente da excelência na qualidade dos serviços;
- Equilíbrio económico-financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada exclusivamente pelos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano.

A revista Exame, numa edição recente (Maio 2007), fez a análise da instituição que a seguir transcrevemos:

No Millennium BCP a expressão recursos humanos não existe: os colaboradores, ou pessoas, são responsabilidade directa do Conselho de Administração.

"Se partirmos do princípio de que as pessoas são o activo mais importante do banco, faz sentido que a sua gestão esteja ao mais alto nível. Em última instância, o responsável é o próprio presidente, que participa em todos os actos de formação dos novos colaboradores" Paulo Teixeira Pinto – ex-Presidente do Millennium BCP.

Alguns dados estatísticos sobre a instituição (Maio 2007):

Estagiários – 57

Mulheres em cargos direcção – 149

Colaboradores portugueses a trabalharem no estrangeiro – 67

- 37,6% dos colaboradores são mulheres (o que denota alteração em relação ao início da actividade);
- 62,4% dos colaboradores são homens
- 41,2% têm entre 31 e 40 anos
- 6,9% trabalham na empresa há menos de 2 anos.

Habilitações académicas dos colaboradores:

- Universitário incompleto – 3,4%
- Pós-Graduação ou mais – 2,6%
- Licenciatura – 33,5%
- Bacharelato – 3,1%
- Ensino Secundário ou menos – 57,5%

Facturação: 2,110 mil milhões €

Sede: Lisboa, Taguspark e Porto

Millennium BCP - 4.ª melhor empresa para trabalhar – 2007

Melhor empresa portuguesa; melhor empresa do PSI-20 - 2007

Pontos Fortes:

1) Serviço: Garantia da qualidade do serviço é preocupação;
2) Mudança: Adapta-se às tendências do sector;
3) Qualidade de Serviço - Colaboradores sabem qual o contributo para garantir;
4) Inovação – Empresa antecipa-se à mudança e cria novas tendências no mercado;
5) Missão/ Visão/ Valores – São conhecidos.

Pontos "Quentes":

1) Promoção: Nem sempre os melhores são escolhidos;
2) Remuneração: As pessoas não são pagas de forma adequada ao seu desempenho;
3) Responsabilidade Social: Não há acções da empresa com os colaboradores;
4) Avaliação do Desempenho: O modelo normal não reconhece o desempenho;
5) Avaliação: Os critérios anuais não são adequados.

- Número Colaboradores: 10777
- Colaboradores recrutados 2006: 389 (3 quadros superiores)
- Estagiários: 57
- Saídas Voluntárias: 318 (cerca de 3% do total de colaboradores)
- Horas formação por colaborador: 28,7h (14,4 h / quadros superiores)
- Saídas Involuntárias: 663 (incluindo reformas – cerca de 6,5%).

Fonte: Revista Exame - Maio 2007

3.2. Ciclo estratégico de qualidade

A manutenção e sobrevivência das empresas num mercado extremamente competitivo como o actual, passa obrigatoriamente pelo constante processo de revisão e redireccionamento das suas estratégias empresariais, procurando antecipar-se à concorrência no atendimento das necessidades dos clientes.

Considerando estes desafios, a instituição adoptou posicionamentos estratégicos que tiveram como objectivo principal, levá-la ao cumprimento de sua missão. Para tal, considerou-se prioritária, por meio de uma campanha publicitária, a recuperação da imagem da instituição junto à sociedade.

No ano de 1994, foi dada atenção à revisão dos processos, enfatizando-se as rotinas diárias. Neste período, um número expressivo de balcões passou por um estudo profundo de adequação das suas rotinas internas. Foi alterada significativamente a estrutura das agências, tanto física como funcionalmente, chegando-se mesmo a uma reestruturação a todos os níveis hierárquicos.

Dentro da nova política mundial de globalização e visando a sua modernização, a instituição implantou, internamente, uma profunda reforma administrativa, com o intuito de tornar-se uma empresa mais ágil nas decisões e melhor na qualidade da prestação de serviços, valorizando os seus recursos humanos através de um sistema de promoção por mérito.

Nesse período adoptou-se uma postura humanista, pois necessitava-se de adequar as pessoas a uma nova filosofia. Para alcançar maior competitividade, a instituição implementou um novo modelo de atendimento qualificado, personalizado e integrado, em espaço físico aberto ("*open space*") com condições ambientais ideais, visando dotar os balcões de uma estrutura moderna, com uma nova concepção de agência, em que todos os produtos e serviços fossem oferecidos no mesmo espaço físico, padronizado, com um atendimento integrado, personalizado, habilitado e capacitado, num ambiente devidamente adequado.

Procurou-se alcançar uma efectiva dimensão empresarial visando uma instituição moderna, adequada ao novo contexto do mercado.

Mas, em termos de balcões, ainda existia uma diferença muito acentuada no atendimento e mesmo na padronização operacional, motivo pelo qual, foram adoptadas

novas acções, cujo objectivo principal era padronizar os procedimentos das actividades de atendimento de clientes, tornando-as mais modernas e respeitando os conceitos ergonómicos de trabalho, assim como, proporcionar maior satisfação do cliente pela qualidade do atendimento e menor tempo de espera, consolidar a imagem institucional, fornecer condições mais favoráveis para a gerência e controlo, dotar de maior visibilidade a acção operacional e possibilitar a ampliação das oportunidades de negócio como consequência da nova distribuição da força de trabalho. Foi criado um novo canal de comunicação via TV para clientes e empregados, com o objectivo de promover a interactividade cliente - banco e fornecer aos empregados formação e informação que os auxilie na tomada de decisão.

A instituição teve ainda a preocupação em eliminar a sobreposição ou indefinição de responsabilidades, facilitando, assim, o acompanhamento, a avaliação e o controlo dos processos. As relações de trabalho poderiam então tornar-se horizontais e focarem, cada vez mais, a satisfação dos clientes.

O ano de 1999 representou um significativo avanço na revisão da estratégia empresarial, definindo-se um modelo de segmentação, o que possibilitou um maior aproveitamento da infra-estrutura operacional e logística dos balcões.

Ao ano de 2000 ficou reservado o desafio de encontrar um modelo de sucesso que possibilitasse à instituição mostrar a sua relevância para a sociedade. Procurou-se criar uma cultura de 'serviço ao cliente'. Por meio da segmentação de clientes e sua fidelização seria possível elevar o resultado operacional, assumindo a liderança nos mercados de actuação da instituição. Para atingir este objectivo, foram feitos investimentos em recursos tecnológicos e no banco digital, (*on line*) que eliminassem a necessidade da presença física do cliente nas agências.

Para o curto/médio prazo procurar-se-á estabelecer uma política de RH's com novas medidas e incentivos, apostando-se definitivamente em novas tecnologias que reduzam o nível de alcance dos serviços. A filosofia a implementar vai favorecer um ambiente de aprendizagem organizacional que além de transmitir e compartilhar conhecimentos, crie uma consciência crítica para a avaliação dos processos e dos ambientes, estimulando o pensamento estratégico, antes do operacional.

Visar a excelência do atendimento e a satisfação dos clientes, será a meta a atingir e a instituição irá adoptar um novo modelo conceptual e ambiental para as suas agências. As mudanças já se traduziram na oferta de novos canais alternativos de

atendimento, nos serviços integrados e automatizados e no *restyling* das instalações das agências.

Qualidade total, racionalização e competitividade, gestão por objectivos, são algumas das terminologias que representaram as principais mudanças ocorridas no modelo de gestão durante os últimos anos. Tais mudanças foram consequência directa do fenómeno da globalização. Maiores níveis de competitividade incentivaram os sectores de serviços a dar um salto qualitativo. O mercado bancário, por sua vez, sentiu esse fenómeno de uma forma ainda mais forte. A chegada de bancos estrangeiros ao mercado, com a liberalização subsequente, somou-se à estabilidade monetária conquistada após a introdução da moeda única, o que acabou por ter reflexos na actividade deste sector. Mesmo assim, o balanço foi positivo: o foco das instituições financeiras voltou-se para a eficiência e eficácia dos seus processos produtivos, gerando produtos e serviços mais adequados às reais necessidades dos seus clientes.

O diferencial que a instituição quer ter para conquistar uma maior fatia do competitivo mercado empresarial reflecte-se na frase que constitui a referência para os tempos mais próximos: "Qualidade no atendimento é prioridade para o Millennium – BCP."

Melhorar a qualidade do atendimento nas agências, nos canais alternativos e ter um pacote de produtos e serviços cada vez mais adequado às necessidades dos clientes são os objectivos a alcançar. Para tal são diversas as estratégias e as medidas práticas que procuram melhorar os serviços, agilizar o atendimento e tornar o cliente fiel ao banco.

Em Agosto de 2000, foi efectuada uma pesquisa que avaliou a qualidade do atendimento. Mais de 11 400 entrevistas (uma média de 30 a 40 por agência), sendo que quase sete mil delas foram feitas pessoalmente, em 375 agências de todo o País. Na amostra pesquisada, 55% dos entrevistados eram homens e 43% eram pessoas entre 36 e 55 anos. Esse universo permitiu avaliar a opinião dos clientes quanto ao atendimento prestado nas agências. No final da pesquisa, os entrevistados elegeram dez atributos. Em primeiro lugar, com 13, 64% ficou a agilidade e rapidez no atendimento, seguida pela cortesia/educação dos empregados ao receber o cliente, com 11, 36%. Ainda foram eleitos o atendimento sem discriminação/preconceito, a orientação na utilização do caixa electrónico, a sinalética dentro da agência, o conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos, a disponibilização de produtos de forma adequada, a facilidade para

abrir contas/empréstimos, ter uma pessoa para direccionar os clientes, e ter empregados disponíveis para resolver problemas.

Nove dos dez atributos avaliados pelos clientes pesquisados estão directamente ligados à actuação dos empregados. Se a satisfação do cliente está directamente ligada à satisfação do empregado, este, se insatisfeito, não atenderá satisfatoriamente; então, há uma necessidade de que os empregados sejam profundamente observados.

3.3. Política de recursos humanos (RH's)

Desde o início do ciclo estratégico de qualidade atrás mencionado, adoptou-se como política a valorização do ser humano, como mostram os princípios da qualidade:

1. Satisfação do cliente
2. Melhoria Contínua
   - Constância de propósitos
   - Gerência de processos
3. Gerência Participativa
   - Trabalho em equipa
   - Disseminação das informações
   - Decisões compartilhadas
4. Respeito e Valorização do Ser Humano
   - Desenvolvimento do Ser Humano
   - Reconhecimento do Mérito

Periódicos, jornais, folhetos explicativos, *e-mail*, *Intranet*, *Internet*, manuais, reuniões, seminários, acções de treino, TV; foram inúmeros os meios de comunicação utilizados para que as informações chegassem a todo o quadro funcional, para que nenhum empregado pudesse justificar o seu baixo desempenho por falta de informação.

Foi exigida uma reciclagem geral de conceitos por parte de todo o quadro funcional. Paralelamente à estrutura, todas as funções de confiança foram modificadas, devendo todos os candidatos ou ocupantes das funções existentes, passar por um processo selectivo interno para a sua manutenção ou ascensão às novas funções. O

processo, além de possibilitar a participação imparcial de todos candidatos à nova estrutura, procurou homogeneizar o novo pensamento, a nova filosofia da instituição.

Vista como factor essencial para o sucesso de qualquer empresa, a política de RH foi uma das prioridades. Reconheceu-se a importância de se buscar ferramentas modernas que viabilizassem o acesso ao conhecimento, de forma universal e a baixo custo. Isso incluiu o uso de técnicas de auto-aprendizagem e treino à distância, por meio das quais a empresa pretendeu aumentar a capacitação intelectual dos seus empregados e investir em uma nova geração de dirigentes. Estabeleceu-se a implantação de um modelo de gestão por competências, levantando o perfil de competências gerenciais da instituição, a revisão do processo de recrutamento, selecção e contratação, a definição sistemática da avaliação do desempenho de todos os empregados, a revisão da política de remuneração, carreiras e benefícios.

A instituição deve sair da passividade, ou seja, em lugar de esperar uma atitude de fidelidade do cliente, deve capacitar-se para atender plenamente as necessidades deste.

4. ESTUDO DE CASO

Os modos de investigação "fixam o quadro instrumental da apreensão dos dados e devem, consequentemente, harmonizar-se com as técnicas da sua recolha" (De Bruyne, 1975). Nas ciências humanas, os investigadores utilizam diversos modos, de que o estudo de caso é um deles. A escolha do modo mais adequado deve inserir-se ao longo de um *continuum* em que varia o grau de construção, de abertura e de controlo do campo de investigação por parte do investigador. Nesta perspectiva, o estudo de caso corresponde ao modo em que o campo de investigação é o menos construído, portanto o mais real, o menos limitado, logo o mais aberto e o menos manipulável ou controlado.

Nesta posição, "estamos pessoalmente implicados ao nível de um estudo aprofundado de casos particulares, abordando o campo de investigação a partir do seu interior, pressupondo-se uma participação activa dos sujeitos observados e uma análise profunda, do tipo introspectivo" (De Bruyne, 1975). Reconhece-se uma atitude própria das abordagens qualitativas, como é, aliás, a opção assumida neste trabalho.

Outra característica que nos leva a adoptar o estudo de caso na presente investigação é a de que a nossa investigação vai no mesmo sentido que Robert Yin (1975) propôs, ao afirmar que "no estudo de casos se toma por objecto um fenómeno contemporâneo, situado no contexto da vida real, em que as fronteiras entre esse fenómeno estudado e o contexto não estão nitidamente demarcadas, utilizando o investigador várias fontes de dados". O maior controlo do campo de investigação, ao nível da determinação das unidades de análise e das categorias de observação, também acabou por fundamentar esta nossa escolha, pois sabíamos quem, onde, quando e em que situações devíamos observar e inquirir. A nossa opção por este modo de investigação, que Robert Yin (1975) chega a considerar "vítima" de um "deslizamento" do próprio conceito, que estará a "resvalar" de um conceito que designa um aspecto "técnico", para um conceito mais geral, o de "método", acabou por enquadrar as técnicas de recolha de dados adoptadas na nossa investigação. No nosso caso, o estudo de caso não se revestiu da forma de uma escolha de método, mas sim numa perspectiva do "objecto" ou da "amostra" (as duas agências) que foram estudadas.

O caso, segundo Grinnell (1997), "é a unidade básica de pesquisa e trata-se de uma pessoa, uma família, um objecto, um sistema, um departamento, uma organização,

uma comunidade, um município, um estado, uma nação". Embora não sendo exclusivo da perspectiva de abordagem qualitativa (também está presente nas abordagens quantitativas e mistas), pode ser realizado do ponto de vista de qualquer modelo, seja ele experimental ou não-experimental.

Creswell (1998), ao enunciar as estratégias de amostragem e colecta de dados em diferentes tipos de estudos qualitativos, refere o estudo de caso como uma das unidades de análise de pesquisas que se debrucem sobre o indivíduo, sistema ou organização.

Na nossa investigação, o caso em apreço foi tratado com profundidade, procurando-se o completo entendimento da sua natureza, as suas circunstâncias, o seu contexto e as suas características. Seguindo a óptica de Stake (2000), que divide os estudos de caso em três diferentes tipos (intrínsecos, instrumentais e colectivos), podemos considerar que o nosso caso se insere na categoria dos colectivos, na medida em serve para "acrescentar conhecimentos a um corpo teórico, somando descobertas, encontrando elementos comuns e diferenças, acumulando informação".

No universo das agências de uma instituição bancária no distrito de Faro, escolhemos duas delas após alguma observação interna e pesquisa externa. Após uma pesquisa exploratória constatámos que nos 44 balcões dessa instituição existentes no distrito de Faro as duas agências se integravam na média das agências observadas, quer em termos de dimensão, quer em termos de movimento ou do número de trabalhadores.

Notemos o pormenor de que nestas duas agências, à semelhança aliás do que foi observado e constatado noutras, alguns dos princípios enunciados e assumidos pela instituição no seu ciclo estratégico de qualidade e na sua política de recursos humanos não são bem visíveis, e os funcionários referem-se a eles como "bonitos princípios teóricos" mas que não são implementados totalmente no quotidiano das agências, ao contrário do que é propalado pelos canais de difusão de imagem e de marketing. E quando procuram aplicá-los, são visíveis restrições e deficiências.

4.1. Agência Alfa

Desde a sua abertura em 1991 que se mostrou um balcão bastante actuante. Situa-se num centro urbano, de dimensão média, do interior do Algarve. Atravessou as diferentes fases do processo atrás referidas, com as consequentes reorganizações e reestruturações, alterando processos e, inclusive, disponibilizando funções de confiança entre os seus vários funcionários. Alguns problemas afectaram directamente os resultados da agência nos períodos que se sucederam. Desde 1995 a agência mudou várias vezes de gerência, o que apesar de ser frequente na instituição como forma de "refrescar" as chefias, reflectiu, de certo modo, a constatação de que algo tinha de ser reformulado.

Quadro 1 – Perfil da Agência Alfa

AGÊNCIA ALFA		
Número Total de Empregados: **8**		
Masculino	**5**	
Feminino	**3**	
FAIXA ETÁRIA DOS EMPREGADOS		
20 a 35 Anos	**4**	**50%**
36 a 40 Anos	**2**	**25%**
Acima de 40 Anos	**2**	**25%**
TEMPO NA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA		
Há menos de 5 Anos	**4**	**50%**
De 5 a 10 Anos	**3**	**37,5%**
Há mais de 10 Anos	**1**	**12,5%**
NÚMERO DE EMPREGADOS COM FUNÇÃO DE CONFIANÇA		
Gerentes/Responsáveis Balcão	**2**	
Caixas	**2**	
Gestores de Conta	**3**	
Estagiários	**1**	
Prestadores de Serviços	**0**	

4.2. Agência Beta

A agência Beta é o resultado da fusão de dois balcões (um da própria instituição e outro de uma instituição adquirida pela primeira). A agência Beta situa-se igualmente num centro urbano mas junto ao litoral algarvio, em zona de forte implantação turística. Transformar dois balcões (até aí de instituições diferentes) numa única agência implicou a fusão de processos de trabalho distintos, culturas e públicos diferentes, e integração de equipas. Um verdadeiro processo de reengenharia. Desde então a agência Beta atravessou as mesmas fases referidas anteriormente e mudou três vezes de gerência.

Quadro 2 – Perfil da Agência Beta

AGÊNCIA BETA		
Número total de empregados: **10**		
Masculino	**6**	**60%**
Feminino	**4**	**40%**
FAIXA ÉTARIA DOS EMPREGADOS		
20 a 35 anos	**5**	**50%**
36 a 40 anos	**4**	**40%**
Acima de 40 anos	**1**	**10%**
TEMPO NA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA		
Há menos de 5 anos	**4**	**40%**
De 5 a 10 anos	**6**	**60%**
Há mais de 10 anos	**0**	**0 %**
NÚMERO DE EMPREGADOS COM FUNÇÃO DE CONFIANÇA		
Gerentes/Responsáveis Balcão	**2**	
Caixas	**4**	
Gestores de Conta	**3**	
Estagiários	**1**	
Prestadores de Serviços	**0**	

4.3. Análise e interpretação dos dados

As respostas às perguntas de pesquisa propostas nas entrevistas aos funcionários foram objecto de uma análise de conteúdo e proporcionaram as interpretações que são apresentadas de seguida, no âmbito da satisfação/insatisfação no trabalho e do (des)empenho dos funcionários das duas agências.

O estudo de tipo qualitativo não visa enumerar nem medir as questões estudadas, não sendo, assim, necessário analisar estatísticamente os dados. O foco de análise é mais amplo à medida que se vai desenvolvendo o estudo, surgindo dados mais específicos e descritivos, fruto do contacto do investigador com a situação estudada.

A todos os entrevistados foi colocada uma questão geral: "De um modo geral, você está satisfeito em trabalhar neste banco?", para entender se havia discrepância e assegurar à partida a adequação das perguntas seguintes. Pode-se observar uma considerável diferença entre o discurso latente, apoiado e enquadrado pela pesquisa documental, incluindo os princípios assumidos e defendidos pela instituição no seu ciclo estratégico de qualidade e na sua política de recursos humanos, e o discurso manifestado, representado pelas entrevistas e por algumas situações observadas directamente por nós, conforme referimos nos fundamentos metodológicos.

Como as entrevistas permitiram a livre expressão por parte dos entrevistados (foi garantida a todos a confidencialidade e o anonimato para que não "mascarassem" as respostas), também foram divulgados aos mesmos os resultados e conclusões obtidas.

Na análise do conteúdo das entrevistas, inicialmente foram verificadas, pergunta a pergunta, as respectivas respostas, para que fosse conhecido o grau de satisfação ou insatisfação em cada aspecto pesquisado. Seguidamente procedeu-se ao agrupamento das respostas pelas categorias propostas, e respectiva análise. Deste modo, conheceu-se o grau de satisfação/insatisfação dos trabalhadores em relação a cada categoria. No final foi feita uma interpretação geral, com todas as categorias envolvidas.

Foram consideradas várias categorias para avaliar o grau de satisfação / insatisfação dos trabalhadores:

- Orgulho
- Respeito
- Relacionamento com colegas/Comunicação
- Remuneração e benefícios
- Crescimento
- Reconhecimento
- Saúde
- Cooperação
- Conhecimentos técnicos
- Negociação/Persuasão
- Perseverança
- Orientação para os resultados
- Orientação para o cliente
- Autonomia/Responsabilidade
- Adaptação
- Inovação/Novas tecnologias
- Avaliação do desempenho
- Capacidade de resolução de problemas
- Ergonomia
- Disponibilidade para aprender/Esforço de aprendizagem
- Compreensão estratégia do banco
- Assédio

Entre as agências do distrito houve uma permuta de funcionários. A intenção era a troca de experiências entre as agências ("oxigenar", na linguagem bancária). A mudança causou algum desconforto e, até, um certo mal-estar entre os empregados. Nesta permuta a agência Alfa recebeu vários empregados da agência Beta (dois, mais concretamente). Ao nível das chefias, aliás, é prática corrente (não apenas neste banco mas na generalidade das instituições bancárias) a troca entre vários balcões, visando

evitar a "acomodação" dos responsáveis pelos balcões com a sempre desagradável criação de "vícios".

Paralelamente, estavam a decorrer a implementação de novos processos e padronizações. Tais processos, visando aumentar a satisfação dos clientes, padronizaram as rotinas, actividades e forma de atendimento. Teoricamente, todos os empregados deveriam saber o que, onde e como fazer, independentemente da cultura, clima, ambiente, estrutura, características e perfis locais.

Ainda, nessa mesma fase, dentro dos novos processos, houve a implantação da terceirização dos serviços de retaguarda ("*back office*") e a contratação de empregados temporários para os serviços de atendimento geral, na linha de frente das agências, em períodos de maior actividade.

Tais factores influenciaram, seguramente, os resultados da pesquisa, embora as diferenças entre as duas agências sejam perceptíveis.

Em termos de qualificação académica registou-se uma evolução favorável à elevação das qualificações. Nos dois balcões estas situam-se ao nível do ensino secundário completo – 12.ºano e do bacharelato/licenciatura, o que está muito além da escolaridade obrigatória. Aliás, o sector bancário sempre se pautou por apresentar recursos humanos com habilitações académicas superiores às mínimas obrigatórias.

De referir, contudo, que os jovens bacharéis e licenciados nos dois balcões, colocam um problema de confrontação com os outros escalões intermédios, cujo saber foi construído através da experiência profissional quotidiana. Estes últimos apresentam uma idade mais avançada, uma antiguidade mais elevada, desempenham funções generalistas, não estando afectos a actividades estratégicas do sector. Por seu lado, os trabalhadores com maiores habilitações académicas são maioritariamente jovens e com uma baixa antiguidade média (até 10 anos), assumindo funções de atendimento geral de clientes, mas com carteiras próprias de clientes, logo afectos a funções mais elevadas e especializadas.

Tradicionalmente, a contratação de funcionários (dos quais apenas um reduzido número era diplomado/especializado) equacionava-se em termos de um início nos graus inferiores da organização e, ao longo de uma carreira, esses jovens eram promovidos e transferidos de um nível hierárquico para outro superior. Actualmente, esta concepção tradicional foi quebrada, chegando-se mesmo ao ponto de considerar as carreiras longas

(35 a 40 anos de duração) um inconveniente. Foram referidas as situações de negociação para pré-reformas ou antecipação da reforma, a que a instituição aderiu.

As consequências foram logo visíveis. Recorreu-se a um processo de contratação suportado numa selecção mais complexa, ao mesmo tempo que se rompeu com a ideia tradicional de carreira. É interessante referir que este facto foi evidenciado nas entrevistas efectuadas.

Mas qual o verdadeiro impacto desta "política" na relação de emprego? O rápido "esgotamento" da carreira deixa a instituição desprovida do incentivo alternativo ao salário e o trabalhador acaba por ver as suas perspectivas de evolução profissional e de aprendizagem mais reduzidas. Alguns funcionários acabaram por enumerar algumas das "vantagens" do sistema "tradicional" de carreira, que permitia uma aquisição gradual de competências específicas relacionadas com as actividades profissionais e com as características da organização.

O sector bancário em geral, e a instituição estudada não constitui excepção, tende a recrutar, preferencialmente, indivíduos com formação em gestão, economia, finanças, gestão bancária, contabilidade. Aliás, nos dois balcões denota-se entre os licenciados a presença maioritária de licenciados em gestão. Quando inquiridas as chefias sobre se esta "preferência" não contrariava a política de igualdade de oportunidades no acesso ao emprego, foi respondido que "a posse de conhecimentos técnicos nessas áreas facilita a aquisição de outras competências específicas, embora não seja de forma alguma um factor de exclusão na selecção".

