

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

ALESSANDRA ROSA STAHSEFSKI

**OS SENTIDOS SOBRE O TRABALHO CONSTRUÍDOS PELOS
TRABALHADORES BANCÁRIOS NAS SUAS PRÁTICAS COMUNICACIONAIS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
MODALIDADE MONOGRAFIA

CURITIBA

2021

ALESSANDRA ROSA STAHSEFSKI

**OS SENTIDOS SOBRE O TRABALHO CONSTRUÍDOS PELOS
TRABALHADORES BANCÁRIOS NAS SUAS PRÁTICAS COMUNICACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso - Modalidade Monografia - apresentado à disciplina de TCC2 do Curso de Bacharelado em Comunicação Organizacional, do Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus de Curitiba, como requisito final para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Wellington Teixeira Lisboa

CURITIBA

2021



TERMO DE APROVAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**OS SENTIDOS SOBRE O TRABALHO CONSTRUÍDOS PELOS
TRABALHADORES BANCÁRIOS NAS SUAS PRÁTICAS COMUNICACIONAIS**

por
ALESSANDRA ROSA STAHSEFSKI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado às 17 horas do dia 10 de Maio de 2021 como requisito final para obtenção do título de Comunicadora Organizacional, do Curso de Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo-assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO, desde que realizada as sugestões entregues até o dia 19 de Maio de 2021.

Banca examinadora:

Profa. Dra. Cláudia Nociolini Rebechi
UTFPR Câmpus Curitiba

Profa. Dra. Valéria Oliveira Santos
UTFPR Câmpus Curitiba

Prof. Dr. Wellington Lisboa
UTFPR Câmpus Curitiba
Orientador

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e fizeram de tudo para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais, Carlos e Rosicler, que sempre acreditaram em mim e que nunca mediram esforços para que eu tivesse as melhores oportunidades. Independente das dificuldades e obstáculos, permaneceram do meu lado, me dando forças, suporte e todo o amor necessário. Me ensinaram a nunca desistir e a sempre correr atrás dos meus sonhos. Se hoje estou me formando em uma das melhores universidades federais que existe, esse mérito também é de vocês.

Aproveito para agradecer aos meus irmãos, Leandro e Rodrigo, que me ajudaram em muitos momentos, que foram meus conselheiros e são meus melhores amigos. Sem vocês, nada disso seria possível. Além disso, a todas as outras pessoas da minha família que sempre estiveram me apoiando e torcendo por mim, aqui fica o meu agradecimento.

Em segundo lugar e não menos importante, agradeço ao meu orientador Wellington Lisboa pela paciência, dedicação e exigência ao longo da construção desta pesquisa e de toda a trajetória acadêmica. Todo o apoio, trocas e as experiências compartilhadas me fizeram aprender e a crescer, como profissional e, principalmente, como pessoa. Obrigada.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os professores do curso que me ajudaram nesta caminhada, compartilhando conhecimento e novos aprendizados na vida acadêmica e profissional. Particularmente, às professoras Claudia e Valéria, que colaboram com o desenvolvimento desta pesquisa, avaliando a primeira parte do trabalho e, depois, aceitando compor a banca avaliadora. Além deles, a todos os meus amigos e amigas que sempre compreenderam os momentos de ausência e que nunca desistiram de mim. Enfim, a todos e todas que me ajudaram nesta jornada, aqui fica o meu agradecimento.

RESUMO

STAHSEFSKI, Alessandra Rosa. **Os sentidos sobre o trabalho construídos pelos trabalhadores bancários nas suas práticas comunicacionais.** TCC (Curso de Comunicação Organizacional), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020. 108 páginas.

O objetivo desta pesquisa é analisar os sentidos sobre o trabalho construídos, nas práticas comunicacionais, pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras do sistema bancário brasileiro. A metodologia adotada respalda-se na revisão bibliográfica sobre conceitos importantes para o desenvolvimento da investigação, como a comunicação e o trabalho, e conta com uma pesquisa empírica qualitativa focada no método das entrevistas em profundidade. Notou-se, pelos depoimentos dos entrevistados, que há uma naturalização do discurso coercitivo e da pressão sofrida no sistema bancário, aceitos pelos trabalhadores e trabalhadoras que não ocupam cargos de gestão. Além disso, ficou evidente que esses sujeitos resistem, como podem, a essas mesmas pressões, elaborando, por processos comunicacionais, sentidos múltiplos para a sobrevivência nesse território de tensão, inclusive nutrindo relações de amizade.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, organizações bancárias, trabalho.

ABSTRACT

STAHSEFSKI, Alessandra Rosa. **Os sentidos sobre o trabalho construídos pelos trabalhadores bancários nas suas práticas comunicacionais.** TCC (Curso de Comunicação Organizacional), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020. 108 páginas.

The objective of this research is to analyze the meanings about work constructed, in the communication practices, by the men and women workers of the Brazilian banking system. The methodology adopted is based on a bibliographic review of important concepts for the development of research, such as communication and work, and relies on a qualitative empirical research focused on the method of in-depth interviews. It was noted, from the interviewees' testimonies, that there is a naturalization of coercive discourse and pressure suffered in the banking system, accepted by workers who do not occupy management positions. In addition, it was evident that these subjects resist, as they can, to these same pressures, elaborating, through communicational processes, multiple meanings for survival in this territory of tension, including nurturing friendly relationships.

Keywords: Organizational Communication, banking organizations, work.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	O MUNDO DO TRABALHO E AS CONDIÇÕES PARA A PRODUÇÃO DE SENTIDOS PELOS SUJEITOS TRABALHADORES	13
2.1	As "faces" do e no mundo do trabalho.....	13
2.2	A subjetividade dos trabalhadores e a tentativa de controle por parte das organizações.....	18
2.3	Violência no trabalho: a produção do sofrimento no contexto organizacional.....	21
3	DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO: PRODUÇÃO DE SENTIDOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	26
3.1	A comunicação e a relação com o outro: do paradigma informacional ao poder de criar, negociar e compartilhar sentidos.....	27
3.2	Os discursos na tessitura organizacional.....	30
3.3	Interação e diálogo entre os sujeitos organizacionais.....	31
4	O SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO E OS SENTIDOS SOBRE O TRABALHO PRODUZIDOS PELOS TRABALHADORES E TRABALHADORAS	35
4.1	Contextualização do sistema bancário.....	36
4.1.1	Precarização e adoecimento na atividade de trabalho bancário	39
4.2	Metodologia de Pesquisa Empírica	44
4.3	Análise dos núcleos de sentidos construídos pelos bancários sobre suas atividades de trabalho.....	49
4.3.1	A comunicação e os sentidos sobre a pressão no trabalho: naturalização e estranhamento.....	50
4.3.2	A comunicação e os sentidos sobre as relações hierarquizadas e sobre as relações de amizade.....	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICES	70
	APÊNDICE A - Roteiro semiaberto para entrevistas em profundidade	70
	APÊNDICE B - Transcrição das entrevistas em profundidade.....	71

1 INTRODUÇÃO

Muito se discute sobre o mundo do trabalho, afinal, é um universo paradoxal, composto por forças e experiências sociais que exigem muita resiliência e resistência. Diariamente, os trabalhadores e as trabalhadoras precisam superar as pressões, lidar com as frustrações e administrar as expectativas para conduzir a rotina laboral. São desafios que se revelam em variados segmentos organizacionais, justamente porque colocam em evidência uma das experiências centrais da vida humana (ANTUNES, 1999; FÍGARO, 2008), o trabalho, e também porque, quando falamos de indivíduos compondo um mesmo ambiente, com interesses múltiplos, a diversidade e a adversidade de pensamento emergem, por dinâmicas comunicacionais. É um universo tão amplo e profuso de interpretações, significados, sentidos sobre as vivências que constroem o real.

Em organizações do sistema bancário, essas relações comunicacionais complexas e paradoxais também se fazem presentes, inevitavelmente. Os bancos, ao longo das últimas décadas, passaram por transformações estruturais que interferem, até os dias de hoje, no modo como os funcionários interagem entre si e com os vários agentes nesse sistema e como conduzem suas rotinas diárias. Uma das principais mudanças históricas, por exemplo, foi a passagem do modelo fordista para o modelo toyotista de produção e reprodução do capital, embasado em novas lógicas de organização e gestão do trabalho, com a exigência, entre outras, de que os trabalhadores e as trabalhadoras assumissem a polivalência como um desempenho requerido, o que gerou a intensificação e a sobrecarga de atividades (ANTUNES, 1999).

Com o processo de reestruturação produtiva, os bancos, públicos e privados, assumiram a informatização e a automatização dos processos operacionais, que, ao mesmo tempo em que otimizou certas práticas da rotina laboral e conduziu à exploração de novos segmentos de negócio no setor, causou, em contrapartida, um movimento de desemprego estrutural. Larangeira (1997) demonstra que essa fase ocasionou várias demissões, afinal, muitos trabalhadores foram substituídos pelo desempenho de máquinas e da inteligência artificial. Os que permaneceram se depararam com o aumento das metas, da carga horária de trabalho, da pressão, da polivalência quanto às suas funções. Segundo dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), obtidos através dos Sindicatos dos Bancários de São Paulo,

Osasco e Região (2019), o número de bancários afastados por doenças cresceu substancialmente entre 2009 e 2017, sendo que mais de 50% dos casos estavam relacionados a transtornos mentais e a enfermidades relacionadas a lesões por esforço repetitivo. Esses dados revelam que a categoria dos trabalhadores bancários, nas últimas décadas, vem adoecendo progressivamente. Frente a esse panorama, discussões atreladas ao sofrimento organizacional dos sujeitos no ambiente de trabalho, como o do setor bancário, ganharam força, inclusive perspectivas teóricas que levam ao questionamento de uma possível perda da subjetividade (FRANCIS; MENEGHETTI, 2007) ou a tentativa amplificada de controle das empresas sobre os corpos e mente dos trabalhadores (LINHART, 2014).

Mesmo que inseridos nessa conjuntura estrutural do mundo do trabalho, é fundamental reforçar, todavia, a capacidade inerente a cada indivíduo de interpretar as suas rotinas, construí-las, aceitando, modificando, burlando as condições impostas sobre o seu trabalho. E esse processo só é possível porque o sujeito trabalhador traz para o ambiente organizacional os seus repertórios culturais, sua história, sua subjetividade, interagindo constantemente com os elementos que compõem os contextos do trabalho e com os agentes que os dinamizam.

A comunicação, que é uma atividade inerente à existência humana (WOLTON, 2010), permite que os indivíduos elaborem, negociem, compartilhem, ressignifiquem os sentidos sobre as realidades das quais fazem parte, como agentes ativos em interação com os interlocutores. Para Ivone de Lourdes Oliveira e Fábila Pereira Lima (2012), os sentidos são escolhas não necessariamente intencionais do indivíduo, que constrói o caminho com seu conhecimento, seus interesses, suas expectativas e suas vivências, na busca de ressignificação de determinada realidade. De fato, trata-se de uma dinâmica também vivenciada no mundo do trabalho, nos ambientes organizacionais (FIGARO, 2008; OLIVEIRA; PAULA, 2008).

Nessa perspectiva, quais os sentidos sobre o seu trabalho os bancários elaboram nas práticas comunicacionais cotidianas? Que sentidos atribuem às interações que estabelecem entre si, no contexto de precarização do trabalho bancário? Essas são algumas das principais indagações que embasam esta pesquisa, que tem como objetivo analisar os sentidos sobre o trabalho construídos, nas práticas comunicacionais, pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras do sistema

bancário brasileiro. Para além do panorama exposto, que legitima a importância de compreendermos as condições de trabalho nas organizações bancárias, promotoras de expressivos números de adoecimento entre os trabalhadores (JACQUES, AMAZARRAY, 2006; SOARES, VILLELA, 2012; MARQUES, GIONGO; 2016), é preciso destacar a escassez de pesquisas acadêmicas que centralizam a comunicação no sistema bancário como objeto de estudo. Existem trabalhos que analisam a comunicação sob a ótica mercadológica e instrumental, ou seja, com o objetivo de identificar e compreender os principais instrumentos utilizados para promover a difusão de instruções normativas institucionais, de modo verticalizado e com fim específico, e também aqueles que problematizam as estratégias das organizações bancárias quanto à comunicação na esfera digital (GONÇALVES, 2016). Estudos sobre a comunicação no mundo do trabalho bancário, priorizando o paradigma relacional, fazem-se pertinentes e necessários porque, entre outras razões, reconhecem o sujeito trabalhador como agentes protagonistas nos ambientes organizacionais que atuam, de diversas formas, na sua configuração, não sendo meros receptores e reprodutores, sem questionamento, de discursos institucionais cuja intencionalidade reside nas possibilidades de ampliação do capital.

Com este objetivo e justificativa da pesquisa, a metodologia adotada para o desenvolvimento da investigação respalda-se, primeiramente, na revisão bibliográfica sobre conceitos importantes à compreensão do objeto analisado, como comunicação e trabalho, também recorrendo ao entendimento sobre o universo do sistema bancário e suas transformações históricas, que vêm impactando a vida dos trabalhadores e das trabalhadoras. Também integra a metodologia uma pesquisa empírica qualitativa focada no método das entrevistas em profundidade, com o objetivo de coletar depoimentos que auxiliem no entendimento das dinâmicas comunicacionais estabelecidas entre os trabalhadores das organizações bancárias e os sentidos que são construídos com base nessas interações. É importante destacar que esta pesquisa é de caráter exploratório e, portanto, não tem como intenção esgotar as discussões relacionadas ao tema; pelo contrário, reconhecendo suas limitações, intenciona-se clarear o objeto em análise e lançar indagações e possíveis problematizações sobre ele.

Sobre a estruturação do trabalho, no primeiro capítulo, a discussão se desdobra para apresentar as mudanças ocorridas no mundo do trabalho,

principalmente no que diz respeito à passagem do modelo fordista para o modelo toyotista de produção do capital. Esse novo modelo de configuração nas organizações se respalda, inclusive, na noção de flexibilidade, polivalência do desempenho dos trabalhadores, redução de custos, gerando sobrecarga de atividades e adoecimento entre esses sujeitos.

Logo em seguida, no segundo capítulo, problematiza-se a comunicação na sua correlação com o mundo do trabalho, sendo a principal fonte de produção, negociação, compartilhamento e discordância de sentidos entre os trabalhadores. Compreende-se a comunicação como atividade intrínseca à existência humana, ou seja, não há a possibilidade de permanecer e viver em sociedade sem as trocas diárias de sentidos nas relações com os outros (WOLTON, 2010). No mundo do trabalho, discursos e interações são dinamizados no cotidiano, e os trabalhadores e as trabalhadoras são reconhecidos como agentes que atuam na construção das realidades organizacionais, assim como de suas mudanças e transformações.

No terceiro e último capítulo, serão apresentadas algumas particularidades do sistema bancário, ou seja, suas características e o histórico de como se constituíram as mudanças na rotina das atividades de trabalho. Centralizam-se as discussões sobre a reestruturação produtiva no setor, solidificada pelo desenvolvimento dos aparatos tecnológicos, automatização e novos modelos de gestão. Com a informatização, muitas atividades que dependiam, até então, do esforço humano para serem executadas foram substituídas por máquinas. Com esse fato dois problemas visíveis, entre outros, se instalaram nos bancos, a sobrecarga de trabalho sobre os funcionários e as altas taxas de desemprego. As demandas, a exigência do cumprimento de novas atividades e a busca descontrolada pela alta lucratividade geraram sofrimento entre os trabalhadores e as trabalhadoras.

Neste mesmo capítulo, compreendendo que essas conjunturas incidem sobre os sentidos elaborados pelos trabalhadores a respeito do seu trabalho, apresenta-se, também, a pesquisa empírica então desenvolvida no âmbito desta investigação. Serão apresentadas as estratégias criadas pelos bancários para suportar toda a pressão, de modo que tanto as vivências de sofrimento e as experiências positivas sejam problematizadas. Dois núcleos de sentido se sobressaem na análise do conteúdo das narrativas compartilhadas pelos entrevistados, com base nas quais é possível compreender algumas nuances a

respeito das vivências comunicacionais dos trabalhadores e as significações que atribuem a essas interações, no mundo do trabalho bancário.

2 O MUNDO DO TRABALHO E AS CONDIÇÕES PARA A PRODUÇÃO DE SENTIDOS PELOS SUJEITOS TRABALHADORES

Neste capítulo serão abordados alguns aspectos teóricos referentes ao mundo do trabalho, respaldando-se em diversos autores nacionais e estrangeiros especialistas nesta temática. Nesse sentido, priorizando as contribuições advindas das áreas da Sociologia e da Administração, particularmente da Sociologia do Trabalho e dos Estudos Organizacionais, serão apresentadas as discussões sobre algumas características e também as transformações que ocorreram, ao longo do tempo, no mundo do trabalho, a fim de que se promova, desde já, a compreensão a respeito de certas práticas sociais de trabalhadores e trabalhadoras em contextos histórico-sociais específicos.

O foco recai, no primeiro tópico deste capítulo, sobre as estruturas materiais e simbólicas do mundo do trabalho, sobre os sujeitos que compõem esse universo e, ainda, sobre as ideologias que transitam no ambiente organizacional. No segundo tópico, reflete-se sobre questões identitárias e como o sujeito trabalhador vai moldando ou perdendo os sentidos da classe trabalhadora na medida em que procedimentos instaurados pelas organizações passam a afetar as suas subjetividades. Nessa esteira, no tópico seguinte, ganha força a discussão, com viés crítico, sobre o sofrimento presente na rotina dos trabalhadores, homens e mulheres, com formas de violência que fazem parte das realidades organizacionais que impelem tais sujeitos a lidar e a criar mecanismos para conduzir o cotidiano do trabalho, produzindo sentidos diversos sobre a sua atividade.

2.1 As "faces" do e no mundo do trabalho

O trabalho é uma experiência central na vida dos sujeitos em sociedade. Para Roseli Fígaro (2008), pesquisadora brasileira especialista neste assunto, o mundo do trabalho diz respeito ao conjunto de fatores que engloba e coloca em relação a atividade humana de trabalho, o meio ambiente em que se dá a atividade, os discursos, práticas, prescrições, normas e produtos advindos dessa experiência social. Além disso, as técnicas, as tecnologias empreendidas, as culturas, as identidades coletivas e as subjetividades, inevitavelmente, fazem parte desse processo. A autora classifica o trabalho, então, como sendo uma categoria ampla,

difusa e complexa. A dificuldade em lidar com as particularidades e os intervenientes existentes nesse meio resulta dessa complexidade, sendo uma das principais discussões que atravessam os estudos sobre o mundo do trabalho e, no seu bojo, sobre a atividade humana de trabalho desempenhada em organizações empresariais.

Nesse contexto, os sujeitos que participam da construção contínua das realidades organizacionais estabelecem laços que são necessários à realização do seu labor. “Laços tênues, sutis, imperceptíveis, muitas vezes, momentâneos, que se fazem e que se desmancham de acordo com a pertinência e a necessidade da atividade” (FÍGARO, 2008, p. 95). Deve-se considerar, nessa linha de análise, que o ambiente de trabalho onde a teia de laços humanos é produzida e dinamizada, na sua variedade, envolve uma constante disputa de poder. Fígaro (2008) ressaltou que, comumente, as organizações almejam controlar essas redes de relações comunicacionais que surgem entre os sujeitos. Porém, como explica esta autora, a atividade de trabalho é contínua, difusa, e os trabalhadores e as trabalhadoras estão a todo o tempo em movimento, isto é, também são responsáveis por criar a atmosfera que permeia e atribui sentidos à cultura e às realidades organizacionais do ambiente em que atuam.

Pode-se depreender, portanto, que o universo do trabalho configura-se como amplo e complexo, entre outros aspectos, pela diversidade de pessoas e interesses que abriga. Os trabalhadores e as trabalhadoras também fazem parte e influenciam uns aos outros na forma como as realidades da organização, que contemplam nexos de poder, vão sendo estabelecidas e reconfiguradas, já que é no dia a dia, durante a convivência, que as pessoas compreendem, criam e ressignificam as formas de relacionamento, no cenário em que vivem.

Ainda de acordo com Fígaro (2008), o mundo do trabalho é tensionado, inclusive, pelas forças que são representativas das diversas classes sociais ali presentes, sendo que os discursos que circulam no ambiente disputam a hegemonia, buscando legitimidade. Isso significa que, em um universo como este, com tanta diversidade e complexidade, os vínculos comunicacionais e, no seu âmago, os conflitos humanos compõem uma das “faces” do mundo do trabalho, posto que tais relações interpessoais e intra e intergrupais são criadas a partir de identificações e do choque entre as inúmeras possibilidades de enxergar e viver a mesma realidade, sob perspectivas diferentes.

Cada vez mais a organização empresarial deveria preocupar-se em se afastar da pretensão de ser a detentora dos conhecimentos que estão circulando no mundo do trabalho, principalmente na atualidade, com todos os recursos existentes em termos de tecnologias da informação e da comunicação. Ela deve ser uma facilitadora. Sua missão cada vez mais é a de se tornar uma enunciadora de discursos normalizadores, como é de sua natureza no sistema econômico em que vivemos, mas cuja regularidade deve ser sensível à dinâmica e complexidade do mundo do trabalho. (FÍGARO, 2008, p. 95)

Nessa linha de análise, para compreender as realidades do mundo do trabalho, é necessário refletir, como intencionado ao longo desta pesquisa, sobre quem são os sujeitos trabalhadores e quais sentidos sobre a sua rotina laboral eles criam e compartilham entre si, na comunicação cotidiana desenrolada nas atividades do trabalho. Ricardo Antunes (1999), também referência brasileira na pesquisa sobre esta temática, apresentou alguns apontamentos fundamentais para essa compreensão. Este autor, seguindo uma tradição de pensamento marxista, definiu a classe trabalhadora como os indivíduos que vendem a sua força de trabalho em troca de salário. Ocorre que, como contextualiza Antunes (1999), tem sido uma tendência ascendente, no último século, a redução do proletariado industrial, fabril, “tradicional,” manual, estável e especializado, herdeiro da “era” da indústria verticalizada oitocentista, com implicações visíveis na organização e gestão da atividade do trabalho humano e nos sentidos que dele emergem (ANTUNES, 1999). Com isso, surgiram diversificadas formas de trabalho, como, porexemplo, o trabalho terceirizado e em tempo parcial.