Uma outra questão foi aflorada, nas entrevistas: O recrutamento de trabalhadores com formação superior constitui uma alternativa ao recrutamento de trabalhadores apenas com o ensino secundário? A justificação para esta pergunta tem a ver com o facto, visível em muitos anúncios de emprego para a actividade bancária, em que é manifestado como requisito principal a licenciatura numa das áreas atrás apontadas. A resposta foi imediata: É compreensível que os bancos procurem os candidatos com maiores habilitações, recorrendo ao mercado de trabalho qualificado, beneficiando assim de uma mais valia desses investimentos em formação já realizados por esses indivíduos.

Mas em que consistirá o conceito de competência utilizado no banco em análise, designadamente nos dois balcões observados?

Distinguimos pelas entrevistas, particularmente, duas ideias:

- A associação da competência às habilidades necessárias para situações profissionais específicas, não ignorando a ideia de "polivalência";

- A combinação de saberes de que resulta um "saber agir" que não é limitado às capacidades técnicas e vai contra a ideia da conformidade. A competência é assim composta pelos conhecimentos e capacidades técnicas, mas igualmente por comportamentos.

Nos dois balcões, a noção de competência vem associada à ideia de eficácia, ou seja, à concretização dos objectivos definidos. Por isso, em ambas as agências os interlocutores fizeram referência à necessidade de um núcleo de competências básicas que todos os trabalhadores deveriam ter, por pertencerem ou para pertencerem ao banco. Foi comum aos dois balcões a preocupação de identificar, adquirir ou desenvolver mecanismos para a obtenção das competências necessárias.

Em ambos os balcões verificou-se a importância atribuída à capacidade de adaptação e aos conhecimentos técnicos, gerais e específicos. Já o conhecimento de línguas estrangeiras foi um pouco desvalorizado ("os câmbios, devido ao euro, deixaram de ter o peso que tinham; e muitos clientes estrangeiros, por serem residentes, já falam português"- E4).

Os dois balcões dão ênfase à orientação para o cliente e à persuasão na argumentação, sendo a negociação mais considerada na agência Beta, talvez motivada pelo cliente tipo desta agência.

Certos traços de personalidade (designadamente a autoconfiança, o auto controlo) são manifestos no balcão Beta, mostrando os trabalhadores uma maior preocupação não apenas em função da representação da situação em si mesma mas, igualmente, em função da representação que têm de si mesmos. A autoconfiança reforça a crença que têm nas suas aptidões e capacidades pessoais. Le Boterf (1998) afirma mesmo que "uma imagem de si positiva e evolutiva constitui um pré-requisito para a produção de competências" .

Segundo Teresa Esteves (1995) serão de considerar na área comercial ("Força de Vendas"), dois níveis:

- Atendimento geral de clientes → Acolhimento, atendimento geral (*front office*, atendimento integral, atendimento geral, multifunções, polivalente);

- Gestor de clientes → Atendimento personalizado de uma carteira de clientes ou um atendimento personalizado de todos os clientes. O gestor deve acompanhar, aconselhar e desenvolver. O atendimento personalizado já configura uma situação em que o trabalhador não possui uma carteira de clientes.

Outra distinção também é praticada, como já referimos diversas vezes:

- "*Front Office*" – Área comercial;

- "*Back Office*" – Área apoio administrativo ou burocrático.

Passando à caracterização dos trabalhadores dos dois balcões, de acordo com os parâmetros atrás referenciados, verificámos que ocupam estes dois tipos: atendimento geral e gestão de clientes. Por outro lado, numa análise empírica, distinguimos os trabalhadores que possuem uma carteira de clientes e aqueles que integram o atendimento geral e o trabalho administrativo. A gestão de clientes (com responsabilidade directa por uma carteira de clientes) é, preferencialmente, desempenhada por trabalhadores detentores de um grau académico de nível superior.

4.3.1. Agência Alfa

Da análise documental, constatou-se como relevante que a maioria dos empregados têm a instituição como sua única actividade profissional (7), sendo assim o seu meio de vida. Um percentual significativo (5) considera o seu trabalho interessante e um meio de auto realização. Mais de metade (6) dos indivíduos concordam com a afirmação que considera "o seu trabalho uma fonte de prestígio e *status*".

Mais de metade dos empregados pesquisados (6) consideraram estar satisfeitos com a instituição e que ela oferece oportunidade de crescimento profissional, embora concordem que as mudanças que vêm ocorrendo têm causado stress.

A maior parte dos empregados sente-se valorizada em relação ao trabalho que executa, considera que as actividades estão bem distribuídas, as ordens são suficientemente claras, embora este aspecto possa ser melhorado, e o grupo trabalha em cooperação e confiança. Sente-se com conhecimento técnico necessário ao desempenho das suas actividades. Sente-se satisfeita com as chefias e considera que elas se preocupam com o ambiente e bem-estar do grupo, embora alguns funcionários acreditem que alguma competição interna dificulta o normal curso das actividades. Contudo, consideram o relacionamento e a comunicação com os colegas como apresentando um nível satisfatório.

Nas entrevistas registaram-se relatos de que a empresa é um pouco impessoal, embora acompanhando a mudança, " – indo na onda da globalização", segundo declarações de vários funcionários. Ficou registada a existência de um pequeno confronto entre a visão histórica da instituição e a sua postura actual. Contudo, dois empregados afirmaram não ser fácil acompanhar as exigências do crescimento.

Alguns empregados em particular demonstraram alguma dificuldade na percepção de alguns dos objectivos da instituição, quanto à sua clareza, assim como nas funções e papéis que desempenham e na adequação às exigências actuais. Houve quase unanimidade (7) quanto à sua insatisfação para as questões relativas à necessidade do empregado actuar como um vendedor de produtos da empresa (viagens, seguros, Via Verde, *internet*, etc.).

Ficou registada uma certa dificuldade na utilização do principal canal de informação – o *e-mail* - por diversos motivos, sendo as principais reclamações a "falta de tempo" para aceder, a falta de terminais disponíveis e o excesso de informações que circulam diariamente. Constatou-se que um grande número de empregados não utiliza o *e-mail* de forma rotineira, excepção feita aos responsáveis de balcão e aos empregados que lidam com processos de crédito.

Foram relatadas nas entrevistas as existências de pressão constante por resultados, de uma sobrecarga de actividades, da falta de empregados na agência em certas alturas do ano, de alguns atritos entre as chefias, e de alguma falta de cooperação entre os elementos da equipa.

Houve ainda um certo número de manifestações de insatisfação em relação ao salário, à falta de investimento na formação dos empregados e à insegurança quanto à permanência no emprego, resultante da precariedade da contratação a termo, que faz com que os novos empregados contratados não se empenhem a fundo nem demonstrem motivação por saberem que não têm garantia de continuidade. Segundo relatos de vários funcionários, as pausas não são cumpridas adequadamente, embora todos reconheçam a sua pertinência.

Os exames médicos realizados no âmbito da Medicina do Trabalho destacam como patologias diagnosticadas o *stress* (09 casos), depressão (02 casos), lombalgia /dor cervical / coluna / membros (08 casos), cefaléias (02 casos), além de 02 casos de suspeita de lesões provocadas por esforço repetitivo.

A análise das respostas aponta a existência de um número considerável de queixas sobre a variação térmica dentro do mesmo ambiente, principalmente no cofre, alguma humidade devido a infiltrações e ventilação deficiente em função da necessidade de exaustão do ar; alguns riscos ergonómicos também estão presentes, ficando registada a necessidade de alguma informação aos empregados sobre o uso adequado do mobiliário e equipamentos e posturas adequadas.

Houve uma concordância de 6 funcionários para a pergunta: " A instituição preocupa-se com a saúde dos empregados", e de igualmente 6 para: "A área de saúde responde bem às minhas expectativas"; a totalidade dos 8 empregados afirmou "o seguro de saúde é bom".

O exame médico periódico de Medicina de Trabalho foi classificado pela maioria dos entrevistados (07 empregados do total de 8 entrevistas) como rápido e superficial (consultas entre 5 e 10 minutos). Foi relatado também que houve, contudo, uma melhoria em comparação com exames anteriores. As condições do ambiente físico da agência têm pouca influência nos índices obtidos nas queixas de saúde.

As várias referências a cansaço visual, as perturbações do sono, as manifestações de cansaço geral, as dores na coluna, as dores e formigueiros nos membros, são indicativos claros de que a saúde e a qualidade de vida no trabalho não estão ainda a um nível considerado satisfatório. Chamam a atenção os altos índices de dores nos ombros e pescoço, a irritabilidade e o nervosismo, chegando a ser referidos pela quase totalidade (7 em 8) dos indivíduos inquiridos.

A investigadora, através das entrevistas e de observação efectuada nas várias vezes em que se deslocou à agência, destacou vários factores que devem ser objecto de consideração, conforme se segue:

- O ambiente físico, apesar de estar dentro das especificações e condicionantes legais, e não ter sido objecto de queixas directas, acaba por ser não totalmente adequado, devido aos vários ambientes que compõem a agência e ao espaço interno disponível;
- O excesso de rotinas e tarefas repetitivas cria alguns obstáculos a novos desafios;
- A cultura do banco, durante muito tempo, foi a de correr riscos, o que pode ter causado algum desconforto e apreensão nos funcionários, prejudicando sensivelmente os resultados;
- Devido a esse facto e às intervenções ocorridas, a agência tornou-se "desconfiada" perante as mudanças, mais rígida na gestão e algo acomodada. Pelo medo de errar, não aceitam ideias novas facilmente;
- A estrutura organizacional, embora tente transmitir a imagem oposta, mostrou-se ainda algo rígida, burocrática e autoritária, com normas internas pouco flexíveis, alta centralização e padronização de comportamentos;
- Percebeu-se alguma restrição à tomada de decisões e à prática de ideias novas;
- Nas relações interpessoais percebeu-se alguma ausência de diálogo, poucas actividades de grupo, sendo a aceitação de ideias novas, por parte dos colegas, geradora de alguns focos de tensão e conflito;
- Quanto ao volume de serviço ficou registado um excesso de actividade e uma pressão horária, manifestada por um aumento da jornada diária de trabalho além do horário normal da agência, horas essas que acabam por não ser remuneradas como "trabalho suplementar" ou "extraordinário", gerando insatisfação dos empregados.

Os empregados estão ainda de certo modo envolvidos com as antigas rotinas, resistindo aos novos desafios ou mudanças que lhes são apresentados.

As últimas gerências caracterizaram-se por alguma rigidez, centralização, e pouca flexibilidade nos processos, o que teve como consequência os resultados menos bons apresentados pela agência.

As relações interpessoais são prejudicadas pelas poucas actividades em grupo, dentro e fora do horário de trabalho.

Os empregados da agência Alfa registam um nível de satisfação inferior aos colegas da agência Beta, pelos motivos justificativos atrás expostos, embora não se esteja perante um conjunto de respostas que revele um nível tal de insatisfação que se possa considerar preocupante, em comparação com a outra agência, Beta.

4.3.2. Agência Beta

Os índices obtidos na análise documental, quanto à satisfação com o trabalho e com a instituição, sugerem a existência de um elevado grau de comprometimento dos empregados com o seu trabalho e com as actividades que executam, sendo que a maioria considera o seu trabalho um meio de auto-realização, interessante, e um meio de servir a sociedade, prestando um serviço necessário a todos os cidadãos.

Quando confrontado o valor obtido na questão da entrevista – As mudanças que vêm ocorrendo na empresa causam stress – 8 empregados afirmaram que sim, e citam as mudanças como factores de insegurança em relação ao seu papel na instituição, e a sua insatisfação quanto à actual política de recursos humanos, verificando-se que as transformações e conflitos que a instituição está vivendo (OPA's falhadas, Assembleias Gerais, lutas entre accionistas, substituições de administradores, escândalos envolvendo administradores e quadros superiores, investigações judiciais e policiais) são percebidos pela maioria dos empregados, como geradoras de angústia e de alguma ansiedade, ao mesmo tempo que contribuem para uma "corrosão" da imagem.

Na análise documental e nas entrevistas ficou evidenciada, embora em menos de metade dos pesquisados (4), a existência de um sentimento de desvalorização e de sobrecarga de trabalho, com prejuízos causados na sua vida pessoal e na sua saúde.

Ficou registada, também, a existência de uma acentuada pressão pelo desempenho e pelos resultados, assim como reclamações quanto a salários e horário de

funcionamento da agência (trabalho extraordinário além do normal período de funcionamento, sem ser objecto de uma retribuição monetária).

Dos pontos fortes da agência, sobressaem: aspectos físicos agradáveis, a localização, a organização e uma gerência mais próxima e acessível, directamente ligada aos empregados.

A capacidade da equipa, o bom relacionamento e o bom ambiente de trabalho, foram citados, isolados ou conjuntamente, pela quase totalidade (9) dos funcionários.

Já em relação aos pontos fracos sobressaíram: temperatura e ventilação não adequadas, seguidas pela falta de pessoal e horário de trabalho além do normal.

Como sugestões para melhorar o ambiente de trabalho e a saúde da equipa foram citadas pelos empregados: a melhoria da ventilação e da iluminação da agência e a contratação de mais alguns empregados (e não apenas nas épocas de maior afluência de clientes, como tem sido feito até agora).

Analisando-se as respostas, constata-se a existência de um relacionamento interpessoal adequado entre empregados e chefias. Evidencia-se também um índice máximo de bom relacionamento com a clientela da agência e um alto índice de satisfação com as chefias (através de uma escala de 0 a 5, em que zero representava o grau mais baixo e 5 o grau máximo de satisfação, apresentada aos clientes e aos funcionários dos balcões).

Ficou registada a preocupação das chefias com o bem-estar da equipa e com o ambiente de trabalho.

Os empregados acreditam ter oportunidades de evolução na carreira dentro da instituição, encontram-se motivados em relação ao trabalho que executam, sendo que na entrevista relataram ser a actividade que executam e/ou o gosto pelo trabalho o principal factor motivador, e a dificuldade em conseguir realizar algumas actividades do trabalho (não citam quais as actividades), como o principal factor desmotivador.

Existe divergência de opinião quanto à segurança no emprego – seguros (4) e inseguros (6); igualmente a maioria dos empregados (8) relatou não exercer qualquer outra actividade remunerada.

O exame clínico realizado no âmbito da Medicina do Trabalho apresentou os seguintes resultados algo preocupantes: 9 (nove) empregados encaminhados para consultas de especialidade (ortopedista) devido a suspeita de lesão por esforço repetitivo.

Foram registados índices na ordem dos 30% (3 funcionários) de manifestação ligada a jornada de trabalho excessiva, falta de empregados, horas extras frequentes e/ou controlo rígido de produtividade. Cansaço visual, perturbação do sono, ansiedade, dor de estômago/azia frequente, dificuldade de memorização, manifestação de cansaço geral, irritabilidade/nervosismo, foram as queixas mais frequentes. Estes dados podem ser considerados como potenciais factores geradores dos casos de stress (3 empregados) diagnosticados, por meio de exame clínico.

Outras manifestações apresentam sintomatologia sugestiva de desenvolvimento de lesão por esforço repetitivo o que não é surpreendente (atrás já foi referido que 9 funcionários desta agência foram encaminhados para consultas de ortopedia): dores na coluna, dor/formigueiro/dormência nos dedos/mãos e/ou punhos, dor nos ombros e/ou pescoço. Estes dados foram reforçados por exames clínicos, que resultaram no encaminhamento de 2 empregados para especialista (ortopedista) com suspeita de doença profissional e 5 relatos de queixas de saúde que podem estar relacionadas com doenças de trabalho. Houve ainda registo, pelo médico, de 12 empregados com queixas de saúde para patologias não relacionadas com o trabalho.

A agência está adequada aos padrões ergonómicos definidos pela instituição, apresentando um ambiente visual agradável e organizado.

Nas entrevistas realizadas (10 entrevistados), quando questionados sobre qual é o ponto fraco da agência em termos físicos, foi relatado que o ar condicionado estaria mal regulado o que nalguns dias tornava o ambiente desagradável, assim como a existência de algum ruído excessivo em certas zonas, mais próximas da entrada da agência, pela proximidade de uma rua com muito movimento de viaturas. Nas várias questões sobre saúde, a maioria concordou que a instituição se preocupa com a saúde dos empregados e que possui um bom seguro de saúde.

A agência Beta foi reinaugurada em Agosto de 2003, em novas instalações. Apesar da adequação ao novo conceito de atendimento integrado dos segmentos de negócios da instituição, por meio de padronização visual e ambiental, percebe-se a necessidade de correcção, no que se refere ao ar condicionado, iluminação e ruído, devido às insatisfações apresentadas pelos empregados.

Pela análise dos dados conclui-se que a política de recursos humanos, no que se refere à prestação de serviços de assistência à saúde, tem um bom índice de aceitação e aprovação entre os empregados da agência.

Quanto à observação efectuada nas várias deslocações à agência, vários itens foram referenciados pela investigadora, conforme seguem:

- Embora com alguns ajustes a serem considerados, o ambiente físico é agradável, apresentando toda a agência um único ambiente;
- Embora o tempo seja muitas vezes exíguo, a comunicação ocorre com fluidez, entre os empregados e as chefias;
- A estrutura hierárquica é aberta, pouco burocrática. Existe uma clara descentralização de poder;
- Percebe-se uma certa liberdade e autonomia sobre o próprio trabalho;
- Os empregados são valorizados pelas suas iniciativas e têm maior poder de decisão na sua área de actuação. Participam nos processos de decisão e na resolução de problemas;
- Existe uma postura de receptividade, abertura e aceitação por parte das chefias;
- O relacionamento interpessoal é favorável e estimulante a trabalhos em equipa, reuniões, diálogo e confiança entre os empregados;
- O trabalho é reconhecido.

O ambiente físico facilita o contacto e o fluxo das informações. O relacionamento interpessoal é favorável e a equipa mantém-se mais unida, inclusive, em alguns eventos sociais ocorridos fora da agência, o que não se verificava no outro balcão.

Na investigação, constatou-se que o período em que a agência Beta foi considerada a de melhor atendimento coincidiu com o período de coordenação efectuado por um grupo de gerentes que conseguiram um alto grau de satisfação, em avaliações internas realizadas entre os empregados da agência, implantando um trabalho que reformulou os procedimentos visando agilizar o atendimento, diminuir o tempo de espera na fila, o tempo de atendimento no balcão, sem, contudo, implicar perda de qualidade e de satisfação igualmente do cliente. O trabalho, segundo os empregados, iniciou-se com a consciencialização da equipa e através de um acordo de cooperação

que precedeu o estudo minucioso da actividade dos caixas e de outros funcionários, incluindo tempo de atendimento, número de autenticações, horário de trabalho, pausas, procedimentos e normas. Todo este estudo foi analisado e discutido. Foram criados novos procedimentos que respeitaram a dinâmica do grupo, as características individuais e, logicamente, as normas da instituição. O controlo era diário e efectivo. Os resultados foram "surpreendentes", segundo declarações de todos os intervenientes. O compromisso entre os empregados (espírito de equipa) aumentou sensivelmente, o tempo de espera dos clientes não ultrapassou os 10 minutos e os empregados raramente excediam mais do que 30 minutos além do horário normal de trabalho, excepto em alguns dias de pico de actividade (início e fim do mês). O índice de satisfação dos empregados teve o seu grau máximo no período.

É importante salientar que um gerente de balcão, que trabalhou anteriormente na agência Beta, não conseguiu implementar o método de trabalho proposto na agência Alfa.

É também digno de registo que na agência Alfa não se registaram os efeitos esperados mesmo com a deslocação temporária para este balcão de um gerente da agência Beta.

Aprofundando o que terá ocorrido na agência Beta, podemos constatar que dentro do chamado "formal" existe o "informal", que tem grande influência sobre o (des)empenho e grau de satisfação.

Por analogia, pode-se considerar que dentro de uma cultura podem manifestar-se subculturas, com um certo grau de diferenciação e com maneiras próprias de agir, pensar e sentir. Contudo, são realidades que podem enriquecer o contexto cultural de uma organização pela introdução de valores e pontos de vista diferentes.

O que a agência Beta fez, diante do contexto que se apresentava e dos resultados exigidos, foi procurar uma identidade própria, sem ferir a estrutura formal da instituição. Aquilo que para a instituição poderia ser considerado como uma estrutura informal ou mesmo uma subcultura, para o grupo em causa era algo de formal e de acordo com uma nova cultura.

Diante das constantes mudanças, que estavam "arrastando" os empregados para níveis consideráveis de stress e de insatisfação, o quadro de gerentes, com o apoio dos empregados, aceitou o desafio da mudança. Basicamente, o processo consistiu em proporcionar condições de trabalho adequadas ao bio-ritmo e às necessidades dos

empregados, assegurando o seu bem-estar físico e psíquico.Com os novos programas e tecnologias foram alterados os sentidos de estar e de pertença dos grupos. O que agência Beta fez foi observar esse facto e definir um modelo próprio de grupo.

Inicialmente foi analisada a dinâmica do grupo, como forma de entender muitas das suas acções e reacções. Experiências e ideias foram trocadas dentro do grupo, preparando-o para os novos desafios e para a resolução de problemas. O grupo foi analisado pela sua estrutura, composição e ambiente. Foram observadas as pessoas, as posições, as relações, o espaço físico e psicossocial. Houve uma efectiva ruptura no ambiente burocrático, sem flexibilidade e sem integração.

Quando se procura definir um bom lugar para se trabalhar, que nos transmita satisfação, consideram-se como factores importantes o orgulho, o respeito, o relacionamento, mas também a confiança, a justiça, a liberdade, a amizade, por outras palavras, um clima organizacional favorável. Segundo os responsáveis de balcão, foi o que se procurou implementar na agência Beta no período em apreço.

A ideia central foi dar ao grupo uma verdadeira qualidade de vida no trabalho, referindo-se a satisfação das necessidades e afectando atitudes e comportamentos, criatividade, inovação, aceitação das mudanças e adaptação ao ambiente. Essencialmente, criou-se a necessidade da mudança, uma visão clara de que a qualidade de vida iria melhorar, uma aliança forte e comprometida que incluía a gerência, abertura às ideias e à comunicação e, acima de tudo, transparência dos verdadeiros resultados de desempenho, possibilitando a valorização das vitórias desde o início. Tudo isto acabou por justificar o elevado grau de satisfação dos trabalhadores da agência Beta.

O que a agência Beta conseguiu com o seu modelo foi sair da fase individualista e de identificação para uma fase de integração, respeitando-se o relacionamento bivalente, composto pela personalidade individual e do grupo.

4.4. Aspectos comparativos entre as agências

Analisando-se os dois balcões, constatamos que o perfil de ambos é homogéneo em termos de sexo, idade média e tempo de actividade na instituição.

Quanto aos recursos tecnológicos e materiais, a disponibilidade é uniforme entre os balcões (e em todos os outros balcões da instituição em análise).

Os salários e os outros benefícios, também podem ser considerados uniformes, embora fiquem "aquém do desejado", conforme foi afirmado por diversos funcionários.

A formação e o treino para as tarefas a desempenhar é outro factor uniforme. Os gerentes participam do treino e formação, assim como das reuniões e seminários, embora na agência Beta, os funcionários tenham mais acesso às informações, por parte das chefias, do que na agência Alfa.

A maioria dos empregados tem o seu trabalho na instituição como única actividade, considerando-a como um meio de auto-realização e de "servir a sociedade". Tal situação pode contribuir positivamente para o processo de mudança desde que instituição perceba os funcionários como o seu primeiro "mercado", tornando-se, assim, fácil convencê-los das mudanças necessárias.

A dificuldade em assimilar a mudança, tanto em relação aos objectivos, quanto às inovações tecnológicas e políticas de recursos humanos, é considerável na agência Alfa. O objectivo da mudança, que é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como factores de realização e progresso pessoais, não se apresenta, nem é transmitido, de forma clara e objectiva. Existe insegurança quanto ao desenvolvimento da carreira e à permanência no emprego. Facto inédito na instituição foi o facto de se terem procedido a algumas demissões e rescisões contratuais que contribuíram para criar um clima de instabilidade, ainda maior, entre os empregados.

O aperfeiçoamento e formação contínuos são desejáveis, pois tornam os empregados mais eficientes, embora seja possível que a essa eficiência organizacional se possa relacionar um acréscimo de futuras demissões, pela dificuldade de alguns empregados em acompanharem esse mesmo processo.

A missão da instituição parece clara, embora alguns empregados da agência Beta considerem que a própria instituição se tem descaracterizado. Afirmam haver confronto entre a visão histórica e alguns aspectos da conduta actual da instituição.

Nesse sentido, a dificuldade dos empregados da agência Alfa, de perceberem a instituição como um todo é aceitável, se se agregarem ao choque cultural, os problemas de comunicação, ambientais e inter-relacionais enfrentados por esse balcão.

Os problemas de comunicação também estão presentes. Todas as informações estão disponíveis no canal de informação principal só que os empregados alegam "não ter tempo de aceder a ele". Durante o horário de atendimento "devem dar toda atenção ao cliente; fora do horário de atendimento devem cumprir as outras tarefas burocráticas". Assim, a informação, base de qualquer actividade interna, fica preterida.

Na agência Beta o problema de comunicação é mais atenuado, em parte, pela dinâmica interna e relação entre o grupo.

Na agência Alfa tudo indica que a instituição é impessoal, considerando-se que as mudanças estão ocorrendo de uma forma "frenética" e "indefinida", e que existe dificuldade de percepção da "nova instituição" como um todo, no conhecimento e clareza dos objectivos, papéis e novas funções a desempenhar.

Embora em menores proporções, os empregados da agência Beta também consideram que as mudanças têm causado stress e insegurança em relação ao seu futuro na instituição. Demonstram alguma insatisfação quanto à actual política de recursos humanos seguida a nível central.

Percebe-se que na agência Beta, o relacionamento interpessoal, com as chefias e com os clientes, é melhor, inclusive no que diz respeito à preocupação das chefias com o bem-estar do grupo e com o ambiente de trabalho. O que não ocorre na agência Alfa, pelo menos de um modo bem visível.