Essas mudanças ocorreram devido à reestruturação produtiva do capital, juntamente com a expansão ocidental do toyotismo¹, no que concerne às novas formas de horizontalização do trabalho, que estão relacionadas com os processos e estruturas organizacionais mais flexíveis. Atento a esse panorama, Antunes (1999) explicou que houve uma significativa redução no tempo de trabalho, o aumento da produtividade, e ao trabalhador recaiu a ideia (ideológica) de que tem autonomia diante das atividades exercidas e de que precisa ser polivalente no seu desempenho, alterando o ritmo da produção do trabalho, as responsabilidades, a pressão exercida sobre esses sujeitos. Esse processo implicou o desaparecimento

¹ Segundo David Harvey (2008), o toyotismo, conceituado como acumulação flexível, foi marcado por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Esse sistema capitalista de produção se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Além disso, esse modelo, aqui definido de modo sintético, é caracterizado pela produção em pequenos lotes e pela variedade de produtos, e não mais pela produção em massa, reduzindo os custos e aumentando o lucro das empresas.

de certas atividades que eram remanescentes da “era” da especializaçãotaylorista-fordista, no dealbar do século 20.

Não obstante, com a introdução da máquina informatizada (os computadores), as organizações empresariais, a exemplo de instituições bancárias, conseguiram manter relações diretas com os trabalhadores mesmo estando distantes um do outro, em particular pela capacidade de manter o contato, regular e realizar as atividades sem a necessidade da presença física no ambiente de trabalho. Tais transformações foram significativas para os sujeitos que, constantemente, criam, recriam, compartilham e, principalmente, ressignificam os sentidos que são construídos em relação às suas experiências do trabalho. Antunes (1999) definiu esse processo histórico-social, basicamente, pela redução do trabalho vivo e pela ampliação do trabalho morto. Isso significa que, como as empresas não podem eliminar, por completo, o trabalho vivo do processo de criação de valores, elas buscam aumentar a produtividade de trabalho de modo que se intensifique as formas de extração do sobretrabalho, em um tempo cada vez mais reduzido. Através do desenvolvimento de *softwares*, por exemplo, a máquina passou a desempenhar atividades, em certos aspectos e em dada medida, condizentes à própria inteligência humana, contribuindo largamente para a reprodução do capital, ao mesmo tempo em que promoveu incisiva reconfiguração na relação do sujeito social com o mundo do trabalho.

A diminuição do tempo físico de trabalho, bem como a redução do trabalho manual direto, articulado com a ampliação do trabalho qualificado, multifuncional, dotado de maior dimensão intelectual, permite constatar que a tese segundo a qual o capital não tem mais interesse em explorar o trabalho abstrato acaba por converter a tendência pela redução do trabalho vivo e ampliação do trabalho morto na extinção do primeiro, o que é algo completamente diferente. E, ao mesmo tempo em que desenvolve as tendências acima, o capital recorre cada vez mais às formas precarizadas e intensificadas de exploração do trabalho, que se torna ainda mais fundamental para a realização de seu ciclo reprodutivo num mundo onde a competitividade é a garantia de sobrevivência das empresas capitalistas. (ANTUNES, 1999, p. 119)

Os interesses e as estruturas que amparam o ciclo reprodutivo do capital provocam, pelo que se nota, modificações não apenas na forma como a força de trabalho dos trabalhadores e das trabalhadoras passou a ser negociada pelas organizações empresariais como também nas condições de interação e produção de sentidos sobre o seu trabalho. Danièle Linhart (2014), socióloga francesa, corroborou com a discussão ao esclarecer algumas características fundamentais

dessas transformações decorrentes do processo de modernização. Durante o período de reestruturação do modelo de gestão e produção taylorista para o toyotista, as empresas incorporaram outros valores em sua dinâmica organizacional, principalmente na forma como se relacionam com os seus trabalhadores. Esses valores estariam interligados às ideias de flexibilidade, autonomia do funcionário e polivalência, com a capacidade de realizar mais atividades com maior qualidade.

Para Linhart (2014), emergiu um sentimento de precariedade que assombra os assalariados “estáveis”, justamente, quando são confrontados com exigências cada vez maiores no trabalho, ficando permanentemente preocupados com a ideia de nem sempre estarem em condições de corresponder às demandas impostas. A modernização, acompanhada pela precarização das condições de trabalho e dos direitos dos trabalhadores, impactou, diretamente, na forma como esses sujeitos tiveram que criar e ressignificar muitos dos sentidos compartilhados entre eles a respeito de suas experiências de trabalho. Assim, nessa fase de reestruturação produtiva, marcada pelo desemprego estrutural, pela redução e precarização das condições de trabalho, torna-se mais evidente a existência de uma materialidade adversa aos trabalhadores, formando um solo social que constrange ainda mais o afloramento de uma “subjetividade autêntica”, como também explicou Antunes (1999), na linha de pensamento de Linhart (2014). Um dos exemplos é a necessidade instaurada de se qualificar cada vez mais para conseguir e para manter um trabalho. Até no tempo livre, os trabalhadores e as trabalhadoras precisam se preocupar com a qualificação para o desempenho de suas atividades laborais, afinal, sobre eles recai a demanda de serem multifuncionais e polivalentes na dinâmica vigente no mundo do trabalho, em constante reestruturação.

Linhart (2014), com relação a este ponto, afirmou que, com efeito, as direções modernistas exigem disponibilidade, flexibilidade e mobilidade e, ao mesmo tempo, solicitam um amoldamento aos valores da empresa. Ou seja, tentam incorporar os assalariados de uma maneira muito diferente daquela escolhida e esperada pelos coletivos “clandestinos” e geralmente contestadores. Sendo assim, é a direção organizacional que dita as modalidades das condições de trabalho, e os que não aceitam, formalmente, acabam não tendo espaço e/ou representatividade. Como asseverou Linhart (2014), as organizações determinam que os assalariados sejam eficazes no trabalho, mesmo que elas falhem quando é necessário resolver a

tensão entre a qualidade e a produtividade ou mesmo os conflitos insurgentes a partir de interesses distintos.

Entender a complexidade do mundo do trabalho e, especialmente, as interações humanas produtoras de sentidos nesse âmbito exige, logo, a atenção a tais conjunturas. As mudanças do sistema taylorista até o modelo toyotista de acumulação flexível refletiram, significativamente, nas questões e nas relações englobadas pelo mundo do trabalho. Assim, os trabalhadores, homens e mulheres, jovens ou não, vêm passando por um período de intensas transformações que afetam os ideais e os sentidos que constroem para si mesmos na realidade em que vivem, no ambiente organizacional. Dando sequência a essa perspectiva de análise, no tópico a seguir, a discussão centrar-se-á no modo como a subjetividade dos trabalhadores vem sendo, no decurso dos tempos, fragilizada, fragmentada, questionada, constantemente.

2.2 A subjetividade dos trabalhadores e a tentativa de controle por parte das organizações

As mudanças descritas no tópico anterior foram significativas no modo como os sujeitos trabalhadores passaram a se relacionar e a construir sentidos sobre suas práticas no ambiente organizacional. Nesse panorama, a subjetividade dos trabalhadores vem sendo problematizada no campo científico, sobretudo com a identificação do aumento das exigências e competências que recaem sobre esses homens e mulheres que vendem a sua força de trabalho, junto com a cobrança embutida na ideia moderna de flexibilidade das condições de operacionalização do trabalho e uma maior disponibilidade desses sujeitos às organizações empresariais.

José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti (2007), autores que compartilham de uma perspectiva crítica em relação às vivências humanas no cotidiano do mundo do trabalho, afirmaram que a subjetividade do trabalhador vem sendo, paulatinamente, fragmentada no decurso do processo histórico de produção e reprodução do capital. Essa fragmentação condiz com uma forma de “doação forçada”, como os autores relatam, que o indivíduo faz da sua subjetividade para o coletivo. Nesse caso, as organizações seriam as responsáveis por criar padrões de conduta que passam a ser aceitos pelos homens e mulheres trabalhadoras que fazem parte daquele cotidiano. Faria e Meneghetti (2007) chegaram a defender que

há uma tentativa de “sequestro da subjetividade” dessas pessoas por parte da organização, referindo-se ao ato de apropriação da concepção de realidade que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos sujeitos que exercem o seu trabalho nos contextos organizacionais.

Sequestrar a subjetividade é submeter os indivíduos a um sistema em que se devem aceitar regras impostas como sendo construção coletiva; é submeter os indivíduos a um ambiente de trabalho que opera em prol de realizações particulares, mas que as mascara com objetivos narcísicos. Estas relações de poder e de controle por parte das organizações tornam-se fontes de sequestro da subjetividade dos indivíduos com o propósito de anular as práticas de questionamento em temas relacionados exatamente às próprias relações de poder e de controle. (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 111)

Dessa forma, os trabalhadores acabam sendo forçados a ceder parte de sua autonomia em prol do coletivo, com a sensação de que podem ser reconhecidos formalmente pela organização empresarial e com o sentimento de pertencerem ao grupo. Segundo Deise Ferraz (2019), pesquisadora de Administração e Estudos Organizacionais, o conceito de “sequestrar a subjetividade do trabalhador” é controverso, justamente, porque não é possível sequestrar ou privar a liberdade de pensamento de alguém. E quando se trata de um contexto organizacional, ainda assim, os trabalhadores produzem seus sentidos e compartilham com os outros. Para a autora, é através das “relações sociais estabelecidas no cotidiano as produtoras da subjetividade” (FERRAZ, 2019, p.264). Por mais que ela possa ser fragilizada ou oprimida, não é possível se apropriar, de fato, da subjetividade do outro, indivíduo dotado de cognição, emoção, linguagem, cultura e com a possibilidade de criar, diariamente, redes de sociabilidade, conferindo sua autonomia. Apesar das controvérsias, elucidadas por Ferraz (2019), em torno da expressão conceitual cunhada por Faria e Meneghetti (2007), a de “sequestro da subjetividade”, é válido se ater à premissa levantada por esses autores de que as empresas organizam e reorganizam os modelos de gestão e de produção do trabalho, sob a tentativa de controle, inclusive psicológico, dos agentes envolvidos, assim como das dinâmicas comunicacionais tecidas no ambiente do trabalho.

Devido ao processo de modernização das formas metabólicas de reprodução do capital, Linhart (2014), nessa mesma linha de análise, concordou que a administração moderna tenta controlar os trabalhadores e as trabalhadoras, mantendo-os em um estado de excitação e insegurança. Por exemplo, os assalariados têm medo de não ter suas capacidades reconhecidas no exercício de

suas funções, sabendo que são avaliados, comparados e julgados constantemente. Além disso, a autora confirmou que é explícita a exigência imposta pela administração organizacional sobre os trabalhadores no sentido de demonstrarem capacidade de desempenho de suas atribuições ainda melhor do que o requerido, provando que “merecem” ocupar e permanecer no posto de trabalho. Há, portanto, uma sobrecarga de expectativas e cobranças sobre esses sujeitos, pautada em discursos ideológicos que naturalizam a pressão e o seu “merecimento” por estarem inseridos no mundo do trabalho, não obstante as condições para o exercício de suas atividades e a exploração desmedida que incide sobre as suas forças, em detrimento do crescente acúmulo do capital.

Assim, através dos processos de racionalização do trabalho, os sujeitos trabalhadores vêm, historicamente, sendo considerados como um meio. Faria e Meneghetti (2007) explicaram que, ao considerar essas pessoas como "engrenagens do sistema", as organizações enxergam-nas como agentes passivos na transformação do trabalho e do ambiente onde essa prática ocorre, ou melhor, ao venderem a sua força de trabalho, elas estão à mercê das rotinas e ditames empresariais, apagando-se, em parte, como sujeitos detentores de interesses próprios e, também, de poderes. E é nesse processo que se faz pertinente frisar que a subjetividade é algo particular, único de cada indivíduo, que vive em sociedade, e adentra um território profuso de conhecimentos, expectativas, emoções, práticas socioculturais, historicidades. Ou seja, “[...]o conjunto dos processos pelos quais o sujeito existe com seus diferentes problemas e obstáculos” (FOUCAULT, 2004, p. 261).

Porém, ainda que seja compreendida como um universo íntimo, difícil de ser invadido, “sequestrado” na sua totalidade ou apropriado por outrem, durante a rotina de trabalho é possível que essa subjetividade seja fragilizada, fragmentada, como chama a atenção Linhart (2014). Esta autora descreveu esse processo como precariedade subjetiva, isto é, o sentimento de não estar "em casa" no trabalho, de não poder se fiar em suas dinâmicas profissionais, em suas redes de sociabilidade, nos saberes e habilidades acumulados graças à experiência individual ou transmitidos pelos trabalhadores mais antigos; é o sentimento de não dominar o seu trabalho e precisar se esforçar, permanentemente, para se adaptar, cumprir os objetivos fixados, e, assim, não se arriscar física ou moralmente. Inclusive os superiores hierárquicos acabam se tornando menos disponíveis e propensos ao

diálogo, gerando nos trabalhadores o sentimento de não ter a quem recorrer em caso de problemas na execução do trabalho ou, menos ainda, para aventar outras condições concernentes aos seus direitos ou à vida (com menor precariedade) desenrolada no ambiente organizacional. É o sentimento de isolamento e abandono.

O resultado dessas experiências, segundo Linhart (2014), é notado pelo frequente sentimento de medo, ansiedade e a sensação de insegurança compartilhada entre os trabalhadores e as trabalhadoras. Esta pesquisadora alerta que as direções empresariais modernistas intencionam, de certa maneira, mobilizar também a vida fora do trabalho, adentrando a vida privada e familiar. Para esta socióloga, a modernização plantou no próprio trabalho as sementes de uma insegurança generalizada e conseguiu desfazer tudo o que foi construído para conter e dominar a difícil sorte dos assalariados inseridos na relação de subordinação jurídica, que é constituída pelo contrato de trabalho.

De fato, isso se deve à imposição que a gestão moderna exerce, de maneira que os trabalhadores e as trabalhadoras administrem, em nome da autonomia e da responsabilização, as inúmeras disfunções da organização falha do trabalho, isto é, que não lhes proporcionam os recursos necessários para fazer frente às exigências do rotina laboral. Essas tentativas de controlar e fragilizar a subjetividade do trabalhador acabam refletindo em diversificadas maneiras de violentar e ferir as pessoas que, pela força de trabalho, constituem o ambiente organizacional.

2.3 Violência no trabalho: a produção do sofrimento no ambiente organizacional

Os ambientes de sociabilidade, constituídos por redes simbólicas, interesses e disputas de poder, são propícios para o surgimento de diversas formas de violência, sejam elas psicológicas, sociais, econômicas, corporais, políticas. Pode-se entender a violência como toda forma de exploração e dominação, de modo que algum indivíduo acaba sendo barrado em sua representação e menosprezado em determinada discussão, situação ou relação, sendo que até o seu corpo pode ser alvo de tentativa de controle.

Para Michel Foucault (1999), o corpo está preso no interior de vários poderes que lhe impõem limitações, obrigações ou proibições, de modo que ele se torne disciplinado. Ao denominar essas intervenções, Foucault (1999) afirmou que há o surgimento de um “corpo dócil”, obediente e submisso aos poderes que lhe cercam.

Surge, assim, uma “anatomia política”, termo criado para relacionar essa docilidade à ideia de dominação sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que eles operem segundo as técnicas, normas e com a eficácia que se determina. Essa disciplina se converte em tipos de violência e formas de controlar o corpo dos indivíduos na sociedade. É nesse exercício de poder que os corpos, segundo Foucault (1999), se tornam objetos de investimento econômico e de uma coerção e disciplina sem folga, uma mecânica envolvida por gestos, atitudes e comportamentos que podem ser, minuciosamente, controlados.

O momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente. Forma-se então uma política das coerções que são um trabalho sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos, de seus comportamentos. (FOUCAULT, 1999, p. 164)

Seguindo essa linha de análise, mas no que diz respeito ao mundo do trabalho, Faria e Meneghetti (2007) afirmaram que a violência surge, justamente, quando certas condições, consideradas violentas, de alguma maneira, passam a ser aceitas como naturais. Por exemplo, as ameaças verbais, a coação moral e as diversas formas de assédio, a tentativa de controle sobre os corpos e os seus movimentos, os sofrimentos e a exploração vivenciada no cotidiano do trabalhador, sendo tratados, minimizados, como meros conflitos de trabalho. O ato da violência ocorre, pois, quando o poder está concentrado em uma relação que é assimétrica, na qual prevalecem os interesses particulares dos proprietários da organização, sem levar em conta a representatividade dos direitos, necessidades e anseios dos demais agentes com os quais ela interage, para sobreviver (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Assim, as expressões de violência, como a intensificação do trabalho, a rotinização dos processos, os salários baixos, segundo Faria e Meneghetti (2007), passaram a ser toleradas, não raramente, em detrimento do medo constante da demissão. Para suportar as políticas interesseiras das organizações, os trabalhadores e as trabalhadoras aceitam algumas recompensas de valor meramente simbólico, se comparadas ao valor monetário gerado pela atividade de trabalho e ao caráter estrutural das condições que norteiam essa atividade, como

bonificação, festividade, viagem por cumprir metas, entre outras iniciativas. São recompensas que fazem parte de um contrato psicológico, no qual, para obter reconhecimento e admiração, os trabalhadores se submetem, como “corpos dóceis” (FOUCAULT, 1999), a intensos ritmos de trabalho, suportando as dificuldades, as dores, as injustiças, o sofrimento no ambiente organizacional.

Christophe Dejours (1987), especialista francês em Medicina e considerado o “pai” da Psicodinâmica do Trabalho, destacou que o sofrimento pode ser oriundo do choque entre uma história individual, repleta de experiências, projetos e esperança, com uma organização e gestão racional do trabalho que a ignora. Esse choque, muitas vezes, pode estar relacionado à insatisfação do indivíduo em ter projetado expectativas sobre uma possível realidade organizacional que, na prática do dia a dia, não lhe é correspondente. Uma característica marcante de ambientes que, no mundo do trabalho, geram frustração e sofrimento é que, normalmente, estão vinculados a disputas assimétricas de poder e reprodução e legitimação de distintos níveis e tipos de violência (DEJOURS, 1987). Ao falar sobre as violências que se instauram e se reconfiguram nas realidades organizacionais, como no segmento bancário, o assédio moral, por exemplo, torna-se um assunto importante a ser discutido, principalmente sob a premissa de uma realidade que envolve constantes transformações, cobranças e ritmos intensos de trabalho.

Maria Ester de Freitas (2001), pesquisadora com relevante atuação no campo dos Estudos Organizacionais, enfatizou que o assédio moral é uma ocorrência fundamental de violência acometida nas relações de trabalho. Esta autora explica que o assédio, geralmente, começa pelo abuso de poder. No cotidiano das empresas, os indivíduos passam por inúmeras situações de violência física e verbal que minam suas forças e que podem se constituir como verdadeiros “assassinatos psíquicos”. Não obstante essa gravidade, são casos que se apresentam como uma violência indireta, justamente, porque, “sob o pretexto da tolerância, os trabalhadores tornam-se complacentes, indiferentes e omissos” (FREITAS, 2001, p. 9).

Nessa perspectiva, no mundo do trabalho, o assédio parece se manifestar de forma relativamente insignificante, como se fosse de menor gravidade, e se propaga porque, normalmente, as vítimas não querem formalizar a denúncia. Freitas (2001) reforçou que é através da desqualificação da vítima que o assédio, moral, sexual, racial, passa a ser aceito em silêncio e é endossado pelo grupo. Além disso, nessa

trama de violência histórica contra os homens trabalhadores e as mulheres trabalhadoras, as pessoas evitam ser testemunhas do que é desagradável, injusto ou perverso. Isso demonstra que o medo das consequências faz com que os indivíduos que tenham noção das violências que emergem durante a rotina de trabalho se tornem omissos a certas práticas organizacionais de abuso de poder, com implicações nos sentidos individual e coletivamente produzidos pelos trabalhadores acerca de suas práticas e das relações de sociabilidade do ambiente em que atuam.

Ainda que o assédio no trabalho seja tão antigo quanto o próprio trabalho, somente no começo da década de 90 é que ele realmente foi identificado como um fenômeno destrutivo no ambiente de trabalho, não só reduzindo a produtividade mas também favorecendo o absenteísmo, devido aos danos psicológicos que envolve. (FREITAS, 2001, p. 10)

De fato, essas experiências de violência geram sofrimento na subjetividade, no corpo dos trabalhadores e das trabalhadoras, estendendo-se a outras dimensões da própria vida. Dejours (2012), anteriormente citado neste estudo, afirmou que o sofrimento começa quando, apesar de seu zelo, os sujeitos trabalhadores não conseguem dar conta da tarefa que lhes foi direcionada. O que se dizer, então, quando as relações no mundo do trabalho são entrelaçadas por situações de violência de cunho estrutural, como a própria exploração desenfreada e desproporcional da força de trabalho do trabalhador, ou manifestas pontualmente, como por casos de assédio?

Segundo Dejours (2012), trabalhar é, primeiro, fracassar. Mas, é, também, mostrar-se capaz de suportar o fracasso tanto tempo quanto seja necessário para encontrar uma solução que permita superar o real. E nessa tentativa de se mostrar capaz de suportar a realidade organizacional, o sujeito torna-se cocriador do ambiente de trabalho, produzindo, reproduzindo e ressignificando sentidos por práticas comunicacionais. Nesses contextos de interação, entre medidas de sofrimento e prazer (DEJOURS, 2012), os trabalhadores e as trabalhadoras também desfrutam de poder, que se refere à dinâmica de criar, compartilhar, discordar, reordenar, reclamar, adquirir novos sentidos, pelas interações (FIGARO, 2008) que estabelecem no cotidiano tecido e tensionado no mundo do trabalho.

Dito de outro modo, apesar das organizações tentarem controlar os sujeitos trabalhadores, promovendo toda sorte de violência sobre seus corpos e suas subjetividades, é relevante levar em consideração a capacidade inerente a cada

indivíduo de interpretar as suas rotinas, atuando sobre elas, se adequando ou mesmo burlando hierarquias e condições de trabalho. Tal como será explorado no capítulo a seguir, é através da linguagem, dos discursos, das práticas comunicacionais (FIGARO, 2008), enfim, que os sentidos sobre a sua atividade de trabalho são criados e recriados, na medida em que as complexidades estruturais do ambiente organizacional e as relações vão se desenhando.

3 DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO: PRODUÇÃO DE SENTIDOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, o foco recai sobre as discussões teóricas a respeito do universo da comunicação, na sua correlação com o mundo do trabalho. O objetivo é entender a comunicação para além do sentido informacional, não restringindo o entendimento deste conceito a uma ferramenta ou a um meio de se transmitir mensagens e informações. Para isso, é preciso ampliar o olhar e a discussão sobre a complexidade que é falar sobre esse tema, particularmente, no âmbito organizacional. Todas as relações, laços, vínculos e/ou desavenças e diferenças que os sujeitos criam, na vida social, só são possíveis porque praticam o ato de comunicar. E é nesse processo complexo que se pode discordar, negociar, produzir, criar, desfazer, compartilhar, questionar, aceitar ou negar sentidos, ideias que sejam propostas. A comunicação assume um papel e uma dimensão, então, muito maior do que aqueles a que estamos acostumados.