Outro facto constatado é que os empregados da agência Beta são mais motivados para as actividades que executam. Em contra partida os empregados da agência Alfa expressam a falta de conhecimento e clareza dos objectivos, funções e papéis a serem desempenhados. A exigência excessiva e uma pressão por determinados desempenhos e resultados são consideradas, por ambas as agências, como factores de insatisfação. Esse facto parece fixar-se no modelo actual de gestão de negócios ao qual estão subordinadas as agências. O actual modelo reflecte o autoritarismo, o controlo e a centralização. A produtividade é conhecida em termos quantitativos do "fazer" e não do "ser". Parece que as pessoas não importam e isso constitui um factor gerador de stress e de insatisfação. O facto confirma que o modelo burocrático ainda é predominante e que a tónica é o controlo sobre as pessoas.

As transformações pelas quais a instituição está passando são percebidas pela maioria dos funcionários como geradoras de alguma angústia e ansiedade (comprovado pelos resultados obtidos nas respostas sobre saúde).

O cansaço visual, as perturbações do sono, o cansaço geral, a irritabilidade, o nervosismo, o stress, a depressão, podem ser factores relacionados com doenças ocupacionais/profissionais.

Em instituições bem equipadas tecnologicamente há uma tendência dos empregados para se sentirem diminuídos. Tal situação pode ocasionar os sintomas atrás referidos.

Conforme é demonstrado no enquadramento teórico, a cultura organizacional apresenta três dimensões: a ideológica, a material e a psicossocial. A mudança numa delas causa consequências nas outras. Qualquer desequilíbrio gera quebra de motivação.

A cultura organizacional serve para reduzir a ansiedade, ocorrida em situações de incerteza ou de sobrecarga de informações. Sente-se ansiedade quando não se possui um elemento definidor das situações de trabalho e de relacionamento com os outros. A partir de referências culturais claras, os empregados têm uma maior facilidade para optar entre o certo e o errado, o importante e o trivial, o essencial e o acessório, baixando, assim, os seus níveis de ansiedade.

Neste ponto cabe lembrar Hal Rosembluth (apud Peters, 1997) – "O cliente em segundo lugar" e Albrecht (1998) – "Cuide dos seus empregados que eles cuidarão dos seus clientes". Por meio da pesquisa do clima organizacional, agregando análises sobre a cultura e saúde, pode-se medir a "temperatura" do grupo, os motivos que o levam a agir positiva ou negativamente. O clima é a expressão ou manifestação da própria cultura e também mede a consciência entre a cultura estabelecida e os valores individuais dos empregados.

Um empregado motivado para o trabalho apresenta um (des)empenho, uma disposição favorável ou positiva para realizar esse mesmo trabalho. Quanto à motivação, embora se admita a importância dos estudos já realizados, ainda há muito a ser considerado. Mayo (apud Hersey & Blanchard, 1986) identificou que "não são os factores ambientais nem o dinheiro, os motivos para o trabalho, mas sim os factores psicossociais relacionados com o meio ambiente humano. Sabe-se que não se podem simplificar os padrões de comportamento reduzindo-os às relações sociais".

Estudando as duas agências, chega-se à conclusão de que se deve considerar um conjunto de factores. Têm importância as determinantes estruturais e as atitudes, os motivos internos e externos, os relacionamentos e os objectivos.

Fica claro que o que ocorre na agência Alfa, e que origina um nível de satisfação inferior, é um conjunto de factores estruturais e de atitudes, causados por motivos internos e externos. Os problemas ambientais, que dividem o grupo, dificultam a comunicação e as actividades diárias. Somando-se a uma gestão com características centralizadoras, uma história de resultados menos positivos, apesar do esforço para inverter as situações, e uma falta de clareza dos objectivos, além de um relacionamento interpessoal inadequado, temos como consequência, a baixa motivação, o baixo (des)empenho, o inferior nível de satisfação dos funcionários na agência Alfa.

Tem pertinência uma questão:

- Será que as mudanças quanto ao ambiente, que ocorreram nos últimos anos, e que ainda estão ocorrendo, quanto ao *lay out*, móveis ergonomicamente correctos, ventilação, luzes, processos, entre outras, foram responsáveis pelo (des)empenho e grau de satisfação dos empregados?

Todo o grupo constrói normas que, se não forem revistas e adequadas, podem não acompanhar as mudanças. O que parece é que a agência Alfa adoptou, diante dos factos ocorridos nos últimos tempos, uma postura de passividade, de autómato, de conformismo e não-aceitação diante das constantes mudanças da instituição. A agência Alfa pode ter perdido sua identidade enquanto grupo, com os reflexos evidenciados nas respostas.

Por outro lado, a agência Beta, mesmo diante dos modelos impostos pela instituição, nos anos 2000 e 2001, e que fizeram com que o seu desempenho, em termos de atendimento, decaísse, demonstrou, contudo, ser possível a excelência no atendimento bancário. É interessante o facto de que a agência Beta se tornou líder, não pelos programas institucionais mas sim por um processo interno de mudança, de adequação das características locais às políticas institucionais e às necessidades e expectativas dos clientes. A cultura interna sobrepôs-se à cultura organizacional.

A descontinuidade administrativa constitui um outro factor impeditivo ao desenvolvimento e igualmente gerador de insatisfação. Como factor demonstrativo,

temos que dos inúmeros programas desenvolvidos muito poucos foram efectivos. *Lay outs* chegaram a ser alterados duas vezes num ano, representando, inclusive, custos elevados.

Percebe-se, nitidamente, a orientação do desempenho pelo princípio da eficiência, onde a instituição se preocupa em observar, por exemplo, normas de contenção de despesas, em vez de pautar-se na eficácia, na obtenção dos resultados desejados e na efectividade, que é manifestada na preocupação com a satisfação das expectativas e necessidades dos clientes que terá igualmente um reflexo no nível de satisfação dos empregados.

Regista-se uma exagerada "manualização" de procedimentos, em fazer tudo de acordo com as regras, o que transformou certos meios em fins.

Outros agentes da eficiência são a formação e o treino, do modo como vêm sendo realizados, isto é, mais como tecnologias ao serviço da eficiência do que como uma contribuição para o desenvolvimento do factor humano. Treina-se por treinar, dá-se formação para cumprir normas e transmitir conhecimentos que serão aplicados no quotidiano. O conformismo com as determinações formais fez com que os empregados "deixassem de pensar". Perderam o seu amor-próprio durante a duração do horário de expediente.

A estratificação institucional, com a respectiva segmentação, divisão de responsabilidades e especialização funcional, privilegia a diferenciação, em detrimento de factores de integração.

Por fim, a reduzida presença de atitudes ou mecanismos de autocrítica faz com que as actividades sejam realizadas de uma forma ritual, impedindo o desenvolvimento institucional.

O estilo de gestão participativa e o modelo de atendimento que partiu do grupo levaram a agência Beta à liderança, não só no atendimento das expectativas dos clientes, como também na qualidade de vida dos empregados no trabalho, a ponto de ter sido considerada a melhor agência da região para se trabalhar.

O sujeito é o centro do processo de trabalho. Portanto, deve-se dar condições à autonomia, à liberdade, à independência, à criatividade inovadora, à auto-avaliação, à maximização das potencialidades, às relações interpessoais e ao auto-desenvolvimento. Dessa maneira foram tratados, mais insistente e visivelmente, os empregados da agência

Beta. Criou-se, assim, uma agência responsável perante as necessidades dos clientes e dos seus empregados.

A organização do trabalho e o ambiente podem levar a patologias ou doenças ocupacionais, e trazer consequências na qualidade de vida no trabalho e na satisfação dos empregados.

Nesse sentido, se observada a pesquisa realizada em ambas as agências, são demonstrados factores que indicam a possibilidade de doenças ocupacionais.

Ao analisar a categoria remuneração, detectámos que cerca de 12 dos funcionários estão satisfeitos, 4 insatisfeitos e 2 não manifestaram qualquer opinião.

As questões que mais contribuíram para a insatisfação foram as relacionadas a benefícios oferecidos pela empresa (considerados insuficientes) e as que mais contribuíram para a satisfação foram as relacionadas à compatibilidade da remuneração com a função exercida e com o mercado.

Algumas das frases mencionadas pelos nossos entrevistados, em relação à categoria remuneração:

> "O salário podia ser melhor; mas também conheço outras pessoas que ganham bastante menos que eu..."; (E10)

> "Devemos ser cuidadosos na selecção das batalhas que nos propomos travar. Devemos interrogar-nos se o benefício resultante do risco que se corre é, ou não, compensador"; (E8)

Na categoria relacionamento, 16 dos funcionários estão satisfeitos, 1 está insatisfeito, e 1 não manifestou qualquer opinião. Grandes contribuições para a satisfação estão relacionadas com a admiração e respeito pelas chefias imediatas (principalmente quando estas têm uma actuação de acordo com aquilo que falam), embora alguma falta de cooperação e de integração entre áreas possa ser responsável por alguma insatisfação, com reflexos no (des)empenho:

> "O gerente tem dias; umas vezes somos bestiais e outras vezes somos umas bestas"; (E1)

"Há dias em que estou tão sobrecarregado com trabalho que nem consigo dar atenção aos colegas"; (E5)

"Quando me pedem para ajudar, eu só dou uma mãozinha se não tiver nada para fazer. Era o que faltava, deixar o meu serviço para trás para safar os outros, que se calhar não se lembram de mim quando eu precisar"; (E7)

Quanto à categoria orgulho, 16 dos entrevistados revelaram sentir-se orgulhosos de trabalhar no banco em questão, 1 mostrou-se insatisfeito e 1 nada disse.

Já quanto à categoria respeito, 14 funcionários manifestaram satisfação, 3 funcionários manifestaram-se insatisfeitos com a carga horária excessiva, em que muitas das horas extraordinárias não são remuneradas, o que consideram uma "falta de respeito" por dar origem a um afastamento da família e dos amigos e a uma redução dos tempos livres passíveis de utilização noutras actividades. E 1 deles ficou indiferente.

Na categoria crescimento, a satisfação atinge 14 entrevistados que reconheceram a possibilidade de ascensão, por outras palavras, de evolução para outro patamar de responsabilidade no desempenho de outras funções, sendo possível a construção de uma carreira no grupo a que pertence a instituição, assumindo chefias imediatas. No entanto, 3 dos indivíduos mostraram-se insatisfeitos neste item e fizeram-no por acharem que há uma falta de conhecimento dos critérios utilizados para o crescimento e evolução na carreira; 1 dos indivíduos não se manifestou.

Na categoria reconhecimento, 15 entrevistados manifestaram satisfação e 2 estão insatisfeitos e 1 não manifestou opinião. Nesta categoria os entrevistados referiram a questão da comemoração de eventos especiais (dia do funcionário, dia do investidor, dia da criança, aniversários) e o facto de gostarem de ser reconhecidos no exterior como trabalhadores desta instituição, além de gostarem de trabalhar na agência. Os motivos de insatisfação prendem-se com a ausência de reconhecimento pela realização de trabalhos excepcionais (muitas vezes com resultados dignos de louvor) ou quando não lhes competia a realização dos ditos trabalhos.

Numa perspectiva global, considerando todas as categorias envolvidas e todas as respostas dadas, o nível de satisfação geral é de 83% nas agências analisadas, a insatisfação corresponde a 10% e cerca de 7% não têm uma opinião formada. Para este resultado, as categorias que influenciaram mais satisfatoriamente foram, por ordem

decrescente, orgulho, respeito, relacionamento com colegas/comunicação, reconhecimento, crescimento e remuneração; mais insatisfatoriamente foram as categorias remuneração, seguida de crescimento, reconhecimento, relacionamento, respeito e orgulho. Sem opinião, a ordem decrescente das categorias foi remuneração, crescimento, relacionamento, reconhecimento, respeito e orgulho. Aliás, analisando a pergunta genérica sobre a satisfação geral em trabalhar na empresa e a categoria orgulho, encontramos para ambas valores muito próximos, o que denota que as pessoas sentem-se bem e satisfeitas em trabalhar na instituição bancária em questão.

Além das categorias atrás referidas, foram assinaladas outras com alguma relevância, que passamos a mencionar, embora o número de respostas nelas enquadráveis não tenha sido tão significativo:

- Cooperação;
- Conhecimentos técnicos;
- Saúde;
- Negociação / Persuasão;
- Perseverança;
- Orientação para os resultados;
- Orientação para o cliente;
- Autonomia / Responsabilidade;
- Adaptação;
- Inovação / Novas tecnologias;
- Avaliação do desempenho;
- Capacidade de resolução de problemas;
- Ergonomia;
- Disponibilidade para aprender / Esforço de aprendizagem;
- Compreensão da estratégia do banco;

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Sintetizando, podemos de uma forma clara e objectiva, apresentar os factores referenciados pelos funcionários, no conjunto das duas agências, como sendo considerados os factores de satisfação e de insatisfação, por ordem decrescente de importância, e que serviram de indicadores inseridos nas referidas categorias:

Maiores factores de satisfação:

- Possibilidade de progresso profissional;
- O trabalho que realizo;
- Reconhecimento;
- Prestígio do banco;
- Estabilidade no emprego;
- Relacionamento com as chefias directas e com a administração;
- Salário;
- Benefícios oferecidos pela empresa;
- Ambiente de trabalho;
- Falta de opção de um outro emprego;
- Possibilidade de formação;
- Autonomia / Responsabilidade;
- Avaliação desempenho

Maiores factores de insatisfação:

- Sobrecarga de trabalho;
- Falta de reconhecimento;
- Falta de autonomia / Responsabilidade;
- Falta de valorização dos funcionários;
- Salário;
- Falta de formação;
- Falta de segurança no emprego;
- Mau ambiente de trabalho;
- Instalações não adequadas ou com deficiências;

- Relacionamento com as chefias;
- O trabalho que realizo;
- Falta de recursos.

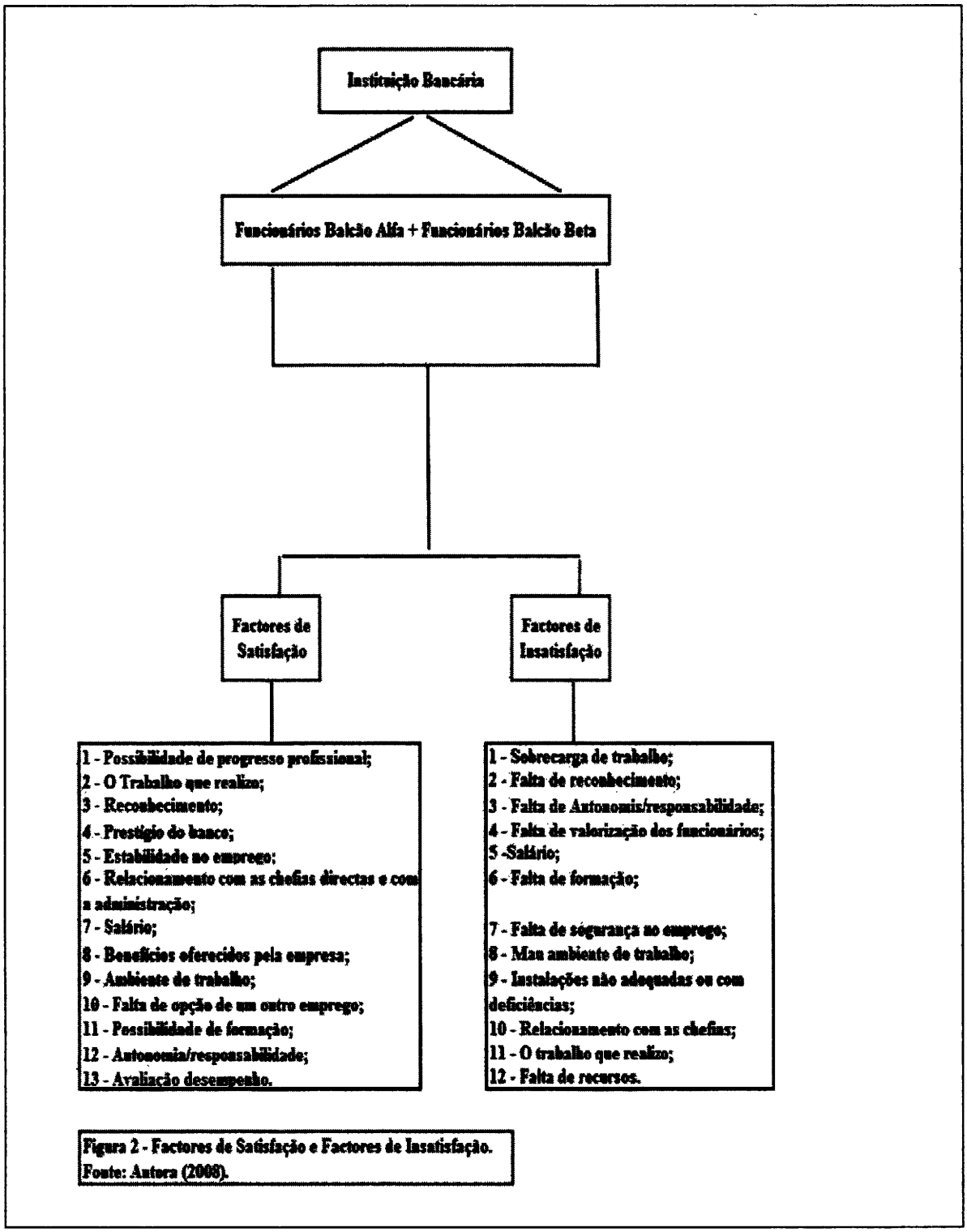

Figura 2 - Factores de Satisfação e Factores de Insatisfação.
Fonte: Autora (2008).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquadrados teoricamente pelos vários autores que se debruçaram sobre o fenómeno da satisfação/insatisfação no trabalho e sua consequente influência no (des)empenho dos funcionários, procurámos desenvolver uma pesquisa que permitisse fornecer indicações sobre o clima organizacional na banca portuguesa.

Procurou-se, especificamente, através do estudo de caso de duas agências, Alfa e Beta, da mesma instituição bancária, colher informação sobre os factores condicionantes da satisfação/insatisfação dos empregados, questionando-os sobre áreas tão diversas como as categorias consideradas e ainda sobre outras relações ligadas à organização do trabalho, à qualidade de vida, às queixas de saúde, à organização do trabalho e aos relacionamentos interpessoais.

A satisfação/insatisfação dos empregados é o resultado de um conjunto de factores, e é de salientar, ainda hoje, que uma boa parte das premissas que sustentam a gestão das organizações pertence ao velho paradigma, de visão mecanicista. Ainda subsistem organizações impessoais, mecânicas, que funcionam com hierarquias rígidas, onde as pessoas não passam de "recursos humanos". Nesse contexto, o próprio clima organizacional tem pouco ou nenhum valor, a não ser como uma forma de manipulação humana.

Descrições de cargos, processos de trabalho, estudos de tempos e movimentos, e manuais que estabelecem como devem relacionar-se funções e actividades, são ferramentas essenciais da administração. O sistema está em primeiro lugar. Apesar de todos os seus programas e projectos, pode-se considerar que a instituição em estudo se encontra, ainda, "atrelada" a algumas dessas características.

Práticas desse tipo desumanizam o trabalho, alienam as pessoas e criam uma relação difícil entre os empregados e os objectivos da instituição. A organização do trabalho, ao invés de obter cooperação e gerar sinergia, passa a limitar e a restringir os esforços dos seus empregados.

Não surpreende o facto de se conviver com ambientes de crise, de alienação e desinteresse, de não comprometimento e até de revolta, o que contraria os desafios da competitividade globalizada, ligados aos valores e atitudes das pessoas que trabalham e à qualidade de vida dos ambientes em que elas actuam.

Há muita teoria a respeito de organizações participativas, com administração de conflitos, liderança partilhada e distribuição de resultados. Mas hoje, a conjuntura de desemprego e as mudanças estruturais nas organizações, parecem vir complicar, ainda mais, essas iniciativas de gestão mais democráticas, não bastassem já os obstáculos tradicionais, como a cultura conservadora, a educação deficiente, a má comunicação e dificuldade na conciliação de interesses.

A insegurança gerada por toda esta época de reestruturação e ajustes, nas organizações e no mercado, parece levar mais a uma exacerbação do individualismo do que da sinergia do trabalho de equipa. A competição parece ser mais visível do que a cooperação. O medo e a insegurança parecem accionar mecanismos de defesa individualistas, e até mesmo alcançar maiores níveis de stress e de depressão.

As pessoas não são meros recursos colocados à disposição da organização. São talentos que diferenciam positivamente a organização no seu mercado; e os talentos da organização são uma vantagem competitiva.

Chegou o momento das pessoas serem reconhecidas como sujeitos e não como objectos. Tudo condicionado à existência de um clima organizacional que diz respeito, essencialmente, à percepção sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho. É justamente por isso que se torna necessário assegurar a satisfação dos trabalhadores, clientes internos da organização, que só assim terão um desempenho e um empenho (aqui sinónimo de motivação) excelentes, com os reflexos desejados na sua relação com os clientes. Os empregados sentem-se comprometidos, mais motivados, mais integrados, com uma instituição que incentiva a sua contribuição pessoal. Dessa forma, desenvolvem lealdade e preocupação com a instituição; os problemas passam a ser deles, tornando-se contribuintes pessoais de uma maior produtividade e qualidade e, consequentemente, também da excelência no atendimento. Enquanto as instituições não perceberem esse facto, os resultados positivos poderão ser possíveis, mas por iniciativas individualizadas das suas unidades.

Face à problemática que pretendíamos estudar, recorremos a fontes de informação empírica que permitissem um fácil acesso. A disponibilidade das chefias dos balcões e dos funcionários foi essencial para a recolha da informação.

Herzberg concluiu que a insatisfação está relacionada com o ambiente de trabalho e a satisfação com aspectos relacionados ao próprio trabalho. Com essa conclusão, o autor em causa, propõe que além de garantir o bem-estar físico é

necessário enfatizar a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento para que os trabalhadores se sintam motivados. E esta teoria teve perfeita correspondência no trabalho efectuado nas duas agências bancárias.

Foi possível obter a identificação das necessidades que os funcionários consideram mais prementes de satisfação, pontos relevantes para criar a motivação necessária a um bom empenho na sua função que assegure um bom desempenho. Contudo, dada a grande quantidade de instituições bancárias a operar no nosso mercado financeiro, não devemos afirmar que existe apenas um modelo único de solução; antes pelo contrário, devemos desenvolver este modelo e ajustá-lo à realidade de cada instituição, que embora podendo apresentar muitos aspectos semelhantes manterá sempre algumas particularidades, a ter em consideração, sob pena do diagnóstico e posterior intervenção não resultarem em pleno.

A reflexão sobre o trabalho nas sociedades contemporâneas pressupõe, como vimos, a consideração de uma transversalidade do conceito de serviço a um número crescente de actividades de trabalho, particularmente por via de uma "servicialização" assistida pela disseminação do uso das ferramentas informáticas. Regista-se este alastramento de uma "lógica de serviço" nas actividades de trabalho contemporâneas, inclusive na actividade bancária, lógica essa que apresenta três características principais, apontadas por Almeida (2005):

- Uma estruturação das empresas visando potenciar a construção de bases de dados com informação pertinente e actualizada sobre os clientes/utilizadores (identificando deste modo as singularidades do seu capital clientela);

- Uma pressão para a organização das actividades de trabalho de modo a que estas contribuam para uma co-produção de respostas adaptadas aos problemas/necessidades dos clientes;

- Uma pressão no sentido da recomposição das tecnologias de produção e da logística relacional nas empresas de serviços, com o intuito de "produzir localmente" o necessário para satisfazer os clientes.

Tudo isto, e ainda segundo o mesmo autor, sem esquecer a "relação de serviço" e o "modelo de competência", com o seu papel determinante em todo este processo.

Aliás, importa delimitar e caracterizar a "empresa de serviços", ajuizando de seguida se as instituições bancárias são enquadráveis ou não. Citando de novo Almeida (2005), achamos que a sua definição é bastante abrangente, quando ele afirma que "empresa de serviços é aquela que acrescenta uma componente de 'produtos-serviço' às actividades de trabalho. São ainda factores determinantes nestas empresas e na sua organização, o protagonismo estrutural das funções comercial e de marketing, a segmentação da clientela e a descentralização das responsabilidades dos trabalhadores". E através da nossa observação e das entrevistas efectuadas, o sector bancário enquadra-se totalmente nesta definição de tipo empresarial. Estas características foram constatadas nos dois balcões objecto da nossa investigação, que apresentavam um nível de desenvolvimento dos serviços que incluía a automatização de operações mais simples ou menos interactivas, procurando-se a venda/fornecimento individualizado de serviços-produto com um nível significativo de acompanhamento.

Na nossa investigação observámos igualmente a separação evidenciada por vários autores em *back office* (funções mais instrumentais) e *front office* (funções mais relacionais), em que os funcionários do primeiro sector apoiam e fornecem suporte aos colegas do segundo sector, mais empenhados na criação/prestação do serviço aos clientes. Aliás, nos dois balcões em análise, o primado do cliente nas actividades de trabalho é bem visível.

Na banca portuguesa, nos últimos anos, tem sido visível uma racionalidade que se manifesta na introdução de práticas e de políticas de gestão de recursos humanos orientadas para uma individualização das relações contratuais, bem como um distanciamento gradual dos mecanismos de negociação sectorial, afastando os conteúdos funcionais descritos nos Instrumentos de Regulamentação Colectiva de Trabalho das tarefas ou funções efectivamente desempenhadas. Nas entrevistas realizadas, os trabalhadores demonstraram ter a percepção desse facto mas, numa atitude defensiva, argumentaram que tal não afectava o seu desempenho nem o empenho na realização das suas tarefas e, ainda menos, a sua satisfação no trabalho (a maioria considerou que existe um sistema de compensação adequado, nomeadamente através dos prémios por objectivos).