A fim de compreender as práticas sociais de comunicação em um contexto organizacional, sobretudo no que toca às relações entre os sujeitos trabalhadores, este capítulo está estruturado em quatro tópicos convergentes. No primeiro tópico, serão apresentadas duas perspectivas distintas sobre o conceito de comunicação. Uma delas entende a comunicação a partir do ato de transmissão de informações de um suposto emissor para um suposto receptor, enquanto a segunda se apoia na ideia de que a comunicação se constrói na relação com o outro, entre interlocutores, dinamicamente. E é neste viés, em particular, que a presente pesquisa se ancora. No segundo tópico que compõem este capítulo, a discussão se baseia no âmbito organizacional, principalmente, no que refere-se aos discursos circulantes e os jogos de poder envolvidos nesse contexto.

Por fim, no terceiro tópico, será discutido a comunicação a partir da noção do diálogo e da interação entre os sujeitos. De modo articulado, centraliza a discussão no processo de produção e negociação de sentidos, a partir da comunicação, entendendo que os sujeitos se afetam e negociam suas trocas de sentidos na medida em que interagem. O objetivo é compreender o papel e a importância que a comunicação tem no meio organizacional e como ela é produtora de sentidos entre os indivíduos que se afetam e negociam, diariamente.

3.1 A comunicação e a relação com o outro: do paradigma informacional ao poder de criar, negociar e compartilhar sentidos

Para compreender o universo da comunicação, é necessário entender algumas perspectivas teóricas que buscam fundamentar esse conceito. Afinal, a comunicação, como o trabalho (FÍGARO, 2008), é uma das principais atividades humanas que nos permite interagir, dialogar, discordar, defender, aprender e a conviver com os outros indivíduos. Independente da forma como os sujeitos se comunicam, só é possível a conexão com o outro e, principalmente, com o mundo através da fala, da linguagem, dos gestos e dos sentidos que são construídos ao longo da vida. Porém, paradoxalmente, há modelos e pressupostos teóricos que discutem o conceito de comunicação de modo mecanicista, sem considerar a sua dinamicidade como atividade humana complexa.

Por exemplo, durante a década de 1940, Claude Shannon e Warren Weaver, matemático e engenheiro eletrônico, respectivamente, ficaram conhecidos como os criadores da teoria da informação (FRANÇA; LIMA, 2012). O paradigma informacional, elaborado nos Estados Unidos, entende a comunicação como um processo mecânico e linear, baseado, principalmente, na transmissão de informação de um emissor para um receptor. Neste modelo unilateral, o conteúdo não é tão relevante, tampouco a capacidade analítica dos interlocutores, e, sim, a logística técnica de transmissão das mensagens para o destinatário. Para Shannon e Weaver (1948), a relação comunicacional entre emissor e receptor é hierárquica, ou seja, o emissor é quem detém o poder de transmitir a mensagem, enquanto o receptor apenas recebe as informações que lhe foram passadas.

Como destacaram Vera Veiga França e Paula Guimarães Simões (2015), pesquisadoras brasileiras que estudam os processos interativos na comunicação, por muito tempo essa teoria foi adotada como uma das principais explicações sobre o processo comunicativo. Inclusive, como veremos adiante, há organizações que ainda se apoiam nesse pensamento para organizar e abordar temas que dizem respeito à comunicação no ambiente de trabalho. Diante disso, difundiu-se a ideia de que a comunicação é a propagação de mensagens, com o mínimo de distorção possível. Porém, o processo comunicativo e a forma como são criados, negociados e compartilhados os sentidos e interpretações entre os indivíduos não ocorrem de maneira controlada e mecanicista, evidentemente.

Para Rosângela Florczak (2016), pesquisadora brasileira cujo foco de estudos incide sobre o tema da comunicação estratégica e do diálogo nas organizações, é através das trocas vivenciais de comunicação que os interlocutores aprendem e (re)constróem suas realidades. Assumindo essa corrente de análise, esta autora sublinha, então, que não é mais possível falar em transmissão da informação quando nos referimos ao conceito de comunicação, mas sim na construção variável de sentidos e dos discursos nas situações de trocas comunicacionais e nas conversações interpessoais.

A comunicação se dá pelo diálogo, não pelo monólogo. Informações emitidas não estabelecem trocas conversacionais, a não ser que sejam submetidas ao processo de interação entre os interlocutores. Se o sujeito é constituído na intersubjetividade do diálogo como consciência organizada a partir do signo, principalmente linguístico, que é exterior, ideológico e social, ele se constitui frente ao outro, num jogo de contraposições enunciativas e é preciso respeitar neles a natureza dos sujeitos. A organização, como um dos sujeitos organizacionais, se atualiza e se constrói discursivamente nas interações com os demais sujeitos organizacionais. (FLORCZAK, 2016, p. 108)

A partir disso, é possível compreender que a comunicação se constrói na relação com o outro, o que significa que, durante o processo comunicativo, não há uma única pessoa que detém o poder de negociar e transmitir os sentidos, assim como o paradigma teórico informacional propunha. Todas as pessoas envolvidas nessa dinâmica transversal e multilateral, também nos contextos que envolvem organizações empresariais, como veremos adiante, exercem a capacidade de criar, negociar, aceitar, discordar daquilo que lhes é apresentado, e isso é comunicação.

Dominique Wolton (2010), sociólogo francês especialista nessa área de conhecimento, afirmou que, antigamente, a comunicação era concebida como transmissão de informação e, hoje, tem sido aceita como o ato de negociar e compartilhar concepções e discursos. O paradigma informacional, todavia, não compreende a comunicação, justamente, porque os assim denominados receptores (um dos interlocutores), mesmo que aceitem as ideias compartilhadas com eles, o fazem por um processo complexo de consentimento, ou resistem às informações e são capazes de discordar e reinterpretar aquilo que não lhes faz sentido.

Para Wolton (2010), os receptores (interlocutores) negociam, filtram, hierarquizam, recusam, aceitam as incontáveis mensagens recebidas, como todos nós, diariamente. O sujeito (supostamente) receptor, que nunca foi passivo, está cada vez mais ativo para resistir ao fluxo de informações, defende este autor. Nesse

aspecto, Wolton (2010) reforça que a comunicação e o poder de ressignificação são inerentes à atividade humana, sendo que não há vida pessoal e coletiva sem o ato de comunicar, de trocar ideias, discursos, apreensões e expectativas sobre a realidade que se constrói no cotidiano, tanto na escala individual quanto social.

Logo, Wolton (2010) afirmou que a principal questão da comunicação é o outro, ou seja, só tem sentido através da existência de interlocutores e do reconhecimento mútuo. E é nessa linha de raciocínio que conviver, segundo o autor, significa sempre respeitar a pluralidade dos pontos de vista sobre o mundo e a necessidade de um princípio comum, mediado pela comunicação. O pressuposto da convivência vai muito além das relações que dizem respeito ao repasse de informação de um a outro agente, dizendo respeito aos desafios maiores da organização interna das sociedades contemporâneas no sentido de conviver com as diferenças, com a alteridade, por dinâmicas comunicacionais cotidianas. Além disso, a questão da comunicação se revela central, também, porque clama pela premissa da emancipação do indivíduo. Isso significa que, nas palavras de Wolton (2010), a pessoa tem o direito de se expressar, de se relacionar, de recomeçar, de buscar e negociar interpretações do mundo com o outro, de superar tabus, mas também de se decepcionar com as suas experiências e de enfrentar conflitos, poderes instituídos e a incompreensão.

Comungando dessa perspectiva teórica, Ivone de Lourdes Oliveira e Carine Caetano de Paula (2008), pesquisadoras brasileiras do campo da comunicação nos contextos organizacionais, explicaram que é através das práticas discursivas, com o outro, dialogicamente, que a negociação de sentidos acontece. É um processo social que implica a mediação de vozes que se alternam entre as instâncias de produção, circulação e consumo de discursos. De acordo com os repertórios interpretativos de cada indivíduo, os papéis sociais exercidos, os contextos e as situações vividas, são atribuídas diferentes significações àquilo que foi apresentado. Assim, Oliveira e Paula (2008) relataram que existe um processo de ressignificação por parte dos sujeitos, que passam a construir novos sentidos de acordo com os valores e experiências individuais e coletivas, a partir das práticas interacionais com o outro. Nesse debate, essas autoras chamaram a atenção à conexão direta entre produção e negociação de sentidos e o ambiente organizacional, sabendo-se que este território é tecido pelas interações entre forças de distintos agentes discursivos, com interesses múltiplos, como refletiremos no tópico a seguir.

3.2 Os discursos na tessitura organizacional

Para Michel Foucault (1970), filósofo francês que, entre outros temas, se dedicou à reflexão sobre poder e conhecimento, em toda sociedade a produção do discurso é controlada, selecionada, organizada e redistribuída por alguns procedimentos que têm por função conjurar poderes. O autor afirmou que, por mais que o discurso seja, aparentemente, destituído de intenções as mais diversas, as interdições que o atingem revelam a sua ligação com o desejo e com o poder. Foucault (1970) destacou que o discurso não é simplesmente aquilo que manifesta (ou oculta) o desejo; é, também, aquilo que é objeto do desejo. Ele não é somente o que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo pelo que se luta.

Nos ambientes organizacionais, circulam diversos discursos que manifestam nexos de poder e, principalmente, realidades distintas umas das outras. Reforçando o que foi afirmado por Roseli Fígaro (2008) e expresso no primeiro capítulo deste estudo, cada sujeito carrega consigo uma complexidade de interesses, repertórios, imaginários, desejos que são levados à operacionalização das rotinas do trabalho, onde se somam e/ou se chocam a demais conjuntos de narrativas e interesses, de agentes diversificados. E é através da comunicação que a negociação de expectativas e concepções sobre o trabalho e sobre a vida é possível, mesmo que, muitas vezes, seja tensionada. Para Fígaro (2008), pela comunicação, os sentidos são criados, recriados, compartilhados e desfeitos. Sem esse processo multilateral e dinâmico, os indivíduos não seriam capazes de exercer suas atividades e estabelecer vínculos diante de um ambiente repleto de complexidade, como o das organizações empresariais.

Nessa perspectiva, esta autora chama a atenção a uma questão importante: a comunicação não deve ser compreendida como consenso, pois se trata de um processo que expõe conflitos, os quais são inteligíveis e explicáveis a partir das contradições inerentes à realidade social, particularmente no mundo do trabalho.

As relações de comunicação no mundo do trabalho pressupõem a circulação de discursos, enunciados por diferentes sujeitos e institucionalidades que o compõem. Enunciam-se e circulam discursos, sobretudo, de vários pontos de vista sobre o trabalho e sobre a regulação dele. Esses discursos revelam as ideologias dos setores e classes sociais ali presentes. O mundo do trabalho é tensionado por forças sociais (cujos discursos disputam a hegemonia) representativas das classes sociais. (FÍGARO, 2008, p. 93)

Esta autora ressaltou que é comum a organização empresarial desejar impedir a circulação de discursos não autorizados, denominados de “conversas de corredor”, “rádio-peão”, impondo certas normatividades, reconhecidas como ações de comunicação interna e prescrições de comunicação organizacional, como se fosse possível tal empreitada e como se a dinâmica social da comunicação pudesse ser controlada, mesmo no ambiente organizacional. “Esforço em vão e prejudicial à própria organização” (FÍGARO, 2008, p. 96). Contudo, é preciso que a organização entenda que a comunicação é inerente à atividade humana de trabalho e que é impossível exercer tal atividade sem troca de sentidos entre os indivíduos. É a partir da comunicação, que também envolve situações de conflito de discursos entre os sujeitos trabalhadores e entre este grupo e o quadro de gestores, entre outros, que o próprio universo organizacional vai se construindo e se reconfigurando.

Segundo Gareth Morgan (2002), teórico britânico dos estudos organizacionais, qualquer instituição, em termos metafóricos, é um organismo vivo, que nasce, cresce, se desenvolve e morre. Ao considerar as organizações dessa maneira, Morgan (2002) destacou que elas são capazes de sobreviver e se adaptar às mudanças e condições que lhes são impostas, tanto interna quanto externamente. Isso significa que estão sujeitas a passar por transformações o tempo todo, justamente, porque, entre outros aspectos, são compostas por pessoas, em suas conjunturas de dinamização da vida, que também estão constantemente criando, transformando e ressignificando os sentidos, conforme suas experiências e necessidades. Nos diferentes contextos organizacionais, logo, é inevitável que pensemos nos imprevistos, ressignificações de sentidos e nas narrativas contrárias ao que foi proposto ao conjunto de trabalhadores e trabalhadoras, principalmente no que diz respeito à tentativa de regular a comunicação, na organização e gestão do trabalho.

Para Oliveira e Paula (2008), a produção e a negociação de sentidos seriam a possibilidade de abertura para a criação de novas significações sobre as práticas discursivas que já foram institucionalizadas em uma organização. Desse modo, por mais que as organizações criem e institucionalizem normas, regras e condutas a serem respeitadas dentro do ambiente de trabalho, os sujeitos trabalhadores são os principais atores que detêm o poder de ressignificar tudo isso, concordando, discordando, alterando e criando outras narrativas. Com base nesse entendimento, é possível depreender que toda organização é uma complexa estrutura de relações,

entrecortada por vários poderes e interesses, que se manifestam em distintos momentos e são articulados em uma dada situação, por meio de dinâmicas comunicacionais.

Como ator social coletivo e um dos agentes de práticas discursivas, a organização estabelece inúmeras relações com os outros agentes, e é nessa interação, de entroncamento de discursos, que os sentidos são concretizados (OLIVEIRA; PAULA, 2008). Segundo essa perspectiva, não obstante o poder que a organização exerce sobre os indivíduos que participam dela, a relação é sempre interdependente, de correlação. Oliveira e Paula (2008) relataram que, nesse contexto, os fluxos comunicacionais e relacionais das organizações materializam-se através de práticas discursivas escritas, verbais e/ou visuais, que são produzidas no próprio ambiente organizacional e se constituem de forma espontânea ou planejada. Por exemplo, do ponto de vista gerencial, as organizações costumam elaborar e implementar códigos que intencionam, pelo discurso, regular princípios considerados éticos, que são documentos responsáveis por criar parâmetros de relacionamento “estável” com seus interlocutores, já que simbolizam um conjunto de diretrizes e normas que servem de referência para escolhas, atos e decisões. Todavia, na rotina complexa do mundo do trabalho, outros sentidos podem extrapolar essas tentativas de controle da comunicação entre os trabalhadores e as trabalhadoras.

Em contextos localizados e na dinâmica do processo comunicativo, elementos de oposição, de dissensos, de negociação podem ressignificar aquela conduta prevista no código de ética e novos sentidos podem surgir nas rupturas com o habitual planejado. E isso é inerente ao processo de comunicação e produção de sentidos: simultaneamente à ordenação dos significados já institucionalizados que buscam a permanência e regulação dos relacionamentos por meio do planejamento estratégico, há também, e talvez com igual preponderância, a possibilidade de, nas rupturas, ressignificações gerarem novos sentidos até então não previstos. (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 106)

Apesar dessas diretrizes criadas pelas organizações, numa tentativa de controle sobre os processos e dinâmicas comunicacionais que ocorrem no ambiente de trabalho, Florczak (2016), tal como Oliveira e Paula (2008), lembrou que a comunicação é um processo que transcende os planejamentos e as intenções formais da organização. É a partir da comunicação, do diálogo, que, no território fluido das organizações, são criados novos espaços baseados, inclusive, na alteridade, no vínculo, nos exercícios de convivência e na cooperação.

3.3 Interação e diálogo entre os sujeitos organizacionais

A compreensão de que os processos comunicacionais compõem espaços marcados pelos conflitos de interesse e lógicas distintas matizadas pelas relações de poder, em territórios de tensão, está avançando (FLORCZAK, 2016). Nesse âmbito, reconhece-se que o diálogo torna-se uma dinâmica central para a comunicação nas organizações, que se estabelece a partir de interações recíprocas, espontâneas e coordenadas, com abertura para o outro, baseada na alteridade.

Florczak (2016) sustentou que o diálogo assume um potencial de transformação pelo fato de viabilizar a construção e o fortalecimento de vínculos, o que implica construir, conjuntamente, novas interpretações sobre o próprio sujeito trabalhador, sobre o grupo do qual faz parte, sobre os poderes a que se submete e sobre o mundo, de forma dialógica. Nessa esteira, o diálogo não assume o propósito de uma busca de consensos e, sim, um espaço de elaboração, circulação e negociação de sentidos sobre as experiências e percepções da vida cotidiana, no mundo do trabalho.

E é nessa linha teórica, vale frisar, que a comunicação tem a ver com vínculos humanos e relações sociais. Especificamente sobre a comunicação organizacional, Rudimar Baldissera (2009), pesquisador brasileiro, reconheceu que essa expressão não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada, às investidas formais de tentativa de regulação das interações e à “comunicação da organização”, ou seja, às suas estratégias e discursos. Para este teórico, compreender a comunicação no contexto organizacional exige olhar para além das manifestações organizadas que, aparentemente, são coerentes. É preciso observar a dinamicidade organizacional; a movimentação que mantém a organização distante de um equilíbrio; o estado de incerteza e desorganização, que envolve tensões, disputas e conflitos de interesses (BALDISSERA, 2009).

O autor constatou que, diante das características das sociedades contemporâneas, tais como a urgência nas decisões, o desejo de reconhecimento e legitimação do poder, a velocidade com que as informações circulam, a tendência ao espetáculo, a valorização do imediato e o desejo de fórmulas que permitam a mensuração de tudo, a noção sobre a comunicação organizacional fica reduzida à comunicação planejada. Porém, conforme a corrente teórica que temos adotado desde o início desta pesquisa, entende-se por dinâmica comunicacional toda e

qualquer relação que os indivíduos estabelecem entre si e/ou com uma organização, pela linguagem. Para Baldissera (2009), muito mais do que os processos planejados, é relevante para a comunicação organizacional tudo aquilo que se realiza subrepticiamente, na informalidade, na extra-oficialidade, inclusive, aqueles sentidos que emergem, por diálogos entre interlocutores, sem que a organização tenha algum conhecimento.

Trata-se dos processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização - algo como a organização falada. Como exemplos, pode-se pensar: nos processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e discorrem sobre a organização; na manifestação sobre ela que assumem lugar nas relações familiares; nos processos especulativos; e nas conversas sobre a organização que se realizam entre vizinhos e /ou nos grupos de pais na reunião da escola. Esses processos que podem parecer distantes e sem relevância, também são comunicação organizacional, ainda que se reconheça a impotência da organização em estabelecer qualquer controle direto sobre eles. (BALDISSERA, 2009, p. 119)

Assim, a prática do diálogo, que se dá entre sujeitos interlocutores, seja de forma mediada ou não, exige um engajamento mútuo na interpretação e na construção das realidades. Logo, é importante ressaltar que o diálogo é um espaço de transformação para todos os sujeitos organizacionais, principalmente pela possibilidade de criação de novos sentidos e da reinterpretação das realidades, a partir da convivência. Como podemos depreender, esses processos pressupõem trocas, organização de perspectivas compartilhadas e a construção de um lugar comum no qual haverá uma relação.

É sob esse enfoque que esta pesquisa centraliza o questionamento sobre os sentidos que os sujeitos trabalhadores criam, compartilham, negociam no ambiente de trabalho, inclusive a fim de suportar as realidades organizacionais vivenciadas no universo do sistema bancário brasileiro, como veremos no próximo capítulo.

4 O SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO E OS SENTIDOS SOBRE O TRABALHO PRODUZIDOS PELOS TRABALHADORES E TRABALHADORAS

Neste terceiro e último capítulo, serão abordados alguns aspectos estruturais característicos do sistema bancário, de modo que seja possível compreender como as transformações ocorridas nesse setor afetaram e ainda afetam, significativamente, a rotina dos trabalhadores e das trabalhadoras, incidindo sobre os sentidos a respeito do seu cotidiano de trabalho. A principal reviravolta do setor bancário, como será elucidado nos primeiros tópicos, se deu pelo processo histórico de reestruturação produtiva do capital, que modificou, entre outros pontos, a lógica da comunicação e dos relacionamentos com seus funcionários e clientes. Essa mudança, por sua vez, gerou expressivo impacto na estrutura organizacional, visto que a implementação de novas tecnologias, os processos de informatização e a substituição de muitos trabalhadores e trabalhadoras modificou as rotinas de trabalho.

Como muitas funções que dependiam da inteligência humana foram substituídas pelo desempenho de máquinas e tecnologias programadas para otimizar o tempo e reduzir os custos operacionais dos bancos, isso gerou uma “onda” de desemprego e, em contrapartida, sobrecarregou os funcionários que se mantiveram como mão de obra operantes nessas organizações. Progressivamente, o setor passou, então, por uma dinâmica de precarização, revelada, por exemplo, por novas doenças mentais e físicas entre os sujeitos trabalhadores, além do medo e da angústia de serem demitidos e perderem seus cargos. De natureza teórica e contextual, este intróito será fundamental para a compreensão dos resultados da pesquisa empírica que serão apresentados, adiante, neste capítulo.

Será possível verificar que, apesar de toda a movimentação estrutural gerada em torno desse sistema, os bancários também têm desenvolvido práticas comunicacionais, propulsoras de sentidos, atreladas às vivências múltiplas no contexto dos bancos, vivências quer positivas quer de sofrimento. E, aqui, especificamente, inclusive como ação de sobrevivência à rotina do setor, é que serão apresentados alguns sentidos produzidos por trabalhadores e trabalhadoras sobre o seu cotidiano de trabalho, com base em relatos coletados em pesquisa de campo, pela técnica de entrevistas em profundidade. A comunicação, nesse universo de sentidos em (re)elaboração, vai tecendo simbolicamente o cotidiano

desses sujeitos no mundo do trabalho, na relação que estabelecem consigo mesmos e com agentes e contextos variados.

4.1 Contextualização do sistema bancário

No primeiro capítulo deste estudo, o enfoque da discussão voltou-se para as mudanças que, sobretudo no século 20, ocorreram no mundo do trabalho e que, hoje, caracterizam as suas estruturas e conjunturas (ANTUNES, 1999). Um dos setores que passou por profundas transformações foi o sistema bancário. De modo geral, em todo o mundo, esse segmento foi modificado e adaptado às novas realidades sociotécnicas. A principal mudança foi denominada como reestruturação produtiva do capital, que gerou significativas transformações de gestão e de produção no ambiente de trabalho, viabilizados pelo toyotismo e pela inovação das máquinas, que passaram a realizar atividades que antes só eram possíveis por meioda inteligência humana.

Sônia Larangeira (1997), pesquisadora brasileira na área da Sociologia, afirma que, tradicionalmente, os bancos operavam através da lógica de especialização de atividades e organizavam-se de forma polarizada, em um sistema fordista. Além disso, as estruturas de funcionamento correspondiam à organização por agências, sendo que a qualificação dos trabalhadores e das trabalhadoras era adquirida por experiência, no decurso dos tempos, e o mercado interno de trabalho era orientado por um modelo rigidamente hierárquico, com mobilidade reduzida e utilizando como critério de promoção, também, o tempo de serviço.