Almeida (2005) defende a "profissionalização" e a "especialização" como os caminhos mais adequados para a construção da competência, por sua vez passível de avaliação através do empenho e desempenho dos funcionários, no seu quotidiano, utilizando capacidades específicas mas, também, as suas competências especializadas. Segundo este mesmo autor, o sector bancário lida com três conceitos fundamentais que o tornam, sem margem para dúvidas, um sector "prestador de serviços":

- O trabalho (entendido como os recursos humanos empregues na produção);
- O processo de produção (conceptualizado em termos de relações entre actores);
- O produto (entendido como as relações de serviço mantidas com os clientes/utilizadores).

O (des)empenho e satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores bancários não pode ainda ignorar a evolução do conteúdo do trabalho em direcção à "abstracção" e à "integração" das tarefas que desempenham. Nas entrevistas, todos os funcionários (desde os estagiários até aos mais antigos) reconhecem que a qualificação actual exige "saberes abstractos" mas também uma grande capacidade de adaptação a uma envolvente técnico-organizacional. A regularidade das antigas rotinas perde importância, atendendo-se antes à capacidade de construção, de inovação e de actualização constantes. Os funcionários têm de se integrar em modelos estruturais adequados aos modernos níveis de complexidade interna e externa das instituições bancárias.

Num plano macro-sociológico, muitos de nós referimo-nos à nossa sociedade como "sociedade do conhecimento" e estamos plenamente conscientes que tal facto implica um forte apoio em saberes socializados que circulam em redes (suportadas pelas tecnologias de informação e da comunicação). Outros, ainda, afirmam que vivemos numa "sociedade de serviços", em que a mobilidade dos utilizadores é determinante assim como a sua capacidade de acesso a experiências ou as suas competências. Ambas as visões, para retratarem com maior aproximação a realidade, devem ser articuladas entre si e com os modelos descritos anteriormente de flexibilidade e de segmentação da mão-de-obra. Recordemos que a flexibilidade implica uma nova orientação estratégica das empresas para a figura do cliente (o que a banca já fez).

Neste cenário, a noção de competência favorece a elaboração de espaços profissionais que orientam os trabalhadores na sua trajectória profissional: as competências enriquecem-se a partir das atitudes que se demarcam do anterior tipo de saber puramente técnico, associando-se a um "saber-ser" e a "saberes sociais", a uma capacidade de comunicar.

Daí, a competência pode também constituir um importante factor de reconhecimento do valor da implicação pessoal do trabalhador (o seu empenho) na sua actividade. Os entrevistados referiram que procuravam sempre ser considerados competentes, empenhando-se seriamente no alcance dos objectivos propostos e procurando constantemente actualizar a sua formação, mesmo que externamente ao balcão. Exprimiram assim o seu empenho em mobilizar os seus recursos e em assumir a responsabilidade da actividade profissional que lhes está confiada (um bom desempenho). E estes dois aspectos reflectem-se na sua satisfação com o trabalho.

Almeida (2005) refere que a antiga "lógica de racionalização industrial" evoluiu para uma "lógica de competência", transformando a organização do trabalho nas empresas, sendo sinal de uma maior "performance" o facto de inovar e melhorar continuamente, mesmo quando se está perante tarefas de execução reputadas como simples, do que aplicar cegamente métodos definidos pela empresa, sem se discutir a sua qualidade ou eficácia.

5.1. Recomendações e sugestões para futuras investigações

Este trabalho permitiu o aprofundamento do tema da satisfação/insatisfação com o trabalho, sentida pelos trabalhadores, nomeadamente no sector bancário, ao mesmo tempo que analisou as noções de serviço, de produtos-serviço, de "servicialização", no mesmo sector.

Deu-se, pois, uma mudança sensível no enfoque. "O empregado em primeiro lugar" não colocou em questão o *slogan* da qualidade que preconiza "o cliente em primeiro lugar" e sim, demonstra não ser possível tornar os clientes satisfeitos com empregados insatisfeitos e desmotivados, pouco empenhados e com um desempenho medíocre das suas funções. O ser humano é sempre o centro das relações, e o sector bancário não constitui uma excepção.

O sector bancário é confrontado, à semelhança de outros, com a incerteza e a complexidade de uma economia globalizada. A concorrência desenfreada entre instituições e a procura cada vez mais exigente e diversificada, o aparecimento de novas tecnologias de informação a um ritmo acelerado, são alguns factores que obrigam a uma reformulação do conceito "recursos humanos", tornando-o apto a enfrentar os imprevistos e as mudanças permanentes. Neste contexto de incerteza e inovação, as empresas e as organizações não procuram mais uma força de trabalho mas sim competências. Além disso, a noção de serviço e de produtos-serviço é transversal a um número crescente de actividades de trabalho, como já foi referido. A reconstrução da sociologia do trabalho efectuada pelos autores citados ao longo deste trabalho, assenta nesse postulado, enfatizando a análise sociológica do trabalho nos serviços, mas atendendo às suas particularidades.

As problemáticas da terciarização são muito vastas e existem outras temáticas que têm vindo a ganhar um estatuto consolidado, tais como as profissões, as organizações, a técnica, as relações de trabalho.

Alargar a outros sectores de serviços o modelo de análise do sector bancário proposto por Almeida (2005), pode constituir um desafio interessante a ponderar. Uma análise mais global, procurando apreender as relações entre a oferta de serviços e as estratégias das organizações, pensadas em termos de conceitos, de constrangimentos da acção e dos actores, tudo inserido no mundo de produção e de trabalho terciário.

Uma outra alternativa possível poderá ser a identificação dos objectivos e recursos da produção, em ligação com a análise da oferta de serviços, apresentando a questão do estatuto e do papel do cliente na produção e no carácter pluri-objectivo desta produção.

Como se constata, os campos possíveis de investigação futura são inúmeros. Surgem outros exemplos: a lógica do agrupamento das actividades, as formas de coordenação das mesmas, a articulação entre o *back office* e o *front office*, a estrutura e a organização dos sistemas de informação, os sistemas de remuneração, as políticas de formação, para enunciarmos apenas alguns deles.

E porque não debruçarmo-nos sobre os processos associados à produção social da valorização dos bens de serviço? Pode também ser interessante e pertinente conhecer qual o impacto da emergência do modelo de empresa de serviços para a organização e

para a estruturação do mercado de trabalho em Portugal, e qual o papel reservado para os actores sociais colectivos.

A situação do mercado de trabalho, marcada pelo desemprego, o qual atinge todas as camadas da população e todos os sectores económicos, onde a banca não é excepção, particularmente os diplomados do ensino superior, não suscitará interrogações sobre a importância da educação e das capacidades que esta é suposto produzir?

Afirmações, por parte dos empregadores, do tipo "os jovens de hoje não sabem fazer nada" e "a escola não lhes ensina nada", chocam com a constatação de que a educação favorece a aquisição de capacidades de adaptação e liderança. Que estatuto atribuir à educação na aquisição de competências, por parte do sector bancário que cada vez mais se apresenta como um sector de produtos-serviço?

Por último, e ainda como hipótese a explorar em futuras investigações, seria útil conhecer a atitude dos consumidores/clientes em relação às empresas de serviços, designadamente o seu comportamento perante as possíveis (e, previsivelmente, crescentes), reclamações.

A resposta a estas e outras questões semelhantes justificará plenamente o desenvolvimento de projectos de investigação, que constituirão desafios aliciantes para as equipas envolvidas, sob a forma de incursões em várias áreas disciplinares.

Acreditamos que as respostas obtidas para tais interrogações irão ampliar significamente a visão sobre o tema "Serviços e Trabalho no Sector Bancário".

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, R., (1993), *Industrial Relations Theory: Its Nature, Scope and Pedagogy,* New Jersey, Rutgers University.

AIKEN, P., (1983), *The Micro-Macro link,* Berkeley, University of California Press.

ALBARELLO, L., et al, (1997), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais,* Lisboa, Gradiva.

ALBRECHT, J.W., (1998), *Using employer hiring behaviour,* Cambridge, Cambridge University Press.

ALALUF, M., (1992), Qualification: peut-on distinguer les classements techniques des classements sociaux? In *Problèmes Economiques*, n°.2, Paris, pp.22-25.

ALALUF, M., (1993), *Formation professionelle et emploi: transformations des acteurs et effects dês structures,* Bruxelles, Point d'Appui.

ALLEN, L., (2001), *The Global Financial System, 1750-2000*, London, Reaktion Books.

ALMEIDA, J., et al, (1994), Recomposição Socioprofissional e Novos Protagonismos, in REIS, A., (org.), *Portugal: 20 anos de Democracia,* Lisboa: Círculo de Leitores, pp.307-330.

ALMEIDA, P., (2001), *Banca e Bancários em Portugal: Diagnóstico e Mudança nas Relações de Trabalho,* Oeiras, Celta Editora.

ALMEIDA, P., (2003), *The Service Enterprise: Work, Competence and Performance in Servicelization Contexts,* Lisboa, Dinâmica - ISCTE.

ALMEIDA, P., (2004), Competências e Modelo da Competência, In *Sociedade e Trabalho,* Lisboa, 17/18, pp. 87-98.

ALMEIDA, P., (2005), *Trabalho, Serviço e Serviços – Contributos para a Sociologia do Trabalho,* Porto, Edições Afrontamento.

ALMEIDA, P., & REBELO, G., (2004), *A Era da Competência: os novos desafios da Gestão de Recursos Humanos e do Direito do Trabalho,* Lisboa: RH Editora.

BARBIER, J., (1997), *Les politiques de l'emploi en Europe,* Paris, Flammarion.

BARBIER, J., & NADEL, R., (2000), *La Flexibilité de l'emploi,* Paris, Domino/Flammarion.

BEGLEY, T.M. & CZAJKA, J.M., (1993), Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health, following organizational change In *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 552-556.

BILHIM, J., (1995), *Gestão de Ciência e Tecnologia: Uma Abordagem Sociológica,* Lisboa, ISCSP.

BILHIM, J., (2001), *Teoria Organizacional : estruturas e pessoas,* Lisboa, ISCSP.

BILHIM, J., (2002), *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos,* Lisboa, ISCSP.

BLOCH-LAINÉ, F., (1976), *Profession: fonctionnaire,* Paris, Seuil.

BOUDON, R., (1969), *Les Méthodes en Sociologie,* Paris, PUF.

BOUDON, R., (1979), *Os Métodos em Sociologia,* Lisboa, Edições Rolim.

BOURDIEU, P., (1979), *La Distinction: critique sociale du jugement,* Paris, Éditions de Minuit.

BOURDIEU, P., (1996), *Razões práticas sobre a teoria da acção,* Campinas, Papirus.

BOURDIEU, P., (1997), *O Poder Simbólico,* Rio de Janeiro, Record.

BOURDIEU, P., (2000), *Les Structures Sociales de L'économie,* Paris, Éditions du Seuil.

BOWDITCH, J., & BUONO, A., (1977), *Elementos de Comportamento Organizacional,* São Paulo, Pioneira.

BOWLING, K., (1998), *O cliente na linha da frente,* Rio de Janeiro, Qualitymark.

BRAVERMAN, A., (1981), *Trabalho e capital monopolista,* S. Paulo, Zahar.

BRUNHES, B., (1989), *La flexibilité du travail : réflexions sur les modèles européens,*Paris, Problèmes Economiques.

CABRAL, M.V., et al. (org.), (2000), *Trabalho e Cidadania em Portugal,* Lisboa, ICS.

CÂMARA, J., (1972), *O Banco Lisboa & Açores. 1875-1979*, Lisboa, edição do banco

CAMPBELL, K., (1999), Adult education: helping adults begin the process of learning. In *AAOHN Journal*, 41 (1) 31-40. Artigo disponível na Internet: http//www.aaohn.org/cemodules/jan99.art.htm [9 Julho 1999].

CANHOTO, A., (2001), O sistema bancário português, In *Enciclopédia de Economia*, Lisboa, Principia, p. 424-427.

CARNEIRO, R. et al., (2000), *Aprender e Trabalhar no Século XXI: Tendências e Desafios,* Lisboa, DGEFP/MTS.

CARMOY, H., (1995), *La Banque du XXI e Siècle,* Paris, Editions O. Jacob.

CASTANHEIRA, J., (1983), *Os Sindicatos e o Salazarismo: a história dos bancários do sul e ilhas (1910-1969),* Lisboa: Edição do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas.

COELHO, M., (2004), Internet Banking: Situação Actual em Portugal. In *Proceedings das XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica,* Ponta Delgada, p. 491-498.

COLLINS, D., (1998), *Organizational Change: Sociological perspectives,* Londres, Routledge.

COSTA, A., & MACHADO, F., (1998), Processos de uma Modernidade Inacabada, In VIEGAS, J.; COSTA, A. (orgs.), *Portugal: que modernidade?* Oeiras: Celta Editora, pp.17-44.

COSTA PEREIRA, M., (coord.), (1998), *Evolução das Qualificações e Diagnóstico de Necessidades de Formação no Sector Financeiro,* Lisboa, CESO.

CURA, M., (1994), *Satisfação Profissional do Enfermeiro,* Dissertação de Mestrado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

CHAMBERLAIN, D., STEPHENS, J. & LYONS, A., (1997), *Industries, Firms and Jobs: Sociological and Economical Approaches,* New York, Harvester.

CHIAVENATO, I., (2005), *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações,* S. Paulo, Editora Atlas.

CRISTÓVAM, M. et al, (1996), *Novas Formas de Trabalho em Portugal,* Lisboa, MQE/GST.

CRESWELL, J., (1994), *Research Design,* Londres, SAGE.

CRESWELL, J., (1998), *Qualitative inquiry and research design,* Thousand Oaks CA, SAGE.

CROZIER, M., (1965), *Le Monde des Employés de Bureau,* Paris, Seuil.

CROZIER, M., & FRIEDBERG, E., 1977), *L'Acteur et le Système,* Paris, Seuil.

CROZIER, M., (1991), La Sociologie du travail dans le discours sociologique: les paradoxes de la marginalisation et de l'éclatement, In *Sociologie et sociétés – La Sociologie du travail : Un nouveau rôle ? Un nouveau object ?*, vol. 23, n. ° 2, pp. 57-60.

DE BANDT, J., (2001), *Immatériel: Nouveaux Concepts,* Paris, Economica.

DE BANDT, O., (2004), *Across-country comparison of market structures in European banking*, Oxford, University Press.

DE BRUYNE, P. et al, (1975), *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais,* Rio de Janeiro, Francisco Alves Editora.

DENZIN, C. & LINCOLN, M., (1994), *Expertise and Innovation: Information Techonology Strategies in the Financial Services Sector,* Oxford, Oxford University Press.

DERMINE, J., (1993), *European Banking in the 1990's*, Malden, Blackwell Publishing.

DOUGLAS, J. & McGREGOR, L., (1992), *Class, ethnicity and social inequality,* Montreal, McGraw-Hill.

DUBAR, C. & TRIPIER, P., (1998), *Sociologie des professions,* Paris, Armand Colin.

ERBÈS-SEGUIN, S. & OLLIER, P., (1999), *Sociologie du travail*, Paris, Dalloz.

ESTEVES, M., (1995), *Perfis Profissionais e Planeamento da Formação Profissional. Um Ensaio na Área Comercial do Sector Bancário,* Tese de Mestrado, Lisboa, ISCTE.

FERRÃO, J., (1992), *Serviços e Inovação,* Oeiras, Celta.

FERREIRA, J. et al, (1996), *Psicossociologia das Organizações,* Lisboa, McGraw-Hill.

FERREIRA, J. et al, (orgs), (1996), *Entre a Economia e a Sociologia,* Oeiras, Celta.

FERREIRA, F. & CRAVO, P., (2003), *Perspectivas Estratégicas, Estruturais e Tecnológicas para a Banca e Canais de Distribuição,* Faro, Faculdade de Economia – Universidade do Algarve.

FERREIRA, F., (2003), *Inovação Tecnológica no Sistema Financeiro Português: Evolução e Perspectivas*, Coimbra, Pé-de-Página Editores.

FIGUEIREDO, A. et al., (2000), *Empresas que em Portugal operam no Domínio do Correio Electrónico,* Coimbra, Instituto Pedro Nunes.

FODDY, W., (1996), *Como Perguntar – Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários,* Oeiras, Celta.

FORTIN, M., (1999), *O processo de investigação, da concepção à realização,* Loures, Lusociência – Ed. Técnicas e Científicas, Lda.

FRANÇOIS, J., GOUX, D., GUELLEC, D., KABLA, I. & TEMPLÉ, P., (1999), Décrire les Compétences pour l'nnovation. Une Proposition d'Enquête, In *D. Foray e J. Mairesse (eds.), Innovations et Performances – Approches Interdisciplinaires,* Paris, Editions EHESS, p. 283-303.

FRANCO, S., (1997), *Criando o Próprio Futuro : O Mercado de Trabalho na Era da Competitividade Total,* S. Paulo, Ática.

FRASER, T., (1983), *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach,* German: International Labour Office.

FREIRE, J., (1997), *Variações Sobre o Tema Trabalho,* Porto, Edições Afrontamento.

FREIRE, J., (1998), Empresas e Organizações: Mudanças e Modernização, In J.M.L. Viegas e A. F. da Costa (orgs.), *Portugal, que Modernidade?*, Oeiras, Celta Editora, p. 285-309.

FREIRE, J. et al, (2000), *Atitudes Face ao Emprego, Trabalho e Tempo Livre,* Lisboa, IEFP.

FREIRE, J., (2000a), Orientações sobre modelos de trabalho e percepções sobre condições sociais, técnicas e económicas de trabalho, In M.V. Cabral e outros (orgs.), op. Cit., p.15-45.

FREIRE, J., (2001)*"Atitudes Sociais dos Portugueses Perante o Trabalho"*, em AA.VV., op. Cit., pp.27-38.*"O Sistema de Relações Colectivas de Trabalho em Portugal: Bloqueios e Hipótese de Superação"*, em AA.VV., op., pp.83-95.*"Projecto de Estudo sobre Inovação Empresarial: Relatório Final para o Observatório das Ciências e das Tecnologias"*, CIES-ISCTE (policopiado).

FREIDSON, D., (1984), *The Comparative Advantages of Rational Choice Theory,*New York, Columbia University Press.

FREIDSON, E., (1986), *Professional Powers. A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge,* Chicago, Chicago University Press.

FRIEDMANN, G.(1956), *Problemas Humanos do Maquinismo Industrial,* Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

GADREY, J., (1991), *La Gestion des ressources humaines dans les services et le commerce : flexibilité, diversité, compétitivité,* Paris : L'Harmattan.

GADREY, J., (1992), *L'Économie des Services,* Paris, Éditions La Découverte.

GADREY, J., (1996), *Services: La Productivité en Question,* Paris, Desclée de Brouwer.

GADREY, J., (1999), Flexibilité et Professionnalisation du Travail dans les Services: des Stratégies et des modèles distincts, In *Économies et Sociétés, Série Économie et Gestion des Services*, 1, p.117-141.

GADREY, J., & ZARIFIAN, P., (2002), *L'Emergence d'un Modèle du Service: Enjeux et Réalités,* Paris, Éditions Liaisons.

GALLIE, D., (1991), Patterns of Skill Change: Upskilling, Deskilling or the Polarisation of Skills?, In *Work, Employment and Society*, 5 (3), p. 319-351.

GHIGLIONE, R. & MATALON, B., (1997), *O Inquérito – Teoria e Prática,* Oeiras, Celta.

GIL, A., (1999), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social,* S. Paulo, Atlas.

GLASER, B., (1968), *The Discovery of Grounded Theory,* London, Weidenfeld & Nicholson.

GLASSER, W., (1996), *Staying Together,* New York, Harper.

GOURDET, F., (2001), *Immatériel: Nouveaux Concepts,* Paris, Economica

GRAFMEYER, Y., (1992), *Les Gens de la banque,* Paris, PUF.

GRINNELL, R., (1997), *Social work research and evaluation,* 5th Edition, Itasca IL, Peacock.

HACKMAN, J. & SUTTLE, J., (1999), *Improving life at work: behavioural science approaches to organizational change,* Santa Monica CA, Goodyear.

HALL, J.R., (2003), *Sociology on Culture,* London, Routledge.

HALL, R., (1994), *Sociology of Work: Perspectives, Analyses and Issues,* Thousand Oaks (Ca.), Pine Forge Press.

HATCH, M., (2000), *Global transformations,* Cambridge, Polity.

HAWKINS, D., (1998), *Race, ethnicity and employment,* New York, Macmillan.

HERZERBERG, F., (1966), *Work and Nature of Man,* Ohio, The World Publishing.

JARDILLIER, P.& LUPÉ, M., (1976), *De la Qualification du Travail à l'évaluation fonctions,* Paris, Entrep. Mod. Ed.

JESUINO, J., (1987), *Processos de Liderança,* Lisboa, Horizonte.

KANAANE, R., (1999), *Comportamento humano nas organizações,* S. Paulo, Atlas.

KERGOAT, D., (1990), *Relações Sociais e Divisão Sexual do Trabalho,* Porto Alegre, Artes Médicas.

KETELE, J., & ROEGIERS, X., (1993), *Méthodologie du recueil d'informations,* Bruxelas, De Boeck Université.

KOVÁCS, I. & CASTILLO, J., (1998), *Novos Modos de Produção: Trabalho e Pessoas,* Oeiras, Celta.

KOVÁCS, I., et al, (1994), *Qualificações e Mercado de Trabalho,* Lisbca, IEFP.

LALLEMENT, M., (1996), *Sociologie des relations professionnelles,* Paris, Découverte.

LARSON, M., (1977), *The Rise of Professionalism,* Berkeley, Univ. Cal. Press.

LE BOTERF, G., (1998), *De la Compétence à la Navigation Professionnelle,* Paris, Les Éditions d'Organisation.

LOPES, A. et al. ,(1990), *Metodologia de Análise Socio-económica,* Lisboa, IEFP

LOCKE, E., (1969), *What is job satisfaction? Organizational Behaviour and Human Performance,* Chicago, Rand McNally.

LOCKE, E., (1976), *The nature and causes of job satisfaction,* Chicago, Rand McNally.

LUCAS MARIN, A., (1984), *Sociologia de la Empresa,* Madrid, Ibérico Europea de Ed..

LUZ, R., (1995), *Clima organizacional,* Rio de Janeiro, Qualitymark.

LUZ, R., (1996), *Conhecendo o Clima Organizacional,* Rio de Janeiro, Qualitymark.

LUZ, R., (2006), *Gestão do Clima Organizacional,* Rio de Janeiro, Qualitymark.

LYON, D., (1992), *A Sociedade da Informação: Problemas e Ilusões,* Oeiras, Celta.

LYON, J., (2000), Tecnologia transforma actividade bancária. In *InforBanca, n.º 44,* online at http://www.ifb.pt/publicações [19 Janeiro 2004].

MANFREDI, S., (1998), *Trabalho, Qualificação e Competência Profissional,* Campinas SP, Papirus.

MARTINEZ, M., (2002), *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador.* Dissertação de Mestrado - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MASLOW, A., (1970), *Motivation and Personality,* New York, Harper & Row.

MAYO, E., (1986), *Los Problemas Humanos de una Civilización Industrial,* Buenos Aires, Nueva Vision.

MÉDA, D., (1999), *O Trabalho: um valor em vias de extinção,* Lisboa, Fim de Século.

MENDES, J., (2002), A empresa bancária em Portugal no século XX: evolução e estratégias, In *Gestão e Desenvolvimento*, nº.11, p. 39-56.

MENDONÇA, R., (1998), *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar,* Rio de Janeiro, Qualitymark.

MERRIAM, S., (1998), *The design of qualitative research,* San Francisco, Allyn and Bacon.

MINTZBERG, H., (1986), *Le Pouvoir dans les Organizations,* Paris, Ed. Organisation.

MINTZBERG, H., (1993), *Structures in Fives: designing effective organizations*, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall.

MINTZBERG, H., (1999), *Estrutura e Dinâmica das Organizações,* Lisboa, D. Quixote.

MONIZ, A. & KOVÁCS, I., (1997), *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal,* Lisboa, IEFP.

MONFREDINI, I., (2000), *A família e a escola no processo de construção da identidade profissional – O caso do sector bancário,* S. Paulo, Uninove.

MOSCOVICI, S., (1999), *Psychologie des Minorités Actives,* Paris, PUF.

MOSCOVICI, S., (2003), *Les Méthodes des Sciences Humaines,* Paris, PUF.

NAISBITT, J. & ABURDENE, P., (1990), *Reinventar a Empresa: Transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade da informação,* Lisboa, Presença.

NAVILLE, P., (1992), *Essai sur la qualification du travail,* Paris, Galimard.

ORTSMAN, O., (1984), *Mudar o Trabalho,* Lisboa, Gulbenkian.

O'DRISCOLL, M. & BEEHR, T., (2000), Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. In *Journal of Science Psychology,* 140 (2), 151-159.

PARSONS, T., LARSON, M., & CARR – SAUNDERS, A., (1977), *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis,* Berkeley, University of California.

PATTON, R., (1986), *Organizations: cases, issues, concepts,* London, Chapman.

PENEFF, J., (1992), *La Méthode Biographique,* Paris, A. Colin.

PEREIRA, O., (1999), *Fundamentos do Comportamento Organizacional,* Lisboa, Gulbenkian.

PEREIRA, T., (2000), Mutações e Desafios da Gestão de Recursos Humanos no Sector Bancário. In *Inforbanca,* n.º 45, online at http://www.ifb.pt/publicações [19 Janeiro 2004].

PÉREZ-RAMOS, J., (1980), *Satisfação no trabalho : metas e tendências.* Tese de Livre - Docência, Instituto de Psicologia de Assis, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Assis, Brasil.

PERETTI, J., (1997), *Recursos Humanos,* Lisboa, Edições Sílabo.