Por sua vez, Lea Carvalho Rodrigues (2004), pesquisadora na área de Antropologia Social, analisou o processo de mudanças estruturais ocorridas durante a década de 1990 no Banco do Brasil e observou algumas características que são essenciais para compreender o universo do sistema bancário como um todo, resguardadas as particularidades. Rodrigues (2004) identificou que parte significativa dos funcionários compartilhavam de um sentimento de pertencimento com a organização bancária. Isso porque passavam a maior parte do tempo dentro da empresa e longe dos seus familiares, o que acabava gerando a noção de uma “segunda família”, conforme verificado por esta autora. Além disso, os funcionários associavam a ideia de trabalhar em uma organização bancária a um projeto de vida, pois teriam, em certos aspectos, uma carreira promissora e condições de trabalho

tidas como positivas, com a possibilidade de ascensão social e a segurança profissional de que permaneceriam naquele trabalho por muitos anos (RODRIGUES, 2004).

Após as mudanças organizacionais estabelecidas pelo processo de reestruturação produtiva, novas tecnologias e modelos de gestão foram adotados. Durante esse período, houve a redução dos níveis hierárquicos e o estímulo ao trabalho em equipe; a polivalência tornou-se uma exigência; e, por fim, a especialização em vendas e negociação tornou-se um ponto-chave, já que as funções dos trabalhadores bancários foram ampliadas e sua rotina passou a ser informatizada (LARANGEIRA, 1997). Linhart (2014) corrobora com a discussão ao afirmar que, em distintos segmentos, isso se tornou perceptível, pois os trabalhadores e as trabalhadoras, até quando estavam em seu tempo livre, passaram a se preocupar com a qualificação para desempenhar suas atividades, já que sobre eles recaiu a responsabilidade de serem multifuncionais e polivalentes, com sobrecarga de trabalho.

Também nessa direção, Maria da Graça Corrêa Jacques e Mayte Raya Amazarray (2006), ao descreverem sobre a saúde mental no trabalho bancário, afirmaram que a polivalência passou a exigir, com pressão declarada, a qualificação crescente dos funcionários. Assim, o bancário passou a ser responsabilizado pela sua manutenção no mercado de trabalho, e o medo do desemprego gerou o sentimento de culpa e a baixa autoestima, podendo evoluir para um quadro depressivo. Essa necessidade de contínuo aprimoramento é um dos fatores que provocam o estado constante de vigilância, gerador de tensão e ansiedade, justamente, para o trabalhador não perder o emprego e para apresentar o melhor desempenho. Segundo Jacques e Amazarray (2006), com a constante cobrança profissional em busca do cumprimento das metas e pela rotina exaustiva, o processo neurótico pode surgir quando o trabalho já não traz a recompensa que o indivíduo espera, seja porque não permite mais realizar os ideais que se tem, seja porque os esforços por ele demonstrados não são reconhecidos pela organização.

Assim, a partir dos novos processos de automação, os bancos passaram a implementar estratégias de racionalização do trabalho e de reestruturação dos serviços, expressas, principalmente, pela flexibilização do trabalho e pela diversificação dos produtos. Segundo Larangeira (1997), a área de autoatendimento, por exemplo, foi um dos setores que protagonizou várias

transformações tecnológicas e períodos de readaptação, justamente, para que os clientes tivessem certa autonomia para realizar as operações, sem a interferência de funcionários. As mudanças tecnológicas serviram para facilitar o acesso dos clientes aos processos bancários, sem precisar depender da mão de obra humana, especificamente.

Nesse panorama, os bancos, não por acaso, demonstraram também a preocupação em investir na área de formação e treinamento. Larangeira (1997) descreve que houve a mobilização de competências, não apenas técnicas, mas (então denominadas) sociais e culturais. Assim, mesmo que os funcionários tivessem vasta experiência de trabalho, caso apresentassem dificuldades para se adequar às mudanças laborais, tanto em nível tecnológico quanto em termos de desempenho básico de funções, eles seriam desqualificados, desmerecidos quanto a sua capacidade (LARANGEIRA, 1997). Desse modo, o setor bancário brasileiro foi evidenciando o progressivo estado de precarização das condições de trabalho. Ao mesmo tempo em que as mudanças tecnológicas trouxeram inúmeras novidades, em contrapartida, a sobrecarga de trabalho e o aumento das exigências em relação aos trabalhadores e às trabalhadoras passaram a gerar debates sobre a nova forma de trabalho implementada.

Nise Maria Tavares Jinkings (2000), pesquisadora sobre o sistema bancário e o processo de reestruturação produtiva no Brasil, reforça a discussão ao afirmar que as agências se transformaram em lojas eletrônicas de serviços financeiros, de modo que uma significativa parcela dos trabalhadores se tornou descartável. Favorecidos pelo desenvolvimento tecnológico, os programas de ajustes operacionais reduziram ao máximo a estrutura administrativa e a quantidade de força de trabalho empregada nas instituições financeiras. Segundo Jinkings (2000), o fechamento de agências, de centrais de processamento de dados, de serviços e de compensação, além da extinção de setores inteiros no interior das instituições, implicaram demissões em massa no setor.

Além disso, Jinkings (2000) destaca a criação, para os trabalhadores bancários, dos programas de "remuneração variável", que favoreceram, muitas vezes, um segmento restrito de executivos, cujas funções são estratégicas para a lucratividade dos bancos. Para a maioria dos assalariados, contudo, tais programas significaram o aumento no ritmo de trabalho, prolongando a jornada diária e o estado psicológico de tensão, com repercussões importantes nas suas condições de

saúde, segundo a autora. Essas mudanças tecnológicas e organizacionais implicaram, em larga medida, a fragmentação desses trabalhadores, nas suas subjetividades e identidades (FARIA; MENEGHETTI, 2007), imprimindo ao mesmo tempo um conjunto de alterações nos seus traços enquanto categoria profissional, coletivamente. Novos sentidos sobre o trabalho, vale frisar, passaram a ser criados, negociados e compartilhados nessa nova estrutura.

4.1.1 Precarização e adoecimento na atividade de trabalho bancário

Num movimento que se adensou nas últimas décadas do século 20 e na entrada do presente século, os bancos redefiniram habilidades e atributos requeridos para a realização da atividade bancária e introduziram novas práticas de controle e gestão nos locais de trabalho, justamente em um contexto de pressão concorrencial intensificada no setor (JINKINGS, 2000). Como dito, por crescentes níveis de desemprego e subemprego, muitos bancários, homens e mulheres, sujeitaram-se à sobrecarga de trabalho e a jornadas laborais extenuantes na sua lida diária, expondo-se ao desgaste de sua saúde física e mental.

No âmbito da reestruturação capitalista contemporânea e de suas formas brutais de precarização social, o cotidiano laboral dos trabalhadores bancários é marcado pela insegurança, pelo stress e pelo medo. O sofrimento psíquico destes trabalhadores, derivado do controle, da pressão por produtividade, da intensidade do trabalho, do medo do erro e da demissão, das relações de competição e rivalidade nos ambientes laborais, desgasta a sua saúde mental, muitas vezes de modo inelutável, "contaminando" seu tempo livre de trabalho. (JINKINGS, 2000, p. 246)

Nesse cenário, questões atreladas ao sofrimento no ambiente de trabalho ganharam força no universo bancário. Devido às novas exigências e modificações da rotina, principalmente em relação à diminuição no número de funcionários e à intensificação das jornadas de trabalho, algumas novas características surgiram para o setor, agora, reestruturado. Gabriela da Silva Marques e Carmen Regina Giongo (2016) analisaram que o ritmo de trabalho, as pressões pelas metas estabelecidas e todos os fatores estressantes que englobam as atividades neste segmento foram intensificados, em várias partes do mundo, com densa expressividade no Brasil, pela precarização conjuntural das relações e da organização do trabalho, muitas vezes levando ao adoecimento físico e mental do bancário. Pressão, rotina exaustiva, alcance de altas metas, demanda por

resultados, automação e inovação tecnológica, cargos e setores hierarquizados, responsabilização excessiva do trabalhador, entre outras, são as características do setor bancário comuns e conhecidas pela sociedade brasileira (MARQUES; GIONGO, 2016).

Marques e Giongo (2016) também constataram que, diante dessas vivências relacionadas à precarização do trabalho, os funcionários passaram a ser induzidos ao individualismo, o que acabou gerando outras expressões de sofrimento e outros sentidos atribuídos às experiências intersubjetivas no mundo do trabalho. Dentre as principais, estão o assédio moral, que tornou o ambiente de trabalho destrutivo e desgastante; o sentimento de perda de identidade coletiva, de modo que os trabalhadores enfrentam dificuldade para manifestar seus desejos e opiniões e passaram a agir contra seus próprios princípios, como classe profissional; e, por fim, as doenças de ordem física e psicológica, causadas pelo esforço repetitivo e pelo sentimento de insegurança, frustração, ansiedade, medo e angústia.

Observa-se que, na atual conjuntura, além das vivências de precarização subjetiva e do trabalho, os bancários que adoecem ou que demonstram resistência ao atual modelo de gestão empregado, são culpabilizados ou tratados isoladamente, fora do ambiente de trabalho. Ações como essas, que deixam de intervir no contexto gerador de sofrimento e adoecimento (nesse caso, na organização do trabalho bancário) nada mais fazem do que adaptar o trabalhador para que continue, por mais algum tempo, cumprindo suas metas e prazos, mesmo que adoecido eticamente, moralmente, psicologicamente e fisicamente. (MARQUES; GIONGO, 2016, p. 232)

Como apontado pelas pesquisadoras, é a organização do trabalho bancário agindo como força estruturante para a produção do adoecimento entre os trabalhadores desse setor e, extensivamente, para a elaboração de significações sobre e nas suas práticas laborais. Lena Rodrigues Soares e Wilza Vieira Villela (2012), autoras que também se dedicam às discussões sobre as condições laborais nos bancos, afirmaram que os bancários se tornaram mais suscetíveis a presenciar situações de assédio moral e experiências estressantes durante a rotina de trabalho. Segundo as autoras, o assédio é, via de regra, percebido como um movimento descendente e como uma estratégia, usada para se alcançar o cumprimento de metas, que se caracteriza por condutas agressivas e causa transtornos psicológicos. Para Soares e Villela (2012), por se tratar de um cenário de uma instituição financeira envolvida por alta competitividade, lucros e resultados exorbitantes, o assédio tornou-se uma ferramenta de disciplina para os indivíduos da organização. Isto é, um modo deliberado de exercer o poder, pelo discurso

(FOUCAULT, 1970), com o propósito de atingir, ao máximo, os objetivos dos bancos. Quando se impõe um tipo de comportamento que deve ser aceito como uma regra, a organização, implicitamente, demonstra que não há espaço para o diálogo com os trabalhadores e trabalhadoras, coagindo esses sujeitos. Ou seja, é como se as pessoas fossem obrigadas a aceitar o modo como os processos organizacionais foram estabelecidos ou, simplesmente, não farão mais parte daquele universo.

Marques e Giongo (2016) também discutiram que os bancários começaram a desenvolver patologias relacionadas à sobrecarga do trabalho como, por exemplo, Lesões por Esforço Repetitivo (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (Dort), depressão e até mesmo o suicídio. Diante disso, observaram que as principais estratégias de enfrentamento e os serviços de apoio oferecidos aos trabalhadores se resumem a ações de reabilitação profissional, normalmente oferecidas pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS); atividades físicas e ações de gestão de pessoas, disponibilizadas pelas agências bancárias e pelos programas de apoio organizados por universidades e sindicatos.