PETERS, T., (1997), *Rompendo as Barreiras da Administração,* S. Paulo, Livraria Amaral.

PICHAULT, F. & NIZET, J.,(1995), *Comprendre les organisations: Mintzberg à l'épreuve des faits,* Paris, Gaetan Morin.

PINHO, P., (2000), Reprivatizações e eficiência no sistema bancário português, In *working paper*, n°.13, on-line at http:// www.dgep.pt, [16 Janeiro 2008]

PIOTET, F. et al. (1981), *L'Analyse Sociologique des Conditions de Travail,* Paris, ANACT.

PIRES, R., (1996), *Fascínio do stress,* S. Paulo, Editora Dunya.

QUINN, D., (1996), *Empowerment – Um Imperativo,* S. Paulo, Campus.

QUINN, J.B., (1996), *Empresas muito mais inteligentes,* S. Paulo, Makron Books.

REBELO, G., (1999), Acerca das Novas Formas de Trabalho em Portugal, In *Organizações e Trabalho*, n.° 21, p. 33-63.

REBELO, G., (2002), *Emprego e formas de precariedade da actividade laboral: o caso de Portugal no contexto da UE,* tese de doutoramento - Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

REBELO, G., (2002a), *Trabalho e Igualdade: Mulheres, Teletrabalho e Trabalho a Tempo Parcial,* Oeiras, Celta Editora.

REIS, J., (1996), *O Banco de Portugal. Das origens até 1914.* 1°.Vol., Lisboa, Banco de Portugal.

REIS, L., (1998), *A Importância da Gestão da Qualidade na Actividade Bancária,* Rio Janeiro, Parceria.

RIFKIN, J., (2000), *The Age of Access: how the shift from ownership to access is transforming capitalism,* New York, G. P. Putnam's Sons.

ROBBINS, S., (2005), *Comportamento Organizacional,* S. Paulo: Prentice Hall.

ROBERT YIN, (1975), *Case Study Research: Design and Methods,* Newbury Park, Sage.

RODRIGUES, M., (1997), *Sociologia das Profissões,* Oeiras, Celta.

ROSA, L., (1992), *Sociologia de Empresa: mudança e conflito,* Lisboa, Presença.

SANTOS, F., (1999), *Excelência Estratégica – Métodos para a Mudança,* Lisboa, CIFAG.

SANTOS, N., (1997), *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação,* S. Paulo, Stiliano.

SAINT-PIERRE, C., (1991), Tertiarisation et division sociale du travail: les multiples visages dês cols blancs, In *Sociologie et sociétés – La Sociologie du Travail : un nouveau rôle ? Un nouveau object ?*, vol.23, n.° 2, p. 169-182.

SALERNO, M., (org.), (2001), *Relação de Serviço: Produção e Avaliação,* São Paulo, Editora SENAC.

SANTOS, G., (2000), Definição de metas para a avaliação de desempenho de agências bancárias, In *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 8, Brasília, p. 60-80.

SEGRESTIN, D., (1992), *Sociologie de l'entreprise,* Paris, A. Colin.

SELLTIZ, C., (1987), *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais,* S. Paulo, EPU.

SILVA, A. & PINTO, J. (orgs.), (1986), *Metodologia das Ciências Sociais,* Porto, Afrontamento.

SILVA, C., (1997), O Trabalho na Saúde na Encruzilhada dos Modelos Identitários e Culturais dos Profissionais, In *Organizações e Trabalho*, n.° 16/17, pp. 119-144.

SULEMAN, F., (1999), Empregabilidade e Competências-Chave: do Conceito de Competências às Competências-Chave. In *H. Lopes e F. Suleman, Estratégias Empresariais e Competências-Chave,* Lisboa, OEFP, p. 79-102.

SULEIMAN, F., (2007), *O Valor das Competências – um estudo aplicado ao sector bancário*, Lisboa, Livros Horizonte.

STAKE, R., (2000), *A Arte da Investigação com Estudos de Caso,* Lisboa, FCG.

STANKIEWICZ, F., (1998), *Travail, compétences et adaptabilité,* Paris : L'Harmattan.

STEUER, R., (1989), *Satisfação no Trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo.* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TEIXEIRA, C., (1996), *Organização do Trabalho e Factor Humano: de instrumento a actor,* Lisboa, IEFP.

THOMPSON, E., (1998), *Costumes em Comum. Estudos sobre a cultura tradicional,* S. Paulo, Companhia das Letras.

TRIPODY, T., (1975), *Análise da pesquisa social,* Goiás, Bazar Cultural.

VALA, J. et al., (1994), *Psicologia Social das Organizações : estudos em empresas portuguesas,* Oeiras, Celta.

VELTZ, P., (2000), *Le Nouveau Monde Industriel,* Paris, Éditions Gallimard.

VIELMO, F., (2000), *Integração e socialização do grupo,* Florianópolis, Negócio Editora.

VILLAVICENCIO, A., (1992), *L'efficience technique, reflexions fondées sur deux études de cas,* Lyon, INIDET/GLYSI.

ZARIFIAN, P., (1990), *La Nouvelle Productivité,* Paris, Harmattan.

ZARIFIAN, P., (1995), *Travail et L'événement : Essai sociologique sur le travail industriel à lépoque actuelle,* Paris, Harmattan.

ZARIFIAN, P., (1996), *Travail et Communication : Essai Sociologique sur le travail dans une grande entreprise industrielle,* Paris, PUF.

ZARIFIAN, P., (1999), *Productivité, logique de Service et Mutations du Travail,* Paris, Éditions Liaisons.

ZARIFIAN, P., (2002), *O Modelo da Competência,* S. Paulo, SENAC.

ZALEWSKA, A., (1999), Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. In *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics,* 5 (3), p. 395-416.

ZALEWSKA, A., (2000), Job Satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity. In *International Journal of Occupational Safety ans Ergonomics*, 5 (4), p. 485-511.

APÊNDICES

APÊNDICE A

GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Identificação do Trabalhador

1 – Qual o balcão?

2- Qual a designação profissional que lhe é atribuída no Banco?

3- Qual a sua categoria profissional segundo o Acordo Colectivo de Trabalho?

4- Qual a sua idade?

5- Qual o seu grau de escolaridade?

6- Qual a área cientifica em que se formou?

7- A sua formação científica é adequada ao seu desempenho profissional?

8- Há quanto tempo se encontra nesta agência?

9 - Como foi recrutado?

10 – Qual o tipo de contrato de trabalho?

11 – Qual o seu horário de trabalho semanal efectivo?

12 – Sente-se reconhecido profissionalmente (pela instituição e pela comunidade em geral)?

Conhecimentos Técnicos Gerais

13- Quais os seus conhecimentos teóricos, nas áreas de economia, gestão, marketing e contabilidade?

Conhecimentos Técnicos Específicos

14- Quais os seus conhecimentos técnicos específicos, nas áreas de gestão de risco, gestão bancária e operações bancárias?

Conhecimentos de Línguas Estrangeiras

15 – Sabe falar, ler, escrever, uma ou mais línguas estrangeiras (inglês, francês, alemão, espanhol)?

Relacionamento com os colegas

16 – É capaz de aceitar as opiniões dos outros? As diferenças culturais? As diferenças de comportamento? Os diferentes pontos de vista? Ouvir e discutir outras opiniões?

17- É capaz de assumir objectivos colectivos? Como encara as situações de sucesso ou de insucesso? É capaz de exercer funções de outros colegas, em sua substituição? Preocupa-se pelos resultados da equipa?

18- Acha que o diálogo entre os órgãos de gerência e os funcionários é aberto? Sente reconhecimento por parte dos seus colegas?

Orgulho

19 - Sente orgulho por fazer parte do quadro de pessoal desta instituição?

20 - Já sentiu, ou sente, vontade de mudar para outra instituição bancária?

21 - Fora do banco não se importa de ser reconhecido como funcionário do mesmo?

Respeito

22 - Acha que o banco respeita os seus direitos?

23 - O banco assume uma postura de igual tratamento e de igualdade de acesso a todos os funcionários?

24 - Considera que há discriminação no banco, em termos de género, religião, opções políticas ou orientação sexual?

Comunicação

25 - É capaz de se expressar facilmente, sob as formas oral, escrita ou gestual? Expressa-se de forma clara? Se necessário, domina a linguagem técnica bancária?

Vontade de Ajudar os Outros

26 - Está disponível para apoiar os colegas na resolução de problemas, na procura de soluções? Sempre ou ocasionalmente?

Negociação

27 -É capaz de influenciar os outros e induzir acordos? Adapta-se facilmente aos diferentes tipos de clientes?

Persuasão

28 - É capaz de provocar mudanças de opinião ou influenciar as decisões dos outros?

Perseverança e Orientação para os Resultados

29 - Leva as tarefas até ao fim? Preocupa-se com o cumprimento de prazos? Contorna os obstáculos para alcançar ou melhorar os resultados?

Orientação para o Cliente

30 - Assume o cliente como o centro das preocupações? Está disponível para o cliente? Compreende as necessidades e expectativas do cliente?

Autonomia

31 - É capaz de exercer as suas actividades sem supervisão permanente e tomar decisões no âmbito das suas competências?

Responsabilidade

32 - É capaz de assumir as responsabilidades e os riscos das decisões tomadas?

Adaptação

33 - É capaz de se adaptar no trabalho? Adapta-se às mudanças nas situações de trabalho, produtos e serviços do banco e à mudança tecnológica? As condições de trabalho no banco são as ideais? Sente-se bem na profissão que escolheu? Sente-se preocupado com o seu futuro profissional?

Inovação

34 - É capaz de gerir a incerteza? Consegue encontrar soluções novas, inovadoras e originais para problemas até aí desconhecidos?

Disponibilidade para Aprender

35 - Está disponível para aprender e actualizar as suas competências?

Esforço de Aprendizagem

36 - Procura os meios para adquirir mais competências, por exemplo, através da formação e/ou discussão das matérias com colegas?

Cumprir Procedimentos e Regras

37 - Preocupa-se, fundamentalmente, em executar as tarefas atribuídas e cumprir as regras e procedimentos definidos?

Cooperação

38 - Envolve-se e interioriza os objectivos do banco? Procura conciliar os seus interesses com os interesses da instituição?

Adaptação do Horário de Trabalho

39 - Está disponível para adaptar o seu horário de trabalho às exigências actuais da actividade bancária?

Pontualidade e Assiduidade

40 - É pontual no cumprimento do horário de trabalho? É assíduo?

Planear e Organizar o Trabalho

41 - É capaz de definir os planos de acção e de determinar os recursos a afectar, tendo em atenção os objectivos a alcançar pelo balcão?

Utilizar Sistemas Informáticos e Novas Tecnologias

42 – É capaz de trabalhar com o equipamento informático disponibilizado no seu balcão? Consegue utilizar o *software* disponibilizado no balcão? Navega na Internet?

Capacidade de Análise

43 - É capaz de analisar as situações? Realizar o diagnóstico das situações, identificando causas e aspectos críticos?

Seleccionar e Processar Informação

44 – É capaz de identificar informação útil para o seu trabalho e integrar essa informação nas actividades desenvolvidas (informação sobre clientes, oportunidades de mercado)?

Capacidade de Resolução de Problemas?

45 – É capaz de resolver problemas relacionados com a sua actividade, tendo presente os limites das suas decisões? Encontrar soluções para os problemas, com a identificação de obstáculos e consequências? E definir prioridades?

Capacidade para Aprender

46 – É capaz de aprender facilmente, com o exercício da actividade ou em acções formais de formação?

Transferir e Transpor Conhecimentos e Experiências

47 – Face aos problemas é capaz de comparar situações ou problemas e resolver com conhecimentos e capacidade adquiridas?

Compreender a Especificidade da Actividade Bancária

48 – Compreende as características da actividade bancária e os riscos inerentes?

Compreender a Estratégia do Banco

49 – Compreende e assume os objectivos propostos pelo banco? Identifica os caminhos que o banco quer percorrer para concretizar esses objectivos?

Avaliação de Desempenho

50 - Considera as funções que desempenha desafiantes e gratificantes?

51 - Trabalha essencialmente com vista a atingir objectivos previamente estabelecidos?

52 - Qual foi o último momento de avaliação?

53 - Tem atribuída alguma carteira de clientes?

54 - Como é que avalia a sua contribuição para os resultados do balcão?

55 -Gostaríamos que especificasse os seus contributos relativamente aos objectivos comerciais deste balcão, nomeadamente ao nível da:

- Venda de produtos e serviços;
- Rentabilidade dos produtos e serviços vendidos;
- Captação de clientes;
- Captação de recursos (depósitos);
- Captação de créditos;
- Acompanhamento e desenvolvimento da carteira de clientes;
- Rentabilidade da carteira de clientes;
- N.º de produtos por cliente;
- Realização de operações bancárias correntes;
- Execução dos procedimentos administrativos (apoio administrativo ao balcão).

56 – Gostaríamos que caracterizasse o seu grau de responsabilidade relativamente aos seguintes aspectos:

- Na perda de clientes;
- Na fidelização dos clientes;
- Na captação de clientes com dificuldades de pagamento de crédito;
- Na recuperação de crédito «mal parado»;
- Nas reclamações dos clientes relativamente ao atendimento, à informação sobre produtos e serviços e ao encaminhamento;
- Na satisfação dos clientes relativamente ao atendimento, à informação sobre produtos e serviços e ao encaminhamento;
- Nas reclamações relativamente ao aconselhamento na aquisição de produtos, na aplicação de recursos, no crédito, na gestão dos encargos fiscais, na gestão do património;
- Na satisfação relativamente ao aconselhamento na aquisição de produtos e serviços, na aplicação de recursos, no crédito, na gestão dos encargos fiscais, na gestão do património;

57 – Que tipos de alterações podem ocorrer na sua situação profissional de trabalhador?

Remuneração

58 – Qual o seu nível de remuneração definido no Acordo Colectivo de Trabalho?

59 – Qual a composição da sua remuneração mensal relativamente aos seguintes aspectos:
- Remuneração base;
- Prémios fixos (remuneração complementar);
- Prémios variáveis (incentivos, comissões);
- Subsídio de isenção de horário de trabalho;
- Horas extraordinárias;
- Diuturnidades;
- Prémio de antiguidade;
- Subsídio infantil;
- Subsídio de desempenho e disponibilidade;

- Participação nos resultados (participação nos lucros);
- Combustível;
- Viatura;
- Seguros não definidos no ACT; Quais?
- Abono para falhas de caixa;
- Subsídio de turno;
- Subsídio de estudos;
- Ajudas de custo;
- Outro? Qual?

60 – Quantos salários recebe por ano?

APÊNDICE B

QUADRO DAS CATEGORIAS

Categorias	Respostas
Orgulho	"Estou aqui para executar. Mas às vezes apercebo-me de erros. Nesses casos corrijo-os, mesmo que não sejam meus, porque tenho orgulho num trabalho bem feito" (E14); "Gosto do meu trabalho. Presto um serviço que é necessário a todos (E2)"; "Adoro o sorriso na cara das pessoas. Dou sempre uns segundos de conversa e acho que isso também é importante para mim, faz-me sentir bem, com uma boa sensação de ter realizado bem o meu trabalho (E10)"; "Gosto do meu trabalho no balcão. Só às vezes é que fico atrapalhado com algumas tarefas que tenho de cumprir. E isso deixa-me desmotivado, momentaneamente. Mas tento logo dar outra imagem (E10)"; "Acabamos por ser informais sem abandonar os padrões formais da instituição. Gosto de trabalhar neste

Orgulho	ambiente (E3)"; "Acho que conseguimos enriquecer o nosso serviço se aceitarmos outras maneiras de agir, pensar e sentir. Isso diferencia mas também enriquece (E5)"; "Sinto-me num bom lugar para trabalhar, com liberdade, confiança, amizade. Por outras palavras, temos um bom clima organizacional, positivo, no balcão, e o trabalho que apresentamos não envergonha ninguém (E5)"; "Não estou aqui para ganhar nenhum concurso de popularidade (E9)"; "Tenho muitas vezes o sentimento de culpa por algo que não corra bem, porque orgulho-me sempre do que faço bem (E17)"; "Não me sinto culpado quando algo dá errado. Tenho a consciência de que fiz tudo o que estava ao meu alcance (E17)"; "Quando estou fora do banco gosto que os clientes me cumprimentem. Afinal, não tenho nenhuma vergonha de trabalhar aqui (E2)"; "Já surgiram oportunidades para ir trabalhar para outros bancos. Mas gosto

Orgulho	mais de estar aqui (E13)"; " Perdeu-se uma mentalidade de funcionário público e adquiriu-se uma mentalidade de profissional de serviços (E4)"; " Antes fazíamos o nosso trabalho, recebíamos o cheque no fim do mês, íamos para casa e sabíamos que enquanto cumpríssemos o que nos exigiam podíamos dormir descansados. Tínhamos um certo orgulho em fazer as coisas bem feitas e a vida era estável. Hoje orgulho-me igualmente do meu desempenho mas já não durmo tão descansado (E5)"; " Ah, nada de especial, sou só caixa (E9)"; "Digamos que tenho uma espécie de coordenação dos processos de pedido de crédito (E16)"; "Talvez devêssemos evitar alguns comentários depreciativos sobre a nossa função e destacar sim os nossos pontos fortes (E15)"; "A modéstia tem um tempo e um lugar próprios (E8)"; "Sem querer controlar os outros, comecei a exprimir melhor as minhas necessidades

Orgulho	junto das chefias. Tenho orgulho em afirmar que hoje tomo a minha vida nas minhas próprias mãos. Convenci-me que o meu poder depende exclusivamente de mim e que eu tenho o poder que quiser ter (E4)";
Respeito / Valorização	"Já vi colegas que se desdobravam em trabalho extraordinário, inclusive aos fins de semana, dando o seu melhor e sacrificando-se, para no final ao apresentarem os resultados, dizerem com um ar inocente que não foi nada extraordinário, nada do outro mundo. E depois queixam-se e admiram-se que lhes continuem a exigir cada vez mais. A culpa é deles, por não atribuírem ao trabalho efectuado a verdadeira importância, subestimando o esforço dispendido (E18)"; "Se continuasse a viver dentro dos limites definidos pelos outros, nunca descobriria todas as minhas potencialidades (E13)"; "Não sou suficientemente inteligente para dar um salto dessa envergadura (E11)"; "Quando algo não me corre bem procuro logo uma explicação: se calhar não vim hoje vestida como deve ser ou se calhar fiz ou disse qualquer coisa que ofendeu o chefe. Sempre que as coisas me correm mal eu presumo que agi de forma errada

Respeito / Valorização	(E7)"; "A questão da maquilhagem é traiçoeira. Por um lado não gosto de estar a contribuir para um alinhamento com qualquer tradição publicitária que se proponha impor um código de beleza e de aparência a todas as mulheres. Por outro, reconheço que é impossível tornar a maquilhagem algo de despercebido (E7)"; "Eu tinha uma opinião contrária ao uso da maquilhagem, que já vinha comigo desde os tempos da escola. No meu primeiro emprego, numa companhia de seguros, o meu chefe chamou-me um dia e perguntou-me se eu tinha algo contra a maquilhagem, porque não perderia nada se começasse a pintar-me um pouco. Fiquei envergonhadíssima, capaz de morrer. Desde então, tenho procurado um 'meio termo', se é correcta esta expressão (E11)"; "Também me fizeram um comentário semelhante. E acho que podemos fazer duas leituras: ou se trata de mais uma afirmação sexista entre muitas outras, ou de uma observação sensata sobre aquilo que se espera de uma mulher com aspirações a progredir na carreira. Pessoalmente, inclino-me mais para esta segunda hipótese (E16)";

Respeito / Valorização	"Mas tudo tem um limiar de bom gosto. Os exageros, tipo 'catálogo de tintas *Barbot*', passo a publicidade, deixam-me deveras agoniado (E15)"; "Ponho-me de costas para um espelho e, de repente, viro-me. Olho a minha imagem. O que é que vejo? O primeiro pormenor a saltar-me à vista (seja a boca, os olhos ou a pele) será aquele que vou atenuar ou realçar com a minha 'caixinha mágica' da maquilhagem (E7)"; "A verdade é que não se pode passar sem o cabelo. Ficamos sempre com más recordações de um mau corte, com consequências irreversíveis ou de uma coloração horrorosa. O tempo tudo corrige, mas custa tanto a passar nessas alturas (E7)..."; "Uma manhã acordei com o cabelo todo eriçado. Mesmo 'afogando-o' em gel não conseguia dar-lhe forma. E tive de vir assim para o banco. Os colegas brincaram comigo todo o tempo e até me chamaram 'o último moicano' (E18)"; "Aqui no banco, a maioria das colegas usa o cabelo curto. O meu cabelo comprido, embora realçando a minha feminilidade, acabava por me tornar destacada no grupo de mulheres. E eu tenho horror em 'dar

Respeito / Valorização	nas vistas'. Na minha primeira oportunidade desfiz-me da minha enorme cabeleira. Nunca 'aperto os cordões à bolsa' quando se trata de ir ao cabeleireiro. Evito os salões com os preços mais baixos pois tenho receio de encontrar profissionais menos competentes (E7)"; "Antes, tudo era mais simples: as mulheres usavam vestidos ou fatos de saia e casaco. Hoje, a aceitação de calças e de fatos de calça e casaco contribui para aumentar a confusão na altura da escolha e a possibilidade de manifestações de mau gosto cresceu significativamente (E11)"; "Goste-se ou não, as pessoas não reparam apenas no estilo, mas também na qualidade do que se usa (E13)"; "De evitar sempre as mini-saias, os vestidos muito justos ao corpo que fazem sobressair as formas, os decotes 'generosos' e os saltos ultrafinos. Por regra, acho que devo vestir-me em função do cargo a que aspiro e não daquele que ocupo actualmente. No nosso meio profissional não podemos arriscar-nos a cometer uma 'tolice' (E7)"; "Não acho que seja. Todos nós acabamos por aderir ao estilo dos colegas, não

Respeito / Valorização	queremos destoar. Não vejo nenhum de nós a queixar-se de que está insatisfeito com o facto de não poder aderir a um estilo informal de vestir. Todos interiorizámos que temos uma imagem de marca, de bom gosto, da instituição, que interessa a todos preservar. Além disso, o sentirmo-nos confortáveis ajuda-nos a agir com maior autoconfiança (E15)"; "Numa reunião não nos sentamos como se estivéssemos à mesa com os amigos. Não é necessário seguir à risca os preceitos de etiqueta que nos ensinaram em crianças. O bom senso deve estar presente, constantemente (E5)"; "Aprendi a usar os acessórios de forma a sublinhar o ar sério e profissional que pretendo transmitir (E11)"; "Nunca me esqueci que um antigo professor me disse que em certas culturas desviar o olhar é um sinal de respeito por alguém mais velho, com mais autoridade ou com um estatuto superior. E ainda hoje, quase inconscientemente, nessas situações, eu desvio o olhar (E16)"; "Temos na nossa cabeça uma espécie de cassete que reproduz as mensagens de infância. Se essas mensagens me impedirem de alcançar os meus

Respeito / Valorização	objectivos, terei que lhes sobrepor a minha voz. Ninguém me vai fazer sentir inferior sem o meu consentimento (E13)"; "Fui transferida para outro departamento e incumbida de novas funções. Ao instalar-me vi que o computador existente era muito antigo e com software já obsoleto. Pedi que me trocassem o equipamento mas os serviços de informática responderam-me que, de momento, não havia nenhum computador disponível. Desfizeram-se em desculpas e prometeram uma solução. Como passaram 2 semanas e nada de computador voltei a ligar-lhes. O colega com quem falara anteriormente estava de férias e pedi para falar com quem o substituía. O novo colega informou-me que o planeamento do serviço fora alterado e que o computador que me estava destinado fora entregue a outro funcionário (um homem, claro!) e que 'ia ver o que podia fazer '. Com tudo isto andei às voltas mais de um mês, e o meu serviço foi prejudicado. Devia ter solicitado a intervenção do meu superior hierárquico mas não quis criar conflitos e acabei por sair por baixo. Gostou da forma como foi tratada? Não devia ter reagido de outra forma? O que é que realmente sentiu ao ser tratada desta forma? Respondeu: "Considero uma falta de respeito ignorarem as minhas ideias.

Respeito / Valorização	Sinto-me explorada. Considero-me no direito de saber as razões da rejeição dos meus pedidos (E11)"; "O hábito de recalcar as minhas necessidades e expectativas levou-me a mim, como mulher, a perder a noção de que elas existem (E7)"; "Aprendi a não fazer cedências por me ser mais fácil ou para não fazer ondas. Afinal, a vontade de satisfazer as minhas aspirações não é egoísmo. A minha vida não se esgota aqui no trabalho. O dia de trabalho corre melhor quando penso que no final do dia vou para casa e desfruto de um tempo só para mim e para os meus, seja a ouvir música, a ler, a conversar com a família, a ir ao cinema (E13)"; "É como um 'clube de amigos', e nada podemos fazer. Sinto-me muitas vezes impotente. Se calhar tenho de redefinir o meu conceito de poder (E7)"; "Tive uma ideia para utilizar num processo de recuperação de crédito e exprimi-a aos colegas e superiores. Eles não acharam que fosse a melhor opção e ignoraram-na. Mas sabem o melhor? Alguns dias depois um colega expôs a mesma ideia... e não só foi aceite como ainda o elogiaram pela sua visão. Fiquei

Respeito / Valorização	de rastos! Para a próxima vou ficar calada porque não ganho nada em propor soluções (E11)"; "Não quis que os outros me vissem como alguém egoísta, mesquinha e conflituosa, ou como individualista, sem espírito de grupo (E11)"; "A mim ainda me aconteceu pior. Estava numa reunião com a direcção regional e quando nos pediram uma opinião eu tive uma ideia e segredei-a ao meu colega do lado. E sabem o que ele fez? Daí a um minuto pediu para falar e apresentou a minha ideia como se fosse dele. Já viram o desplante? Fiquei para morrer. Mas nunca mais disse nada, nem nessa reunião nem noutras (E7)"; "Diálogo, sim, existe quando nos querem convencer a vender outros produtos. Ou quando nos querem justificar a imobilidade na carreira; mas, às vezes, sentimos que não somos tratados com o respeito devido a quem serve a instituição como nós (E10)"; "O excesso de trabalho e a falta de compensação conduz a um sentimento de desvalorização, com prejuízos causados pelo trabalho na vida pessoal e na saúde (E1)";

Respeito / Valorização	"Os novos procedimentos adoptados respeitaram a dinâmica do nosso grupo (E1)"; "Já ficámos sem almoçar, para tentar adiantar o serviço; mas acho que é um sacrifício inútil, a que não dão o valor, pois damos a ideia de estar sempre atolados em trabalho. Quando alguém procurar um funcionário para uma missão a prazo, não vão lembrar-se de nós porque demos a ideia de estar sempre ocupados. Não somos mais considerados e respeitados por isso (E3)"; "Nunca fico a trabalhar na hora de almoço. Se for necessário aproveito essa hora para resolver algum problema pessoal e assim chego a casa mais cedo no final do dia. Assim como assim, não me vão respeitar mais por isso (E4)"; "Antes de chamarem a atenção para infracções menores nos procedimentos, devem avaliar as repercussões dessas atitudes (E12)"; "Quantas vezes me abstive de fazer um comentário e vi, depois, um colega ser aplaudido por expressar exactamente aquilo em que eu pensara" (E7);

Respeito / Valorização	"Nunca trato ninguém com arrogância ou sobranceria, pois muitas vezes o problema não é ignorância mas sim comunicação defeituosa. E isto pode-se ultrapassar facilmente com o desenrolar da conversa. E quem não respeita não pode esperar que o respeitem a si próprio (E13)"; "Tenho falta de que gostem de mim. Não me esqueço de que as pessoas são promovidas, despromovidas, contratadas e despedidas, consoante os outros gostem mais ou menos delas, as respeitem mais ou menos (E6)"; "A instituição preconiza e publicita a promoção por mérito; mas muitas vezes não é isso que acontece, na realidade. Não são os mais capazes, os mais esforçados, que sobem (E17)"; "Se calhar, às vezes sou antipático. Mas não quero que pensem que sou afável e simpático em demasia, porque as pessoas depois aproveitam-se disso, perdem-me o respeito (E1)"; "Nunca me senti prejudicado nos meus direitos. Mas é sempre bom estar atento, para evitar situações desagradáveis, para evitar que nos desrespeitem (E18)"; "Antes não contratavam mulheres. Mas

Respeito / Valorização	essa fase foi, felizmente, ultrapassada, e o trabalho de todos, sem distinções, já é alvo do mesmo respeito (E16)"; "Acho que todos estão em pé de igualdade no acesso à formação e à evolução na carreira. As pessoas são respeitadas...embora conheça algumas excepções (E16)"; "É impossível que todos gostem de nós. Eu bem procuro agradar a todos, mesmo prejudicando-me a mim própria, para não decepcionar ninguém! E os outros conseguem levar-me a fazer aquilo que querem" (E7); "Alguns clientes, mais exaltados, procuram 'amedrontar-nos', com um comportamento ofensivo que nos leva a pensar se estamos ou não dispostos a tolerar essas faltas de respeito (E8)"; "Devíamos tirar daqui uma lição. Pedir desculpa por erros menores só acaba por destruir a confiança que temos em nós próprias e, por seu turno, a que os outros depositam em nós. Não queremos conflitos, mas acabamos por nos assumir como únicas responsáveis. E sofrer as consequências (E7)"; "Criticar é fácil. Mas quando não

Respeito / Valorização	explicam o ponto de vista tudo se torna mais complexo. Às vezes tenho a sensação de que o fardo caiu integralmente sobre os meus ombros. Todos temos problemas, e não só apenas no local de trabalho. Mas espero que me informem previamente se não estão disponíveis; assim, posso gerir as coisas de outra forma ou até pedir a outro colega para me ajudar (E11)"; "O dia de trabalho corre melhor quando penso que no final do dia vou para casa e desfruto do meu tempo só para mim e para os meus. A vontade de satisfazer as minhas aspirações não é egoísmo. É respeito por mim próprio (E13)"; "De uma maneira geral, acho que a instituição respeita os nossos direitos. Ultimamente, contudo, a crise levou o banco a assumir uma postura um pouco diferente (E3)"; "Actualmente acho que o banco deve esforçar-se por implementar a sua política de igual tratamento e de igualdade de acesso a todos os funcionários. Só assim se pode desenvolver, valorizar e reconhecer o mérito, de uma forma justa (E17)"; "Nunca me apercebi de qualquer

Respeito / Valorização	discriminação no banco, em termos de religião, opções políticas ou orientação sexual (E13)"; "Um dia fui censurada pelo meu superior hierárquico por não o ter informado de uma reunião em que participara e na qual ele também queria ter tomado parte. A verdade é que eu lhe tinha enviado um e-mail a informá-lo da reunião e que ele não o tinha lido ou se tinha esquecido de apontar na agenda. Sabem como resolvi a questão? Delicadamente, mas com firmeza, disse-lhe que lhe tinha enviado um e-mail no próprio dia em que soubera da reunião mas que para o futuro teria todo o gosto em verificar com ele a boa recepção das informações transmitidas. Eu já sabia de antemão que ele não ia querer a minha ajuda para consultar o seu correio electrónico, mas de uma maneira diplomática fiz-lhe ver que a culpa era dele, porque não lera o correio com a devida atenção (E11)";
Relacionamento com colegas / Comunicação	"Por eu ser tão 'picuinhas', os meus colegas já se recusavam a trabalhar comigo. Não era capaz de me livrar do que não era essencial. E, pior ainda, já estava a transmitir aos meus colegas a mensagem de que nunca estariam à altura de corresponder às minhas expectativas, fazendo-lhes sentir que não eram suficientemente bons (E11)";

Relacionamento com colegas / Comunicação	"Mantenho sempre uma pilha de papéis à minha frente, na secretária e sobre as cadeiras. Isto 'amedronta' o colega que vem para conversar. Além disto, nunca pouso a caneta, o que também o intimida. Mas quando mesmo assim não compreendem não tenho vergonha de lhes dizer que gostaria de continuar a conversa mas amanhã (E18)"; "Desde criança que quando mentia não conseguia encarar os outros, olhos nos olhos (E9)"; "O tempo investido na criação de uma rede de relações não é tempo perdido. Pelo contrário, quanto mais vasta for essa rede maiores serão as probabilidades de acesso a informações e recursos (E5)"; "Antes usava o que poderia chamar de linguagem delicodoce, não procurando susceptibilizar os meus interlocutores, usando e abusando de expressões de afecto e carinho. Agora uso expressões que denotam uma maior determinação. E os resultados estão à vista. Eu estou mais satisfeita e os clientes também reagiram positivamente (E7)"; "Alterei expressões como 'dá-me a sensação de que deveríamos....' e 'Eu

Relacionamento com colegas / Comunicação	poderia...' por 'julgo preferível...' e 'tenciono...' e foi visível como isso me deu maior confiança e capacidade de argumentação. Deixei de dizer 'A meu ver, deveríamos...' e comecei a ser mais directa e incisiva com 'Proponho que...'. A mudança imprimiu ao discurso uma maior acutilância e instaurou força ao mesmo (E7)"; "Comecei a iniciar as frases com uma afirmação antecedida do pronome pessoal eu. Eu penso que; Eu creio; Eu proponho; Eu tenciono; Eu tenho a impressão que... Nem imaginam a diferença que fez. A mim e aos outros (E12)"; "Não esqueci a linguagem de cariz mais afectivo. Tornei-me foi mais selectiva a usá-la. Hoje leio e releio sempre os meus e-mail e cartas antes de os enviar e procuro aperfeiçoar a minha forma de redigir (E7)"; "As críticas muitas vezes são ambíguas. Agradeço que me ouçam até ao fim, permitindo que eu explicite alguns aspectos menos claros. Se conseguirmos melhorar a nossa comunicação interna, provavelmente, ficaremos em condições de fornecer aos clientes mais valor acrescentado (E17)";

Relacionamento com colegas / Comunicação	"Quando comecei a atender clientes, reparei que procurava controlar o tom da minha voz, com receio que me pudessem tomar por uma funcionária desagradável e mal-educada. Só ao fim de algum tempo e de observar os colegas é que comecei a aumentar o volume de voz (E7)"; "Falar mais alto também interfere na nossa imagem. Temos tendência a gesticular mais. E quem está mais afastado, não ouve a conversa mas pensa que estou a discutir com o cliente. Já me aconteceu o meu chefe aproximar-se e perguntar-me qual era o motivo para estar a discutir daquela maneira com o cliente. Estão a ver o meu embaraço (E18)"; "Um volume de voz certo, associado a gestos comedidos, transmite de imediato uma impressão de autoridade e de competência. Se a pessoa com quem estamos a falar tiver de se inclinar para a frente isso significa que não estamos a tratar o nosso cliente como devíamos (E1)"; "Já me aconteceu, de repente, a meio de uma explicação a clientes, sofrer uma alteração no tom de voz. Parecia o som de uma gralha. Fiquei envergonhadíssima. Felizmente os clientes tinham sentido de humor e a situação acabou por se revelar

Relacionamento com colegas/ Comunicação	divertida. Mas já me aconteceu noutras ocasiões, talvez em consequência do stress e da tensão acumulada nas cordas vocais (E11)"; "Certos clientes parecem a minha sogra. Não sabem despedir-se. Muito tempo depois de já termos dito tudo o que tínhamos a dizer, não há maneira de eles porem fim à conversa. Às vezes torna-se uma seca (E14)!"; "E não é só nas conversas com clientes. Vocês já repararam em algumas mensagens de *voice-mail*? Apesar de claras e precisas no início, as mensagens acabam por se ir enredando e terminam de forma abrupta, do tipo 'acho que é tudo', 'se tiver dúvidas, ligue-me', 'Penso que é tudo, adeus'. A incapacidade de concluir acaba por anular a eficácia do que dizem no início (E16)"; "Mas cuidado, não devemos confundir mensagens abruptas e grosseiras com mensagens sucintas. As mensagens palavrosas prolongam-se. Guardem os pormenores para quando se encontrarem. O excesso enfraquece a mensagem. Com peso e medida, tornam-se mais apetecíveis (E18)"; "Admito que me possa alargar no discurso

Relacionamento com colegas/ Comunicação	quando estou ao telefone. Mas vocês, homens, já contabilizaram o número de telefonemas que fazem para resolver o mesmo problema? Não será por falta de pormenores? Eu levo mais tempo, falo mais, mas quando termino não volto ao mesmo assunto outra vez (E7)"; "Fazer uma pausa antes de falar tem vantagens. Dá-nos uma imagem de pessoa reflectida, ponderada e cria expectativa em quem nos ouve, desperta interesse e curiosidade pela nossa resposta. Só que a demora e a espera não se compadecem com estas vantagens. As chefias pressionam para não gastarmos mais tempo do que o estritamente necessário com cada cliente (E8)"; "As pausas e silêncios são prova de auto confiança além de nos concederem tempo para ordenar as ideias. Já o velho ditado dizia que depressa e bem não faz ninguém. Muitas vezes devíamos pensar duas vezes antes de abrir a boca; se formos obrigados, mais tarde, a emendar aquilo que afirmámos, parece-me que se justificaria bem um pouco de reflexão (E8)"; "Além de que falar sem pausas pode dar a ideia de tagarelice, de cabeça no ar, de irresponsabilidade. E não nos podemos

Relacionamento com colegas/ Comunicação	esquecer que estamos a trabalhar com o dinheiro dos outros, daqueles que estão à nossa frente (E15)"; "Eu conto até cinco antes de responder a uma pergunta; mesmo se tiver a resposta na ponta da língua. E procuro evidenciar a parte fulcral da mensagem, aquilo que pretendo que fique registado na memória do meu cliente (E11)"; "Durante vários cursos de formação que frequentei e em *workshops* temáticos, estranhei a forma como os meus colegas reagiam, ignorando os meus contributos – fossem propostas concretas ou meras sugestões. Alguns até riam quando eu acabava de falar. Só depois de mostrar o meu desagrado, é que alguns deles me disseram: Mas tu dizes as coisas sempre a sorrir, e até a rir. Pensámos que não estavas a falar a sério. Fiquei capaz de matá-los (E16)!"; "Se nós não sorrirmos, as pessoas perguntam o que se passa. Mas um homem que não sorri é levado sempre mais a sério. Assim, não surpreende que tenhamos tendência a sorrir por tudo e por nada, mesmo em ocasiões menos propícias (E7)"; "Quando tenho de fazer uma apresentação

Relacionamento com colegas/ Comunicação	em público, procuro manter-me no meu lugar, mexendo-me pouco. Como evito grandes gestos, acabo por transmitir uma imagem de modéstia, timidez e receio de me atrapalhar. Logo que termino, suspiro de alívio e volto para o meu cantinho (E16)"; "Numa acção de formação o formador incentivou-nos a ocupar todo o espaço que for possível. E isto em todos os sentidos. Seja no nosso balcão, no nosso gabinete, num palco (E18)"; "Eu, quando estou numa reunião, escolho o lugar que não me retire a liberdade de movimentos. Não me sinto bem num local em que seja obrigado a manter os cotovelos colados ao corpo. Coloco-os logo sobre a mesa, inclino-me para a frente e até dou a impressão de estar mais atento a quem estiver a falar (E3)"; "Sou também formador e quando dou formação desloco-me sempre pela sala. Não descansei enquanto não adquiri um ponteiro laser e um comando sem fios para o meu portátil para conseguir a liberdade total de movimentos. Só assim é que as sessões me correm bem (E10)"; "Como mulher, ensinaram-me a ter gestos contidos, a ficar sentadinha num canto,

Relacionamento com colegas/ Comunicação	com as mãos no colo. Se fizesse muitos gestos isso não era bonito nem sinónimo de boa educação. Mais tarde comecei a compreender que havia algo de errado nessa postura excessivamente contida. O meu discurso ganhou mais força quando me comecei a mexer, o meu espaço ficou definido quando o ocupei de forma visível e autoritária. É prioritário saber até que ponto é aceitável gesticularmos (E7)!"; "Nem gestos secos e bruscos como golpes de *karaté*, nem gestos teatrais. A perfeição está em conseguir a proeza de associar autoridade e elegância, não deixando de ser feminina (E17)"; "Quando estou ansioso esfrego nervosamente as mãos. Procuro controlar-me mas é algo superior a mim. Isto acaba por criar alguma ansiedade no meu interlocutor (E4)"; "A inclinação da cabeça, quando se está a ter uma conversa, enfraquece o conteúdo da mensagem a transmitir. Muitas vezes, perguntam-me o que não estou a perceber, apenas porque tenho a cabeça inclinada. Outras vezes, parece que falam ainda mais comigo, que ficam cheios de coragem... (E17)"; "Conforme o cliente, assim a minha

	abordagem. O que resulta com uns, não impressiona outros. A inclinação da cabeça, ou até apenas um simples movimento, pode contribuir para colocar o meu cliente mais à vontade, dando-lhe a impressão de que eu estou sinceramente interessado no seu caso ou problema. Mas com outros clientes, com outras características, isto pode ser completamente ao contrário e eles pensarem que eu estou farto de os ouvir ou que estou distraído (E13)";
Relacionamento com colegas/ Comunicação	"Quando estou a falar sobre um assunto sério, evito inclinar a cabeça, olho o cliente bem de frente, olhos nos olhos, e não desvio o olhar até ele expressar sem receio as suas intenções. Mas também já fui 'acusada' de intimidar os meus clientes, com esta maneira 'frontal' de lhes 'lançar' os olhos (E7)"; "A questão do olhar é muito importante. Até hoje ainda me recordo de uma sessão de formação em que o formador recorreu a um pequeno filme que se chamava, salvo erro, 'se os olhares matassem'. Aí era bem exemplificada esta questão. E impressionei-me, porque ainda hoje me recordo do filme e da força da sua mensagem (E1)"; "É evidente que ajudam. Um pequeno

	inclinar de cabeça serve para aliviar um silêncio mais pesado. Parece que estou a dizer: esteja à vontade, leve o tempo que for preciso. Estou aqui para o ouvir. E isto ajuda bastante (E16)";
	"Quando estou numa reunião ou a falar com um cliente, apoio os cotovelos e as mãos sobre a mesa. Quando estranho algum comentário, firmo mais os cotovelos na mesa, cruzo as mãos e apoio o queixo nelas (E1)";
Relacionamento com colegas/ Comunicação	"Nunca receio sentar-me na ponta de uma mesa comprida ou oval. Ninguém vai esperar de mim que seja o anfitrião numa 'mesa de Natal'. Nessa posição ninguém me escapa ao meu ângulo de visão. E também sou visto por todos (E1)."
	"Sempre que possível, escolho o meu lugar perto da pessoa mais influente do grupo de presentes. Há quem diga que o poder dessa pessoa se propaga pelos que estão em seu redor, vá-se lá saber porquê. Mas é também uma boa oportunidade de eu mostrar que o poder não é coisa que me intimide (E7)";
	"Achei curioso o facto de alguns colegas, tanto homens como mulheres, usarem aqueles cordelinhos a que prendem os óculos de ver ao perto, trazendo-os

Relacionamento com colegas/ Comunicação	sempre pendurados ao pescoço. Será porque têm tendência a perdê-los ou será que querem chamar a atenção para o facto de estarem a ficar mais velhos? E outro aspecto curioso é o caso daqueles colegas que não largam os óculos, que brincam com eles segurando-os pelas hastes, nunca os colocando. Os óculos são um acessório e não uma necessidade (E17)"; "Quando faço uma pergunta incómoda a um cliente, olho-o bem nos olhos e não desvio o olhar até ele responder. E consigo, na maioria das vezes, uma resposta verdadeira e sincera. Ao olhar fixamente os clientes, quase que lhes adivinho os pensamentos, eles ficam desprevenidos e consigo preparar mentalmente a minha pergunta seguinte em função disso (E6)"; "Chegou-me aos ouvidos no balcão que os clientes comentavam que eu tinha o 'mau hábito ' de lhes fixar o olhar, de uma forma que os chegava a incomodar. Mudei logo de estratégia; quando sentia que eles começavam a ficar nervosos, desviava o meu olhar ligeiramente para cima ou para o lado. Esta breve 'interrupção ' de contacto visual directo era suficiente para aliviar a tensão (E7)"; "Para me deixarem de considerar uma

Relacionamento com colegas/ Comunicação	pessoa embirrenta, deixei de apontar os erros cometidos pelos outros, às vezes insignificantes, frisando antes os ensinamentos que podiam ser retirados. E todos me começaram a aceitar melhor (E16)"; "Encontro, às vezes, uns 'sabichões ', todos emproados e agressivos, que nos pedem coisas de que depois não necessitam, só para nos fazerem crer que sabem mais do que nós. Não nos dão ouvidos e tentam convencer-nos que a sua opinião é a mais válida e acertada para ultrapassar qualquer obstáculo. Nestes casos meto num dos pratos da balança a opinião deles e no outro o meu profissionalismo. Quando se justifica, sou capaz de conceder o benefício da dúvida e atender melhor à opinião do outro (E11)"; "Nunca desprezo as opiniões dos outros mesmo quando me parecem fora de propósito. Quem é que me garante que eles não têm razão? Podem saber mais do que eu nesse assunto e só devo aprender com eles. Se eles não perceberem patavina da matéria, eu desvalorizei o meu saber. Mas também não acho correcto agir como um 'sabichão' (E17)"; "Confiar cegamente nos clientes e nas suas opiniões pode trazer um desastre. A

Relacionamento com colegas/ Comunicação	nossa reputação profissional pode sair 'beliscada ' e ainda corremos o risco de ser acusados de incompetência pelo 'sabichão' (E17)"; "Não imaginam a segurança com que alguns indivíduos conseguem dizer coisas completamente disparatas, com uma autoridade... E o pior é que nós acreditamos neles! E depois fazemos as tristes figuras que fazemos...Eu faço sempre algumas perguntas, assim como quem não quer a coisa, do género 'porque recomenda tal coisa', 'como é que sabe? '. Antes de pedir opinião, certifico-me de que preciso mesmo dessa opinião (E8)"; "Quando me apanham desprevenido até me faltam as palavras certas. Às vezes sou obrigado a dizer que vou pensar e que vou voltar a falar no assunto mais tarde (E5)"; "Um dia, um colega que estava a viver um conflito com o seu chefe directo, de temperamento difícil, pediu-me um conselho, pois eu estava na altura a trabalhar na área dos recursos humanos. Ofereci-me para mediar o conflito ou para marcar uma reunião com o dito chefe, onde tudo se esclarecesse. O meu colega disse que não era necessário. Como nunca mais ouvi falar do assunto nem da marcação de qualquer reunião, tentei

Relacionamento com colegas/ Comunicação	contactar o meu colega, por telefone e e-mail, mas não obtive resposta. Até que recebi, por intermédio de terceiras pessoas, a informação de que a situação melhorara. Não voltei a pensar no assunto até ao dia em que o meu superior me chamou e furioso me perguntou porque razão eu não lhe transmitira a informação de que estava a ocorrer aquele problema, tendo eu conhecimento dele. Não houve nada que eu pudesse dizer ou fazer para acalmar a fúria do homem, que levou mais de meia hora a acusar-me de incompetência. E nenhum dos envolvidos, o meu colega ou o seu chefe, disseram nada. Assistiram impávidos à cena, sem abrir a boca. O que poderia eu fazer? Dizer que me prontificara a tentar marcar uma reunião mas que não quiseram? Passar a responsabilidade a outro? Preferi calar-me, passando por 'bode expiatório ', suportando a repreensão (E13)"; "Numa situação de conflito com um superior, com tacto e diplomacia, faço-lhe ver que não vou assumir as culpas e responsabilidades de outros colegas. Não tenho espírito de 'mártir' para ser 'entregue às feras' (E16)"; "Quando uso da palavra e emito a minha opinião antes dos outros não vejo isso como uma forma de intromissão. Não falo

Relacionamento com colegas/ Comunicação	pelo simples prazer de me ouvir. Muitas vezes guardo a minha opinião para o fim. E, às vezes, quando vou expressar o que penso sobre determinado assunto, outros já se me anteciparam e ficaram com os 'louros' da ideia ou da proposta (E6)"; "Aos poucos, os colegas que me rodeavam, começaram a agir de uma forma diferente e a tratar-me com maus modos. Eu acabei por convencer-me que o problema devia estar em mim, pois a minha reivindicação de tratamento igual acabava por ter um efeito contrário ao pretendido (E11)"; "Não posso dizer que seja um descontrolo linguístico, mas às vezes deparamos com colegas e clientes que falam demais, monopolizando o tempo e não nos deixando intervir ou responder. São autênticos papagaios, ou talvez seja mais correcto chamar-lhes metralhadoras. Fico cansado só de os ouvir (E8)"; "Eu acelero o discurso, de modo a transmitir a mensagem na íntegra antes que alguém me interrompa e depois me faça esquecer pormenores importantes. Mas aceito que os outros não vejam isto desta forma (E9)";

Relacionamento com colegas/ Comunicação	"Eu falo quando acho que o devo fazer. É um direito que me assiste e quando tenho algo a dizer que pode contribuir para a discussão não me calo (E16)"; "Tive receio que me interpretassem mal (E13)"; "Ao entrar no gabinete do gerente fiquei sem saber o que dizer (E15)"; "Reagi várias vezes de uma forma agressiva às opiniões dos outros a meu respeito (E1)"; "Hoje já lhes pergunto, com calma, para me explicarem o porquê da sua opinião, reflectindo sobre o que me dizem (E1)"; "O meu maior desejo é manter-me invisível, e quando é necessário fazer alguma apresentação, nunca me ofereço; se me escolhem, tento delegar a tarefa num colega mais desembaraçado. Prefiro ter mais trabalho do que falar para os outros (E11)"; "Muitas vezes pensamos que a abundância de palavras contribui para suavizar a mensagem, torná-la menos agressiva. Mas como receamos não ter sido exaustivos, esforçamo-nos por ser perfeitos e por colmatar eventuais lacunas prolongando o

Relacionamento com colegas/ Comunicação	nosso discurso (E10)"; "Para obter reacções ao que dizemos, tendemos a falar demais. Refugiamo-nos nas palavras para compensar uma falta de autoconfiança. Convencemo-nos que o tamanho do discurso pode jogar a nosso favor, quando é justamente o contrário (E15)"; "Quando me apontam defeitos, ouço com atenção e analiso se têm razão. Nesse caso, procuro mudar. E depois chamo-lhes a atenção para o que mudei, para eles também mudarem a sua opinião sobre mim (E3)"; "E muitas vezes pressionam-nos para obter mais resultados e acabamos por competir com os colegas, às vezes de uma forma menos correcta (E12)"; "A minha capacidade para ouvir permite-me obter informações de pessoas que à partida resistem a partilhá-las; além disso, graças à minha facilidade em redigir, transformo sem dificuldade as informações obtidas em dados concretos; em terceiro lugar, uma vez recolhida a informação e passada a escrito, sei encontrar as soluções para os problemas e pô-las em prática (E6)"; "Podiam contratar mais alguns colegas;

	mas o gerente quer mostrar que consegue alcançar objectivos com pouco pessoal. E depois surgem conflitos, porque uns acham que trabalham mais do que outros (E2)";
	"O gerente tem dias; umas vezes somos bestiais e outras vezes somos umas bestas (E1)";
	"Há dias em que estou tão sobrecarregado com trabalho que nem consigo dar atenção aos colegas (E5)";
Relacionamento com colegas/ Comunicação	"Quando me pedem para ajudar, eu só dou uma mãozinha se não tiver nada para fazer. Era o que faltava, deixar o meu serviço para trás para safar os outros, que se calhar não se lembram de mim quando eu precisar (E7)";
	"As dores no pescoço e nos ombros tornam-me nervosa e irritadiça. Chego a casa e a família é que paga. E às vezes já descarreguei no serviço sobre algum colega (E16)";
	"A administração diz-se aberta e cooperante mas eu acho-a algo rígida, burocrática e autoritária, o que torna difícil o relacionamento com outros níveis hierárquicos (E14)";

Relacionamento com colegas/ Comunicação	"Já estive noutros balcões em que a gerência era mais participativa, em que certas decisões eram compartilhadas (E13)"; "Procuram dar uma imagem oposta, mas as normas internas são pouco flexíveis altamente centralizadas e com os comportamentos padronizados, o que acaba por condicionar em parte o nosso relacionamento (E5)"; "Se não for eu a fazer, mais ninguém o fará; e quando eu refiro isso, há sempre algum colega pronto para discutir (E7)"; "O trabalho em equipa? Mas nós não temos muitas oportunidades de aplicá-lo. Já viu como era atendermos um cliente, em grupo? (E17)"; "Eu ajudo os colegas; mas eles parecem que têm sempre algo para fazer quando eu preciso deles (E5)"; "Quando proponho aos meus colegas alguma ideia nova, acabo por gerar alguma tensão e conflito. Deixei de dar palpites (E7)"; "Mais vale ficar de boca fechada e passar por estúpida do que abri-la e arranjar um conflito (E11)";

Relacionamento com colegas/ Comunicação	"Quando algo não corre bem, procuro dar uma explicação. Mas há colegas meus que em vez de se colocarem na defensiva respondem de uma forma neutra. Mesmo admitindo o erro, vêem sempre algo de positivo na situação (E3)"; "O clima de instabilidade na instituição, ao nível da Administração – OPA's falhadas, lutas entre accionistas – acabam por ter reflexos no dia-a-dia dos balcões, no relacionamento entre colegas e com as chefias. Não se consegue ignorar o que a televisão afirma todos os dias (E2)"; "O gerente tem preocupação com o nosso bem-estar. E com o ambiente de trabalho, procurando incentivar um bom relacionamento, e uma constância dos nossos propósitos (E1)"; "Os meus colegas são muito capazes e relacionam-se sem qualquer tipo de problema ou atrito. Claro que às vezes há um pequeno choque... Mas nada que não se resolva (E17)"; "O nosso relacionamento é bom e estimula a colaboração, o diálogo e a confiança (E2)";

Relacionamento com colegas/ Comunicação	"A consciencialização da equipa e os acordos foram essenciais para o bom desempenho do balcão (E4)"; "Todas as segundas-feiras, durante a época futebolística, os homens no balcão passam a primeira hora do dia a falar sobre os jogos da véspera com as chefias; e nós, os que não gostamos de futebol é que temos de segurar o serviço (E6)"; "Que perda de tempo! Eu a trabalhar que nem uma louca e eles a falarem de futebol. E o que mais me incomoda é o facto de certos fulanos serem depois nomeados para cargos de alta responsabilidade (E11)"; "Estou tentada a perder um pouco de tempo a fomentar um clima de bom relacionamento. Mas isso acaba por fazer arrastar o trabalho, porque o período disponível tem de ser alargado. Não sou contra o trabalho extra, mas sermos sempre obrigados a sair mais tarde deve indicar a existência de algo errado (E7)"; "Quando tento delegar alguma tarefa, os colegas invocam sempre incapacidade ou falta de tempo. E assim acabo por ser eu própria a fazer tudo, porque acho que será mais rápido (E16)";

	"As carreiras fazem-se e desfazem-se ao sabor das relações que se estabelecem. E quando uma relação fizer falta, pode ser já tarde para a construir. Uma rede de relações cultiva-se ao longo do tempo e com todos os actores intervenientes no processo (E9)";
	"Estou preso ao hábito de evitar que os outros se sintam mal. Assumo responsabilidades pelos seus erros e até arranjo maneira de os desculpar (E10)";
Relacionamento com colegas/ Comunicação	"Deviam chamar-nos mais vezes para darmos opinião. É benéfico correr alguns riscos, não recorrendo sistematicamente aos superiores hierárquicos (E18)";
	"Quando não percebo alguma coisa, e vejo que os outros colegas também não, não faço perguntas por recear que isso, faça perder tempo aos outros elementos (E5)";
	"Imitar os meus colegas masculinos, acaba sempre por trazer maus resultados. Já desisti de o fazer. Prefiro ser mais assertiva, saber ouvir, cultivar relações, em vez de impor a minha influência ou opinião (E16)";
	"Não temos muitas actividades de grupo, nem dentro nem fora do horário de

Relacionamento com colegas/ Comunicação	trabalho. Noto até uma certa competição entre alguns colegas (E14)"; "Dizem que devemos ser autónomos, que devemos decidir por nós. Mas percebemos que há restrições à tomada de decisões e à prática de ideias novas (E4)"; "Há momentos em que as pessoas precisam de falar e outros em que apenas querem falar. Como tenho os minutos todos contados, às vezes 'corto' a conversa. Uns entendem mas outros ficam ofendidos (E7)"; "Tenho sempre 'pilhas' de papéis na secretária. Isso 'amedronta' quem vem apenas para conversar (E7)"; "O tempo investido na criação de uma rede de relações nunca é perdido (E9)"; "Recorremos, de forma se calhar exagerada, a frases tipo 'bengala'. E o retorno também pode ser frustrante, quando nos apercebemos que não nos compreenderam, que não fomos suficientemente claros (E18)"; "Temos colegas com o 'sindroma do papagaio', que falam demais, monopolizando o tempo e não deixando ninguém intervir ou responder. E alguns

Relacionamento com colegas/ Comunicação	clientes também são autênticas metralhadoras. Fico cansado só de os ouvir (E12)"; "Comecei a iniciar as frases com o pronome pessoal 'eu'. Nem imaginam a diferença que fez, a mim e aos outros (E11)"; "Não esqueci a linguagem de cariz mais afectivo. Tornei-me foi mais selectiva a usá-la. Hoje leio e releio sempre os meus e-mails e cartas antes de os enviar e procuro aperfeiçoar a minha forma de redigir (E11)"; "Falar muito alto interfere na nossa imagem. Quem está mais afastado até pode pensar que estou a discutir com o cliente (E3)"; "Certos clientes não sabem parar, não conseguem terminar a conversa. De início a comunicação é clara e precisa, mas acaba por se ir enredando (E4)"; "Guardem os pormenores para quando se encontrarem fora do balcão. O excesso enfraquece a mensagem (E9)"; "Admito que me posso alongar no discurso. Mas, já repararam que eu só

Relacionamento com colegas/ Comunicação	trato dos assuntos uma vez? Outros colegas têm de ligar e voltar a ligar, porque se calhar não forneceram todos os pormenores necessários, da primeira vez (E18)"; "Quando me fazem uma pergunta não consigo responder com um simples sim ou não (E7)";
Remuneração e Benefícios	"É raro o dia em que saímos à hora. Há períodos em que ultrapassamos o horário normal em várias horas. Mas nem todos beneficiamos da isenção de horário e do correspondente subsídio... (E16)"; "Nalgumas alturas do mês, temos um excesso de trabalho que obriga a horas extras. Se tivéssemos mais um ou dois colegas, saíamos todos a horas; ou então deviam-nos pagar este acréscimo de trabalho (E16)"; "Aliás, é frequente a informação não fluir automaticamente ou chegar atrasada quando se tratam de prerrogativas ou benefícios inerentes a promoções (E13)"; "Pedir um aumento de ordenado é um sacrifício. Fico com a impressão de estar a agir de forma errada ou de estar a exigir a satisfação de algo que legitimamente não me pertence (E11)";

Remuneração e Benefícios	"O salário podia ser melhor; mas também conheço outras pessoas que ganham bastante menos que eu... (E11)"; "Devemos ser cuidadosos na selecção das batalhas que nos propomos travar. Devemos interrogar-nos se o benefício resultante do risco que se corre é, ou não, compensador (E8)"; "A remuneração tem várias componentes. Hoje estamos talvez a reduzir o seu número, embora não se registe uma quebra visível em termos de montante global (E5)"; "Antes, quando a banca estava nacionalizada, o nível de retribuição, em termos relativos, era mais significativo. Hoje, comparando com outras profissões, já não se nota essa diferenciação tão acentuada (E15)"; "Alguns colegas queixam-se de que o trabalho suplementar não é remunerado, e que o subsídio de isenção de horário deveria ser alargado a todos os que efectivamente passam mais horas no balcão (E12)";

Saúde no trabalho	"O banco preocupa-se com a nossa saúde. O seguro de saúde é bom e o SAMS nunca nos deixou ficar mal (E3)"; "O exame médico periódico da medicina de trabalho foi muito rápido e superficial. Nem consegui falar de alguns problemas que me afligiam (E4)"; "Eu sempre fui alguém que andava acelerado. Desde os tempos de miúdo que andava sempre a correr de um lado para o outro. Nem ouvia aquilo que as pessoas me diziam. Quando vim para o banco, tive pressa em aprender, queria aprender tudo e depressa. Os meus colegas ficavam cansados só de me ver a circular. As minhas expressões e movimentos exagerados acabaram por ser alvo de críticas. Esta hiperactividade não me estava a fazer nada bem, nem em termos de trabalho nem em termos de saúde (E10)"; "Dissemos várias vezes que ele não iria aguentar. Qualquer dia explodia. No verdadeiro sentido da palavra. Aquilo afinal só podia ser ansiedade e falta de descontracção, porque o colega até tinha dificuldade em respirar fundo (E8)"; "Por estar cansado de os ouvir reclamar,

Saúde no trabalho	que eu estava a enervá-los, que aquilo era para ficar bem visto perante as chefias, que depressa e bem não faz ninguém, acabei por concordar que só estava a dar cabo de mim. Comecei a controlar-me, a respirar fundo e a descontrair, a ser mais contido com os meus comportamentos exuberantes. E sabem que mais? Agora dizem que sou um "amorfo", que fiquei apático, que me deve ter dado alguma coisa. Vamos lá compreender estas pessoas... (E10)"; "Só depois de muitos meses de tímidas tentativas para exprimir as minhas necessidades junto das chefias é que a minha depressão se foi atenuando. Não queria controlar os outros; queria era tomar a minha vida nas minhas próprias mãos. Tive de convencer-me que o meu poder depende exclusivamente de mim e que eu tenho o poder que quiser ter (E11)"; "A ventilação e a iluminação podiam ser melhoradas. Mas no geral, os aspectos físicos são agradáveis (E9)"; "Quando vou de férias, os dias não chegam para recuperar do cansaço geral (E5)"; "Há dias que não consigo dormir, com as

Saúde no trabalho	dores na coluna e os formigueiros nos pés e nas mãos (E16)"; "Além do stress são as dores nas costas que mais me apoquentam. E algumas noites não tenho sono (E7)"; "Quando falei do stress ao médico de trabalho ele riu-se e disse-me que havia profissões bem mais stressantes (E16)"; "Já tive problemas visuais e, algumas vezes, sinto-me muito ansiosa. Nem consigo dormir e dói-me o estômago. Deve ser do excesso de *stress* (E16)"; "Estou a ficar com cabelos brancos, preciso de perder uns quilos, não tenho muito bom aspecto... (E15)"; "Há dias que termino o trabalho cheia de angústia e com alguma ansiedade. Mas nada que me consiga tirar o sono (E11)"; "As mudanças causam-me stress. E isso reflecte-se no meu desempenho. Tenho menos paciência, irrito-me com frequência. O médico já me avisou para ter cuidado com a tensão arterial (E8)"; "Não conseguia estabelecer metas e andava sempre a correr. Aprendi à minha custa, em termos de saúde, a adoptar

Saúde no trabalho	ritmos e prazos mais razoáveis (E2)"; "O *stress* e a tensão acumulada já me afectaram as cordas vocais. E a minha voz ficou alterada, muito aguda, criando uma situação embaraçosa (E3)"; "Alguns colegas 'fervem em pouca água'. Parece que estão sempre perto de explodir. Isto não lhes faz bem nenhum (E4)"; "Eu até cheguei a cair em depressão, não concretizando os meus objectivos e aspirações. Quando comecei a ver que colegas mais novas ficavam com a gestão das carteiras dos melhores clientes e que por isso apresentavam melhores resultados, comecei a sentir-me uma incompetente. Daí à depressão foi um pequeno passo (E11)";
Crescimento	"Acredito que posso evoluir na carreira, na instituição. Não tenho nada a apontar, nem em relação a clientes, nem em relação aos colegas ou chefias (E10)"; "Sempre trabalhei na mesma instituição. Nunca me passou pela cabeça mudar. Mesmo em períodos mais conturbados financeiramente, nunca vi nenhum despedimento. Hoje somos 'ameaçados' com o espectro da crise e com o risco do despedimento. Sempre pensei que desde que desempenhasse as minhas funções o

Crescimento	melhor que pudesse e soubesse, isso seria suficiente para não descarrilar no meu percurso profissional (E2)"; "Tinham-me dito que bastava ter um pouco de paciência e em breve poderia contar com a prometida promoção. Fui esperando, esperando, esperando... O meu gerente foi transferido ao fim de 6 meses e quando lhe perguntei, antes de sair, sobre a promoção respondeu-me para estar tranquila que o seu substituto trataria do assunto. E sabem o que aconteceu? O novo responsável desconhecia em absoluto o compromisso assumido pelo antecessor e não estava, aliás, nada interessado em conhecer. Em boa verdade, as promoções nem faziam parte da sua lista de prioridades (E11)"; "Não sabíamos onde aquilo nos podia levar. Podia até ser um beco sem saída. Uma vez propuseram-me a transferência para um balcão pequeno, afastado do centro, que estava numa situação periclitante. Estava ansioso por mostrar serviço, por contribuir para inverter a situação, beneficiando de uma melhoria quer ao nível do estatuto quer da remuneração. Aceitei sem pensar duas vezes. Hoje não o faria. Devia ter-me dado ao trabalho de recolher mais informações, pois afinal aquele balcão já

Crescimento	estava destinado a encerrar. Esforcei-me durante aqueles meses mas apercebi-me que apenas me queriam para gerir as coisas até à data do encerramento, nunca tendo passado pela cabeça da administração apostarem em mim como solução para o futuro (E2)"; "Às vezes convenço-me que só me propõem algumas funções porque julgam que sou ingénua. Por isso só aceito depois de saber que perspectivas tenho. E muito importante: Quero sempre saber as razões pelas quais o lugar ficou vago ou disponível (E7)"; "Ao saber que iam abrir um novo balcão no Alentejo, no Cercal, não descansei enquanto não me candidatei a um lugar lá. Falei constantemente no assunto, com os colegas e com os superiores, e tornei essa transferência na oportunidade que esperava. E dois anos depois, ao surgir a hipótese de transitar para este balcão voltei a fazer o mesmo (E9)"; "Se os outros não se apercebem dos meus êxitos, cabe-me a mim chamar-lhes a atenção (E18)"; "As promoções recompensam quem apresenta o trabalho feito e não necessariamente quem o faz (E15)";

Crescimento	"Não devem confundir-se "boas acções" com "acções justas". Assumirmos uma posição controversa sobre determinado assunto pode deixar-nos de consciência tranquila mas, salvo raras excepções, não contribuirá em nada para a progressão na carreira (E6)"; "Ao proporem-me uma promoção respondi que não julgava ser a pessoa certa, por não possuir todas as qualificações. Um outro candidato ao mesmo lugar respondeu que embora não preenchesse todos os requisitos para o cargo tinha uma experiência que lhe conferia o perfil adequado. E acabou ele por ser promovido (E7)"; "Em termos de carreira, se fizermos muitas perguntas, acabamos por fazer passar uma imagem de indecisão, o que nos acaba por prejudicar (E2)"; "A 'ascensão na carreira' acaba por ser um mito, baseado em que só os melhores e mais brilhantes é que são recompensados com promoções e cargos de chefia. Isto é falso, porque além da competência é necessário possuir o aspecto adequado e saber exprimir-se como um profissional digno desse nome. A competência é o 'bilhete de entrada',

Crescimento	que permite o posicionamento na linha de partida da corrida (E2)"; "É preferível correr o risco de recusar um lugar em que outros já falharam ou que não tem interesse para a carreira, do que aceitar e ter problemas. Às vezes convenço-me que só me propõem algumas funções porque julgam que sou ingénua. Quero sempre saber as razões pelas quais o lugar ficou vago ou disponível (E16)";
Reconhecimento	"Eu quero fazer o meu trabalho para não sofrer reparos; os outros que façam o mesmo. Devemos ser reconhecidos pelo trabalho que efectuamos (E17)"; "Não ignoro as expectativas que os clientes depositam em nós, em que os ajudemos a resolver os seus problemas e dificuldades. E eles, na sua maioria, reconhecem a nossa ajuda (E15)"; "Antes de chamar a atenção para infracções menores nos procedimentos, devem-se avaliar as repercussões dessas atitudes (E5)"; "A rotina e a repetição maquinal das tarefas criam-me obstáculos e desmotivam-me. E isso acaba por ser identificado pela chefia, que não reconhece o meu mérito nos momentos em que lido com tarefas novas ou em que

Reconhecimento	demonstro criatividade (E14)"; "Sempre que me sugerem mudanças, eu fico desconfiada. Então dizem que está tudo bem, que reconhecem o nosso empenho e desempenho, e querem mudar? (E16)"; "Para não correr o risco de errar, é melhor testar bem as novas ideias. O que fizermos mal, dificilmente será esquecido e seremos sempre relacionados com essa acção menos feliz (E17)"; "Considero que o meu lugar na instituição é reconhecido, estável e seguro. Mas conheço colegas que têm medo sempre que se fala em reestruturação, alteração da organização (E13)"; "Os responsáveis pelo balcão, sempre que havia necessidade de proceder a qualquer alteração, reuniram-se connosco e pediram a nossa opinião. De seguida, pediram a nossa colaboração para a implementação dessas mudanças. E assim as coisas funcionam, porque reconhecem o nosso papel como factor de sucesso (E12)"; "O compromisso entre nós e a instituição foi reforçado pois reconheceram o nosso empenho e isso aumentou

Reconhecimento	consideravelmente o espírito de equipa. E isso teve reflexos positivos no serviço prestado aos clientes (E10)"; "O mito de que as mulheres têm de trabalhar o dobro dos homens para nos ser reconhecido apenas metade do nosso valor, é ainda visível nalgumas situações na nossa instituição (E7)"; "Somos umas 'formiguinhas', a trabalhar, trabalhar, trabalhar. Mas a verdade é que ninguém foi promovido apenas pelo simples facto de trabalhar muito. O sentido de responsabilidade, o pensamento estratégico, o saber trabalhar em equipa, são alguns dos outros factores que contribuem para o reconhecimento e sucesso na carreira (E16)"; "Quando quero uma coisa bem feita, ponho uma mulher a fazê-la (E3)". "Quando não fui promovido, fiquei curioso de saber o motivo: disseram-me que tinham de mim uma imagem de pessoa indecisa e que não era capaz de dar um passo sem consultar os outros colegas. Mas se não decido rapidamente, é a bem da instituição, para pesar bem os prós e os contras (E18)"; "A instituição espera de nós um

Reconhecimento	comportamento em consonância com a cultura do banco. Se não me satisfazem as minhas expectativas, se não me reconhecem o empenho e o esforço, o melhor que tenho a fazer é procurar outra instituição (E15)"; "Fazer parte de um grupo selecto de trabalhadores, privilegiado, que ganhava salários acima da média e que contava com estabilidade no emprego e outros benefícios, como por exemplo facilidades na obtenção de crédito a taxas de juro mais favoráveis (E5)"; "O hábito de recalcar as minhas necessidades e expectativas levou-me, a mim, a perder a noção de que elas existem. Aprendi a não fazer cedências por me ser mais fácil ou para não 'fazer ondas' porque isso nunca era reconhecido e não me trazia qualquer benefício (E8)"; "A minha disposição em ajudar é reconhecida pelos outros colegas (E11)";
Cooperação	"È benéfico assumir riscos sem recorrer sistematicamente aos superiores, mas às vezes justifica-se auscultar outras opiniões, cooperar com o resto da equipa do balcão (E4)"; "Em vez de me oferecer para fazer o trabalho dos outros, disponibilizei-me

Cooperação	para os ensinar a fazê-lo melhor. Não ajudo para agradar nem gosto de me sentir usado (E13)"; "Quando estamos num grupo a trabalhar, procuro ser dos primeiros a intervir, e várias vezes durante a reunião volto a manifestar-me. Se não consigo ser dos primeiros, esforço-me sempre por não ser o último (E2)"; "Quando intervenho não tenho de forçosamente emitir uma opinião. Às vezes apenas apoio outro colega, formulo uma pergunta pertinente ou comento um assunto suscitado pelo debate. Afirmo a minha presença sem dar a impressão de que intervenho pelo simples prazer de falar e de me ouvir (E16)"; "Colaborar em vez de competir, saber ouvir em vez de discursar, cultivar relações em vez de me impor. Devemos todos insistir mais nestes pontos (E13)"; "Em vez de me oferecer para fazer o trabalho dos outros, disponibilizei-me para os ensinar a fazê-lo melhor (E1)"; "Se tínhamos de fazer uma coisa, outros já a teriam feito antes. Descobrimos essas pessoas e pedimos que partilhassem os seus conhecimentos connosco (E17)";

Cooperação	"Se melhorarmos a nossa cooperação interna, provavelmente, ficaremos em condições de fornecer aos clientes mais valor acrescentado (E10)"; "Aceito facilmente as opiniões dos outros. Mas quando não concordo, reservo-me o direito de questionar (E3)"; "Quando um colega adoece, proponho sempre substituí-lo (E9)"; "Às vezes o diálogo entre chefia e funcionários não é tão aberto quanto seria desejável (E17)"; "Tive de reduzir, por minha iniciativa, o tempo que dedicava diariamente ao trabalho. Se só tinha 1 hora para analisar um processo, não podia dilatar esse prazo pois a minha busca de perfeição ia traduzir-se em mais horas de trabalho no final do dia. Comecei a pedir opinião aos que trabalhavam comigo e assim evitei, muitas vezes análises desnecessárias. Em suma, deixei de me esforçar tanto por parecer perfeita, contentando-me em ser apenas humana (E11)";
Conhecimentos técnicos	"Envolvemo-nos com as estratégias da instituição, mantendo um relacionamento rentável com os clientes e actualizando constantemente o conhecimento sobre os

Conhecimentos técnicos	produtos e o mercado financeiro. Só assim é possível valorizarmo-nos (E1)"; "Só comecei a estar bem por dentro quando pedi umas explicações a um colega do departamento financeiro. Ele explicou-me os termos técnicos e o seu verdadeiro significado, assim como outros aspectos relacionados com a actividade bancária (E15)"; "Não precisamos de mostrar todos os conhecimentos que temos sobre determinado assunto. O que a nós, especialistas na matéria, nos parece incompleto, chega e sobra aos nossos interlocutores (E12)"; "O melhor é nem me candidatar ao lugar. Não sou a mais qualificada (E7)"; "Não basta apenas estar a par dos melhores produtos financeiros do mercado. É necessário dominar os períodos de retorno do investimento, o resultado final, e vários indicadores. É isso que nos dá capacidade de argumentação perante os clientes (E18)"; "Só comecei a 'estar por dentro' quando os colegas mais antigos no balcão me explicaram os termos técnicos e o seu verdadeiro significado (E14)";

Conhecimentos técnicos	"A informação deveria ser melhor disseminada (E5)"; "Quando comecei a trabalhar no banco, vinha de uma experiência anterior no sector das telecomunicações. Os primeiros meses foram terríveis, parecia que eu era de outro planeta. Metade dos termos técnicos usados eu não os compreendia, e os meus colegas criticavam-me mas não tinham tempo para me explicar (E6)"; "Demonstrar conhecimentos dá-nos credibilidade. Não nos podemos esquecer que estamos a trabalhar com o dinheiro dos outros, daqueles que estão à nossa frente" (E10); "Eu tive de começar a ser leitora de revistas técnicas da especialidade. Até me tornei assinante do *Wall Street Journal* para ter acesso a indicadores internacionais, ao mesmo tempo que me familiarizava com a linguagem do mundo dos negócios (E7)"; "Frequentei cursos de formação nas áreas de gestão de risco, gestão bancária e operações bancárias. E só agora, já com alguns anos de prática, posso dizer que começo a 'estar por dentro' dos assuntos (E2)";

Conhecimentos técnicos	"Já não nos lançamos no trabalho à pressa; antes só detectávamos erros a meio e era necessário proceder às correcções, atrasando todo o processo. A reflexão acaba por nos indicar a forma mais rápida, económica e eficaz de proceder (E11)";
Negociação / Persuasão	"A intimidação não funciona comigo. Não é assim que me levam a fazer as coisas (E4)"; "Quando protesto ou quando me queixo, não deixo de apresentar uma proposta de solução. Outras vezes, recorro à táctica do 'disco riscado ' para me opor a um facto consumado. Esta táctica nem sempre permite alcançar os resultados pretendidos mas constitui um instrumento de negociação útil. Mas evito chegar ao ponto de irritar as pessoas, não fazendo juízos de valor (E15)"; "Se alguém discordar do que nós dissermos, cedo ou tarde, nos fará saber. Mas a nossa posição ficará reforçada para negociar (E12)"; "A credibilidade depende mais da forma como nos expressamos do que daquilo que dizemos. Somos mais persuasivos e ganhamos a negociação se transmitirmos uma imagem de auto-confiança, de rigor, de profundidade (E9)";

Negociação / Persuasão	"Quando me apanham desprevenido até me faltam as palavras certas. Tenho uma técnica para essas alturas difíceis que é dizer que vou pensar e que voltarei mais tarde a falar no assunto. E com isto, consigo persuadir o cliente que, no momento, pensa que me 'arrumou' (E8)"; "Quando me recomendam um pouco mais de paciência na negociação, eu pergunto logo quando é que será oportuno voltar ao assunto. Se me apresentarem um prazo muito longo, pergunto logo o motivo e, se a razão não for plausível, exploro logo outras opções de imediato (E1)"; "Aceitar ou recusar? A questão colocava-se nestes termos. Mas a nossa resposta foi muitas vezes 'depende'. Não queríamos aceitar por nos sentirmos constrangidos a fazê-lo mas por outro lado não queríamos passar por ingratos (E9)"; "Aceitar o 'facto consumado' pode ser uma estratégia negocial (E3)"; "Não é para me gabar, mas considero-me capaz de influenciar os outros e induzir acordos. Talvez por me adaptar facilmente aos diferentes tipos de clientes (E5)";

Perseverança	"A reflexão acaba por nos indicar a forma mais rápida, económica e eficaz de proceder. Temos é de ser perseverantes, não desistir com as primeiras dificuldades (E17)"; "Quando me dizem que sou uma pessoa impaciente eu desconfio; acho que se trata de uma táctica dessas pessoas para me fazerem desistir (E3)"; "Quando me recomendam um pouco mais de paciência na discussão de um assunto, eu pergunto logo quando é que será oportuno voltar a ele. Se me marcarem uma data muito longínqua eu sugiro logo um prazo mais curto, que vá ao encontro das minhas necessidades. Se me pedirem para esperar mais do que o que me parece necessário, pergunto logo o motivo e se a razão apresentada não foi plausível, exploro outras opções de imediato (E18)"; "Quando penso que tenho razão, insisto mesmo que isso possa significar explicações 'intermináveis'. Mas tenho o cuidado em manter um discurso suave e não agressivo (E4)"; "Quando faço uma pergunta a um cliente, olho-o bem nos olhos e não desvio o olhar até ele responder. E consigo, na maioria das vezes, uma resposta verdadeira e sincera. Ao olhar fixamente para os

	clientes, quase que lhes adivinho os pensamentos e consigo preparar mentalmente a minha pergunta seguinte em função disso, até levar o cliente para onde pretendo (E15)";
Perseverança	"Sempre que estamos a trabalhar num grupo, procuro ser dos primeiros a intervir, e por diversas vezes. Se não consigo ser dos primeiros, esforço-me sempre por não ser o último (E13)";
	"Levo sempre tudo até ao fim e os prazos são sagrados (E18)";
Orientação para os resultados	"Devemos ser cuidadosos na selecção das batalhas que nos propomos travar. Devemos interrogar-nos se o benefício resultante do risco que se corre é ou não compensador (E18)";
	"Estar a trabalhar diariamente sob uma constante necessidade de aumentar a própria rentabilidade (E7)";
	"Adquirir uma mentalidade de profissional de mercado (E7)";
	"Este recurso, o tempo, uma vez gasto, nunca mais é recuperado (E9)"
	"Quando me incumbem de uma missão, digo sempre que quero tudo bem claro e definido. Não quero mais tarde fazer

Orientação para os resultados	figura de incompetente. Quando algo me desagrada, dou a entender esse facto aos meus superiores hierárquicos, com tacto e diplomacia.Não assumo responsabilidades que resultem da incapacidade em definir os objectivos (E18)"; "Não devemos recear exigir tudo aquilo de que precisamos para cumprir correctamente as nossas tarefas (E18)"; "O caminho a seguir deve estar na fronteira entre agir por sua conta e risco, indiferente ao que os outros pensam, e pedir ajuda externa, quando tal se justificar (E2)"; "Estou a trabalhar diariamente sob uma constante necessidade de aumentar a rentabilidade (E4)"; "Começaram a incutir-nos a ideia de que tínhamos de estar aptos a lidar com qualquer situação, a prestar qualquer esclarecimento, a aconselhar sobre produtos, a vender produtos e serviços. E sempre mais. Mas isto sem nos libertarem das outras funções específicas já desempenhadas por nós (E14)"; "Não devemos recear exigir tudo aquilo de que precisamos para cumprir correctamente as nossas tarefas (E8)";

	"Às vezes caímos na armadilha de pensar que sabemos o que faz falta aos clientes, melhor do que eles próprios, e esquecemo-nos de formular as perguntas certas. E isso, quando eles se apercebem, é mau (E10)";
	"Um dia um gerente solicitou-me a minha opinião sobre uma operação de risco, porque eu conhecia os clientes envolvidos. Enumerei as vantagens e inconvenientes da operação, referindo que qualquer que fosse a opção escolhida esta envolveria sempre prós e contras. E sabem o que o gerente me disse? Que tudo isso que eu dissera já ele sabia, e o que desejava era saber o que eu pensava (E5)";
Orientação para o cliente	"Um dia fui chamado à gerência que me disse ter apreciado muito a energia e o tempo que eu investira em estabelecer uma boa relação com um dos melhores clientes da agência, que também se mostrou satisfeitíssimo. No entanto, preferia que tivesse feito um trabalho de pesquisa mais aprofundado de modo a permitir ao Banco fazer-lhe uma oferta mais consistente. No conjunto, diria que eu me saíra bem na gestão das expectativas do cliente. Afinal no que ficamos? O meu trabalho agradou ou, pelo contrário não foi suficiente? Assim não percebo, não entendo o que pretendem!

Orientação para o cliente	(E9)"; "Tenho por hábito planificar o meu trabalho. Um dia, o meu chefe na altura, pediu que apresentasse um esboço de um programa de recuperação de crédito de uma empresa nossa cliente. Quando me encontrei com o cliente este mostrou-se decepcionado com o esboço simples que eu lhe apresentei. Disse-me que esperava um plano completo e pormenorizado, de cuja implementação podia resultar a sobrevivência da sua empresa. Fui apanhada de surpresa! Disse-lhe que se devia tratar de um mal entendido pois o meu chefe só pedira um esboço e não um plano completo. Quando contactei o chefe, ele disse-me que avançasse com o que o cliente pretendia. Caí das nuvens! Não ia ter tempo para preparar tudo aquilo, assim de repente! O chefe insistiu na necessidade de responder às expectativas do cliente e eu acabei por trabalhar dia e noite – fins-de-semana incluídos – durante várias semanas. A negligência do meu chefe, o seu 'esquecimento ', acabou por obrigar-me a prescindir dos meus tempos livres e a cancelar compromissos de natureza pessoal (E7)"; "Cultivar uma boa relação com os bons clientes pode ajudar a abrir portas que

Orientação para o cliente	mais tarde nos sejam úteis. Não estou a falar de nada ilegal ou criminoso, apenas do facto de uma relação proveitosa não ter preço (E12)"; "Ao aconselhar o cliente a minha primeira preocupação é ir ao encontro dos seus interesses (E2)"; "Ao procurar ajudar a todos, mesmo prejudicando-me, os clientes conseguem levar-me a fazer aquilo que querem (E1)"; "Com certos clientes prefiro manter-me 'invisível', dar-lhes o protagonismo (E1)"; "Quando me fazem uma pergunta não consigo responder apenas sim ou não. O cliente merece-nos muito mais (E3)"; "Confiar cegamente nos clientes e nas suas opiniões pode trazer um desastre. A nossa reputação profissional pode sair 'beliscada' e ainda corremos o risco de ser acusados de incompetência pelo 'sabichão' (E3)"; "Não imaginam a segurança com que alguns indivíduos conseguem dizer coisas completamente disparatadas, com uma autoridade...E o pior é que nós acreditamos neles! E depois fazemos tristes figuras... (E4)";

Orientação para o cliente	"Há situações em que não temos outra escolha a não ser corresponder aos pedidos do cliente, independentemente dos custos que isso represente; mas também surgirão alturas em que há alguma margem de manobra para renegociar (E3)";
Autonomia / Responsabilidade	"A minha busca da perfeição, em vez de se traduzir em resultados mais visíveis e de melhor qualidade, apenas me levava a arrastar as análises dos processos. Quando me deram mais autonomia, eu encarei isso como um aumento da responsabilidade mas 'enredei-me' em rotinas supérfluas e talvez desnecessárias (E7)"; "Em algumas situações temos receio de avançar sem a prévia autorização das chefias. Eu sei que isto não é muito abonatório em termos de iniciativa, mas estamos a precaver-nos contra a possibilidade de errar (E9)"; "Presas ao hábito de evitar que outros se sintam mal, assumindo a responsabilidade pelos seus erros e até arranjando maneira de os desculpar (E16)"; "Já repararam que muitos dos nossos colegas homens, se não mesmo a totalidade, nunca pedem licença para fazer seja o que for? Pelo contrário, pedem sim

Autonomia / Responsabilidade	desculpa a torto e a direito. Eles devem agir assim porque consideram que são as crianças que devem pedir consentimento, não os adultos (E7)"; "Ao manter as chefias informadas, mostramos respeito pela necessidade de eles saberem o que se passa, mas a nossa acção é independente. Partimos, aliás, do princípio de que se alguém discordar do eu nós dissermos, cedo ou tarde nos fará saber. Mas a nossa posição ficará reforçada para negociar (E15)"; "Quando protesto faço-o sempre de modo responsável, pois apresento sempre uma proposta de solução (E3)"; "Não assumo responsabilidades que resultem da incapacidade em definir os objectivos. Mas quando arrisco, assumo (E3)"; "Sou capaz de exercer as minhas actividades sem uma supervisão permanente e não me preocupa nada ter de tomar decisões no âmbito das minhas competências (E4)";

Adaptação	"Nunca conseguiria fazer o que a Maria (nome fictício) fez, confrontando a gerência. Não tenho a coragem dela e, como tenho dificuldade em adaptar-me a novas situações, cá vou ficando no meu 'cantinho (E11) '"; "Antes ser caixa era uma função que gozava de um certo prestígio. Hoje adaptamo-nos á dita polivalência e qualquer colega exerce essa função (E17)"; "Quando me solicitavam algo era quase sempre para ontem. E eu não conseguia estabelecer metas reais e exequíveis. Só mais tarde compreendi que o trabalho se expande consoante o tempo disponível para a sua realização. Ao chegar de manhã à agência, se pensasse que iria trabalhar até às nove da noite, era isso que acontecia. Aprendi, à minha custa, a adoptar ritmos e prazos razoáveis (E11)"; "Antes fazíamos o nosso trabalho, recebíamos o cheque no fim do mês, íamos para casa e sabíamos que, enquanto cumpríssemos as tarefas que nos exigiam, podíamos dormir descansados. Hoje já não há este cenário de estabilidade (E5)"; "Desde que estou no banco que luto diariamente com o receio de falhar num

Adaptação	momento crucial. Eu sei que isto me cria uma enorme instabilidade e impede-me de assumir riscos de tal modo que me chega a inibir por completo a agir (E11)"; "Quando me apontam defeitos, ouço com atenção e analiso se têm razão. Nesse caso procuro mudar, adaptar-me ao papel que esperam que eu desempenhe (E9)"; "Tenho por hábito planificar o meu trabalho. Quando fui transferido para outro balcão, com novas funções, continuei com o mesmo método de trabalho. Quando me incumbem de uma missão, digo sempre que quero tudo bem claro e definido (E10)"; "A adaptação tem sido necessária, com todas as alterações e mudanças ocorridas. O meu futuro profissional não está em risco porque me sinto bem nesta profissão e tenho conseguido adaptar-me aos novos cenários (E10)"; "Face aos problemas consigo adaptar-me e comparar situações ou problemas, tentando resolvê-los com conhecimentos e capacidades que já domino (E13)";

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Inovação / Novas tecnologias	"Recusar uma proposta por inaptidão para acompanhar a evolução tecnológica é sinónimo de falta de ambição e um modo de sermos riscados da lista de futuras oportunidades (E12)"; "Já recusei certos cargos por pensar não dominar as novas tecnologias. E hoje arrependo-me disso (E5)"; "A inovação implica riscos. Mas a instituição admira os que estão dispostos a isso (E1)"; "A incerteza de certas situações ainda me causa alguma preocupação no quotidiano (E1)"; "Quando surge uma situação nova, um problema desconhecido, tento lidar com ele também de uma forma nova. E assim é mais fácil lembrar-me de soluções novas e originais (E8)"; "Nunca tivemos no balcão um 'choque tecnológico'. A média de idades é baixa, e todos nós estivemos sempre em contacto com estas tecnologias desde muito novos (E14)";
Avaliação do desempenho	"Quantas vezes me abstive de fazer um comentário e vi, depois, um colega ser aplaudido por expressar exactamente aquilo em que eu pensara (E7)";

Avaliação do desempenho	"Se não conseguir levar a bom termo as minhas tarefas mantendo uma vida normal fora da agência, alguma coisa está a correr mal (E9)!"; "Ao aceitar passivamente uma avaliação do meu desempenho aquém da que considero justa ou ao consentir tirar férias numa data que não me dá jeito nenhum, porque 'é assim e pronto ', estou a ser 'cúmplice ' dos que lesam conscientemente os meus interesses (E14)"; "Eu defendo aquilo que for importante para mim. Não aceito menos do que mereço sem discutir. É preferível, em certos casos, perder uma batalha para poder ganhar a guerra. Noutros casos é preciso ser inflexível nos nossos princípios (E10)"; "A mania da perfeição, já nos deixa 'à beira de um ataque de nervos'. As constantes avaliações internas, os 'clientes mistério' e tudo isso não ajudam a melhorar a situação (E16)"; "Não devemos querer parecer 'perfeitos', mas apenas e só 'humanos'. A verdadeira avaliação deve ter isto em conta (E12)"; "Ao aceitar passivamente uma avaliação do meu desempenho aquém da que

Avaliação do desempenho	considero justa, estou a ser 'cúmplice' dos que lesam conscientemente os meus interesses. Não aceito menos do que mereço sem discutir (E8)"; "Considero as funções que desempenho desafiantes e gratificantes. E gosto de trabalhar visando atingir objectivos previamente estabelecidos (E14)";
Capacidade de resolução de problemas	"O medo de falhar acaba por me inibir, por me impedir de assumir mais riscos. E isto causa-me forte instabilidade (E16)"; "Não queremos conflitos mas acabamos por nos assumir como responsáveis. E sofrer as respectivas consequências (E1)"; "Os meus colegas cometem com frequência o erro de pensar que lhes basta reflectir em voz alta para responder a uma pergunta mais complexa. Estão convencidos de que a solução para um problema cairá do céu se pensarem todas as opções em cima da mesa. O certo, porém, é que eu pergunto e continuo sem respostas (E11)"; "Quando discutimos um problema e as hipóteses de resolução, noto que alguns colegas se retraem, não tomam a iniciativa. Aliás, as mulheres tendem a retrair-se mais quando há homens no grupo. Seja numa reunião restrita ou numa grande assembleia, reconhece-se

Capacidade de resolução de problemas	capacidade de liderança a quem tem a iniciativa de intervir primeiro e mais vezes, revelando-se mais ousado (E14)"; "Quando era nova, era extremamente responsável, vigilante e protectora. Ninguém me obrigava a ser assim, era eu que sabia que não podia ser de outra forma. E no início da minha carreira isso foi bastante útil. Os meus superiores apreciavam o meu espírito de iniciativa, a capacidade de enfrentar problemas ou obstáculos que comprometessem os objectivos a atingir, a atitude prestável com os novos colegas, que protegia e a quem ensinava os 'ossos do ofício '. Vocês acreditam que estes meus atributos me prejudicaram a carreira anos mais tarde? Aquilo que antes era visto como aptidão para enfrentar dificuldades passou a ser considerado excesso de autoridade. A minha protecção em relação aos novos elementos era agora encarada como uma 'intrusão ' e um controlo excessivo. Quanto à minha capacidade de iniciativa, tão louvada, começou a ser 'interpretada ' como uma 'forma de passar por cima dos outros ' para conseguir benefícios pessoais ou profissionais (E7)"; "Quando surgem conflitos procuro ajudar mas evito tornar-me no 'bode expiatório'. Não tenho espírito de mártir (E4)";

Capacidade de resolução de problemas	"Não é necessário apontar o dedo ou recriminar, mas quero que saibam sempre que me limito a seguir as instruções recebidas. Não estou disposto a aceitar ser acusado sem reagir. E além do mais, não sou parvo (E9)!"; "Sou capaz de resolver os problemas que surgem, identificando os obstáculos e as consequências. A maior dificuldade, às vezes, é definir as prioridades (E4)";
Ergonomia	"Conforme o cliente, assim a minha abordagem. O que resulta com uns, não impressiona outros. A inclinação da cabeça, ou até apenas um simples movimento, pode contribuir para colocar o meu cliente mais à vontade, dando-lhe a impressão de que eu estou sinceramente interessado no seu caso ou problema. Mas com outros clientes, com outras características, isto pode ser completamente ao contrário e eles pensarem que eu estou farto de os ouvir ou que estou distraído (E13)"; "Devemos adoptar posturas adequadas, pois passamos muitas horas sentadas num balcão ou numa secretária. E, muitas vezes, o mobiliário pode não ser o mais adequado, embora respeite as normas em vigor e seja do modelo adoptado para todos os balcões da nossa instituição

Ergonomia	(E18)"; "A postura pode ajudar a aliviar situações. Parece que lhe estou a dizer que pode levar o tempo que quiser a explicar, que estou aqui para o ouvir e ajudar (E9)"; "O mobiliário também é essencial. Se estivermos, nós e os clientes, agradavelmente instalados tudo se conjuga para um contacto mais proveitoso (E12)";
Disponibilidade para aprender / Esforço de aprendizagem	"Quando me nomearam gerente de conta de um dos nossos melhores clientes fiquei tão nervoso, a imaginar tantas razões para as coisas não correrem bem, que cheguei a hesitar em aceitar a proposta, por medo de falhar (E14)"; "Luto diariamente para aprender e atendo a todos os pormenores, pois quero melhorar a minha *performance* (E8)"; "Os câmbios, devido ao Euro, deixaram de ter o peso que tinham e muitos clientes estrangeiros, por serem residentes, já falam português (E4)"; "Não precisamos de mostrar todos os conhecimentos que temos sobre determinado assunto. Mas gosto de falar dessas matérias com os meus colegas, pois estamos sempre a aprender (E1)";

Disponibilidade para aprender / Esforço de aprendizagem	"A frequência de acções de formação teve reflexos positivos na minha relação com os clientes. E estes reagiram igualmente bem (E5)"; "Frequento cursos de formação e *workshops* temáticos, mas depois noto uma certa diferença na forma como os meus colegas se relacionam comigo. Ignoram as minhas sugestões e, às vezes, até riem das minhas propostas. Afinal, a explicação estava no facto de que eu exponho os assuntos a sorrir, pelo que pensavam que eu não estava a falar a sério e não por desprezarem a minha aprendizagem (E5)"; "Hoje, mais do que nunca, temos de estar disponíveis para aprender e actualizar as nossas competências (E3);
Compreender a estratégia do banco	"Às vezes a informação não fluí automaticamente ou chega atrasada, o que levanta certos entraves à implementação de algumas medidas ou prerrogativas (E2)"; "Envolvendo-se com as estratégias da empresa, mantendo um relacionamento rentável com os clientes e actualizando constantemente o conhecimento sobre os produtos e o mercado financeiro (E5)";

Compreender a estratégia do banco	"A instituição sempre impôs a condição de que os seus funcionários adoptassem um código de vestuário clássico e rigoroso. Quando alguém infringe, deliberadamente, as regras vigentes, é imediatamente chamado ao 'bom caminho' (E1)"; "Mesmo funcionários com atributos profissionais invulgares e muitos 'anos de casa' não escapam. E de nada serve invocar a excentricidade como padrão do seu comportamento (E18)"; "A imagem da instituição sempre foi esta. Interessa preservá-la. Somos incentivados a encarar a compra de roupa como um investimento no futuro. A própria instituição, por ter manifesto interesse, auxilia, através do seu orçamento, para que os seus funcionários visitem lojas e estabelecimentos mais requintados, proporcionando um visual um pouco acima do que é comum encontrar na concorrência (E1)"; "Procuro envolver-me e interiorizar os objectivos do banco, tentando conciliar os meus interesses com os interesses da instituição. E isso evita-me potenciais conflitos (E9)";

Compreender a estratégia do banco	"O banco faz um esforço para nos transmitir de forma clara os seus objectivos e qual o caminho para a sua concretização (E9)"; "Facilmente identificamos os caminhos preconizados pela instituição (E13)";
Assédio	"No passado houve colegas do sexo feminino que se queixaram de um tratamento desigual (E10)"; "Quando não aguentava mais, fazia 'barulho', mas mesmo assim não conseguia captar a 'simpatia' dos outros colegas. Pelo contrário, até se afastavam de mim para não se comprometerem (E7)"; "Nunca misturo situações profissionais com vida pessoal. Quando algum colega me convida para sair, agradeço mas recuso. Acho que a solução está em recusar estas primeiras tentativas. Se continuarem a insistir, tenho de falar de uma forma mais directa e dar a saber, sem ambiguidades, que não estou interessada (E7)"; "Se me sinto incomodada, faço-o saber sem rodeios. E se a tentativa partir de um superior hierárquico, procedo de modo idêntico, sem deixar margem para qualquer dúvida (E11)";

Assédio	"Numa outra instituição bancária onde trabalhei antes, uma gerente insinuava-se constantemente. Como não queria problemas, fiz-lhe saber, diplomaticamente, que não pretendia alargar a nossa relação profissional. Ela ainda levou mais algum tempo para me deixar de importunar, mas após uma nova conversa com ela, tudo regressou à normalidade. Se não mostramos desde o início que não estamos interessados os comportamentos irão persistir; e se não fizermos nada corremos o risco de dar a impressão de que em tempos já gostámos e que mudámos de opinião depois (E1)"; "Sexualmente nunca fui assediada. Mas já fui objecto de assédio moral, com intimidações e hostilidade. Não tive 'papas na língua' e informei as pessoas em causa de que deviam por um ponto final nas piadas, nas insinuações e nos comentários humilhantes. Porque em caso de persistirem eu iria procurar apoio judicial (E16)".

APÊNDICE C

PROCESSO DE INCREMENTAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

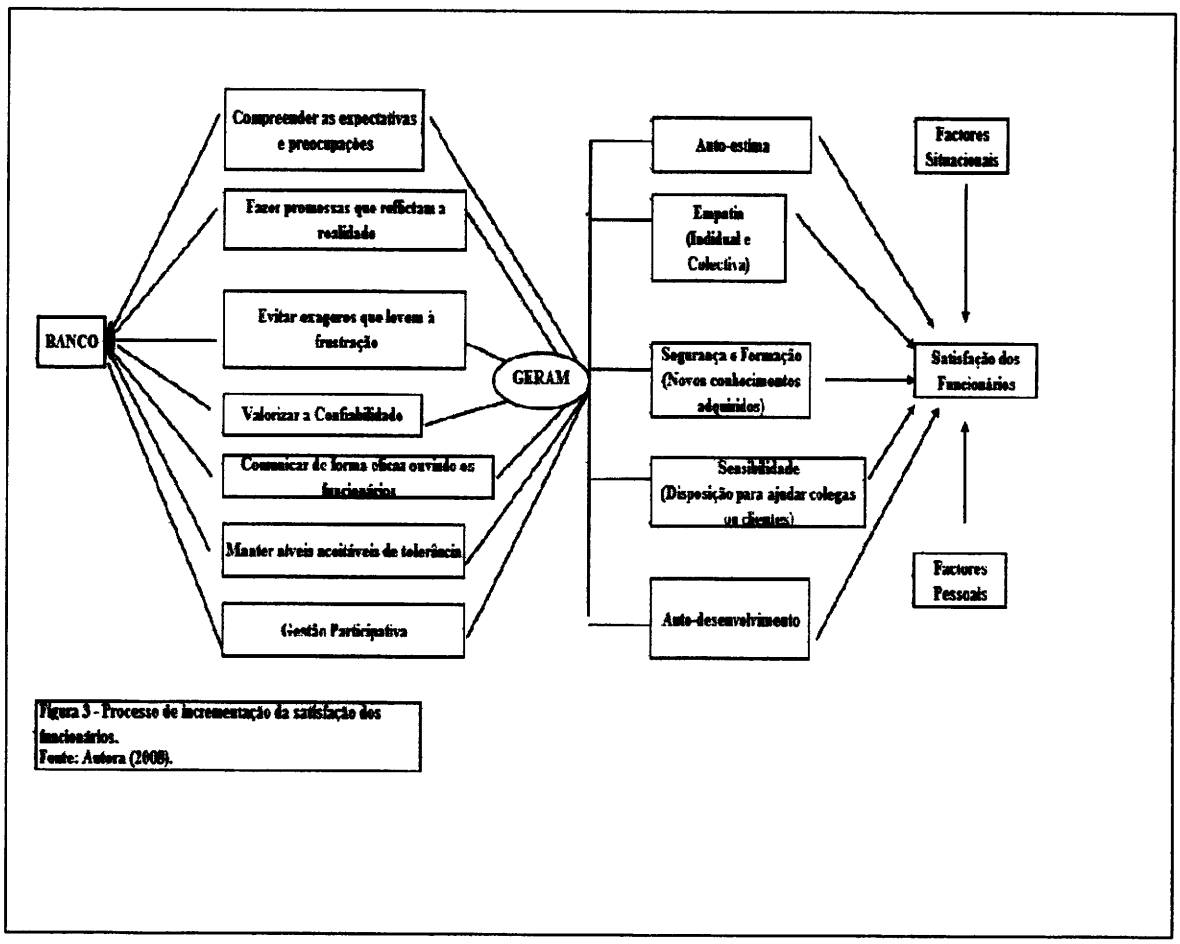

Figura 3 - Processo de incrementação da satisfação dos funcionários.
Fonte: Autora (2008).