É curioso, nesse sentido, que Débora Couto de Melo Carrijo e Vera Lucia Navarro (2009), ao descreverem sobre as trajetórias de sofrimento dos bancários no processo de reestruturação produtiva, afirmaram que, devido à alta incidência de LER, essa síndrome ficou conhecida como a “doença dos bancários”. Como já contextualizado, nesse segmento, a automação se destacou como uma das principais mudanças ocorridas e, com isso, alteraram-se as exigências do trabalho, que, em partes, passaram a renunciar à força bruta. Paradoxalmente, ao mesmo tempo que as novas tecnologias adotadas pelos bancos otimizaram o trabalho e aumentaram a lucratividade do setor, também aumentaram a intensidade do trabalho após a redução do quadro de funcionários, de modo que estados de adoecimento repercutiram na saúde dos bancários, como a LER e os casos de ansiedade e depressão.

Considerando esse cenário de complexidade, Ana Magnólia Mendes, Viviane Paz Costa e Paloma Castro da Rocha Barros (2003) identificaram que, para enfrentar o sofrimento decorrente do trabalho, os trabalhadores bancários buscam alternativas fora do ambiente laboral para superar o estresse e confrontar a falta de perspectiva de futuro. Essas alternativas são, por exemplo, a terapia, os exercícios físicos, a qualificação profissional e o aperfeiçoamento das competências, mesmo

porque, conforme constataram as pesquisadoras, as instituições bancárias brasileiras, geralmente, não oferecem acompanhamento psicológico e/ou físico aos funcionários, a remuneração é baixa e há a sobrecarga de atividades devido à automatização.

Mendes, Costa e Barros (2003) debateram um aspecto interessante, o de que os bancários, ao utilizarem esse tipo de defesa, demonstram o quanto a categoria profissional permanece conformada diante das adversidades, procurando não modificar o que considera estar errado na gestão das suas atividades de trabalho. De acordo com as autoras, os bancários afirmam que não há o que fazer perante essa estrutura de precarização das condições laborais, de forma que isso declare o quanto o sistema bancário não oferece um espaço para tal discussão ou modificação. Em contrapartida, o fato de buscarem atividades físicas e de lazer fora do ambiente de trabalho pode ser positivo para minimizar o sofrimento representado no estresse, não buscando mudanças das causas do sofrimento, mas apenas formas de contorná-lo (MENDES; COSTA; BARROS, 2003).

Além dessas alternativas, as autoras verificaram que a relação entre os colegas de trabalho também funciona como um suporte social para lidar com o sofrimento, e é este um ponto deveras importante à presente investigação, no campo da Comunicação Organizacional. Mesmo que as condições formais, no mundo do trabalho, sejam as mesmas para todos e todas, torna-se mais fácil de suportar as realidades do cotidiano devido à comunicação e aos laços estabelecidos entre os trabalhadores bancários, como avaliaram as autoras.

Sônia Resende e Ana Magnólia Mendes (2004) contribuem para essa discussão ao relatarem algumas vivências de prazer² dos trabalhadores bancários. Para as autoras, a gratificação em relação ao trabalho é explicada por valores que enfatizam, em alguma medida, a noção de segurança e estabilidade. É uma forma de manutenção do *status quo*, pela sobrevivência do trabalhador no atual contexto de precarização e desemprego estrutural do mercado de trabalho. Ou seja, apesar dos fatores até então apresentados neste estudo sobre esse segmento de mercado, a sobrevivência parece ser a razão fundamental para os bancários se manterem no

² Resende e Mendes (2004) nomeiam e dividem as experiências dos bancários como prazer e sofrimento, apesar das controvérsias que o termo "prazer" pode suscitar. Deste modo, compreendemos que este assunto gera um debate bastante válido sobre a própria significação a respeito do que vem a ser o "prazer", sobretudo no mundo do trabalho, e que, apesar das autoras identificarem algumas dessas vivências nas rotinas laborais, entende-se que estão relacionadas às experiências tidas como positivas, com algum grau de satisfação.

emprego, significando propiciar alguma segurança, mesmo que relativa, para si e para a família. Apesar do trabalho bancário ter sido desqualificado, automatizado e intensificado ao longo da reestruturação produtiva, ainda assim, ele tem representado uma opção de emprego, no panorama de um mercado laboral altamente precário e escasso. Essa mudança de perspectiva está alinhada, justamente, ao poder que os sujeitos têm de resignificar e criar sentidos no e sobre o mundo do trabalho, foco da presente investigação.

Resende e Mendes (2004) também sublinharam que, nessa dinâmica, os sujeitos podem estar fazendo o uso de estratégias de defesa como reação a um trabalho que não tem permitido a realização pessoal, mas que é necessário por questões financeiras. Assim, os trabalhadores podem ter adquirido uma postura de aceitação, evitando a confrontação direta com o seu sofrimento, a fim de se manterem empregados. Enquanto isso, trazem à tona os processos motivacionais e as suas necessidades pessoais, que fazem parte da inter-relação indivíduo-organização e que produzem, paradoxalmente, sentidos múltiplos sobre prazer e sofrimento na vida tecida no mundo do trabalho.

A fronteira entre sofrimento e não sofrimento, entre sofrimento e prazer, é imprecisa e se superpõe em camadas indiscerníveis. Anne Pinheiro Leal, Tadeu Vieira de Almeida e Márcio André Leal Bauer (2015) salientaram que o reconhecimento da qualidade do trabalho, que normalmente confere sentido ao esforço, às angústias, às decepções e às dúvidas, pode ser usado em favorecimento de uma dinâmica de sofrimento, se acompanhado, por exemplo, por sobretrabalho, por novas metas a serem alcançadas. Daí a necessidade de compreender os sentimentos e os sentidos sobre o trabalho elaborados e compartilhados, nas práticas comunicacionais, por trabalhadores do sistema bancário, imersos em contextos que incidem sobre essas narrativas.

[...] os elementos do trabalho que representam fontes de sofrimento estão profundamente impactados pelas mudanças recentes na organização do trabalho bancário. Tais mudanças convergem na precarização do trabalho de atendimento, não só sob o ponto de vista dos trabalhadores, mas também dos clientes, o que acaba incidindo sobre o próprio atendente. Essa relação fica evidente, sobretudo, nas categorias de sobrecarga do trabalho e estatuto do emprego. Tal constatação indica que a análise das vivências de prazer e sofrimento no trabalho pressupõe uma contextualização das relações de produção, já que não se trata de um trabalho universal e anistórico, mas de uma atividade situada numa rede de determinações econômicas e sociais, que implicam configurações de poder significativamente assimétricas. (LEAL; ALMEIDA; BAUER, 2015, p. 918).

Esses autores explicaram que o prazer se relaciona com as possibilidades de trabalho livremente organizado pelo sujeito trabalhador, individual ou coletivamente, inclusive por práticas comunicacionais, e na adaptação do conteúdo da tarefa às competências reais do profissional. A questão do prazer no trabalho, entretanto, alcança uma esfera mais abrangente, pois está diretamente ligada às possibilidades de uso dos potenciais psíquicos, como defendem. As vivências de prazer compreendem o trabalho como fonte de gratificação sublimatória, como busca constante pelo significado pessoal do viver (LEAL; ALMEIDA; BAUER, 2015).

Todavia, não pretendendo enveredar para essa problematização, que exigiria reflexão e ferramentas de outra envergadura, o que se buscou, aqui, foi reconhecer algumas características do atual universo do sistema bancário no Brasil. Reestruturação produtiva, automação, flexibilização do trabalho, novas lógicas de gestão, enxugamento do quadro de funcionários e sobrecarga da atividade laboral, demissão, novas nuances às identidades do trabalhador, individual e coletivamente, relações de comunicação entre os sujeitos trabalhadores são, entre outros, assuntos de relevância para a compreensão dos sentidos elaborados pelos bancários, homens e mulheres, no mundo do trabalho. Sem a identificação e problematização desse cenário, apresentar-se-ia frágil o exercício de análise sobre as narrativas dos trabalhadores bancários a respeito da sua atividade de trabalho, construída e compartilhada nas práticas comunicacionais cotidianas.

Sendo assim, atentando-se ao panorama até então exposto, o próximo tópico descreve a pesquisa de campo desenvolvida no âmbito desta investigação, a fim de compreender quais caminhos foram traçados e utilizados para chegar, empiricamente, ainda que num viés exploratório, aos resultados deste estudo, que objetiva compreender os sentidos sobre o trabalho elaborados pelos trabalhadores bancários nas práticas comunicacionais que estabelecem entre si.

4.2 Metodologia da Pesquisa Empírica

A presente pesquisa possui uma natureza qualitativa e um caráter exploratório, embasada na técnica de entrevistas em profundidade. Segundo Antônio Carlos Gil (2017), especialista em Sociologia e metodologia de pesquisa, as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal proporcionar maior familiaridade com o problema da pesquisa, a fim de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses

sobre o tema. Além disso, na maioria dos casos, pesquisas com essa característica envolvem, inicialmente, um levantamento bibliográfico, podendo ser complementado por entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e por análise de exemplos que auxiliem na compreensão do problema.

Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo identificar e compreender os sentidos sobre o trabalho construídos e compartilhados pelos trabalhadores do sistema bancário nas suas práticas comunicacionais. Para tanto, adere à explicação de Gil (2017) sobre o caráter exploratório do estudo, já que se trata de um universo muito abrangente e complexo, multidimensional, de difícil representatividade em uma investigação em nível de graduação. Por um estudo de cunho exploratório, não descritivo, portanto, reconhecemos que os sentidos elaborados pelos trabalhadores e trabalhadoras de bancos vão muito além do que podemos, nesta ocasião, captar. Também, a quantidade de entrevistados, como veremos, de modo algum é numericamente proporcional a uma amostra que revelasse a generalidade e a pluralidade de um universo de pessoas. Não é essa a pretensão deste estudo, senão a de promover uma aproximação, em níveis teóricos e empíricos, sobre o problema elucidado, em torno dos sentidos sobre o trabalho produzidos nas práticas comunicacionais entre tais sujeitos trabalhadores, no segmento bancário.

Para Jorge Duarte e Antônio Barros (2005), pesquisadores da área da Comunicação no Brasil, a entrevista em profundidade, por sua vez, é uma técnica de pesquisa qualitativa que procura explorar um determinado assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes, para que seja possível analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Nesse sentido, os autores complementam que uma das principais qualidades dessa abordagem é a flexibilidade de permitir aos entrevistados a elaboração e reelaboração livre da resposta e, por outro lado, o ajuste das perguntas por parte do entrevistador, conforme o diálogo se desenrola.

A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para a apreensão de uma realidade tanto para tratar questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido. É uma pseudo conversa realizada a partir de um quadro conceitual previamente caracterizado, que guarda similaridade, mas também diferenças, com entrevista jornalística. (DUARTE; BARROS, 2005, p. 64)

Este tipo de entrevista procura a intensidade nas respostas, não na quantificação ou representação estatística. Por este motivo, o número de entrevistas a serem realizadas não se torna tão relevante quanto a qualidade das discussões e os apontamentos que serão identificados, colaborando com a elucidação do problema da pesquisa. Em relação à escolha dos entrevistados, Duarte e Barros (2005) afirmam que, nos estudos qualitativos, são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, que sejam capazes de ajudar na problematização do tema. Sendo assim, elas deverão ter envolvimento com o assunto, disponibilidade e disposição em falar.

Os sete entrevistados, homens e mulheres, mobilizados na pesquisa empírica que apresentaremos adiante, trabalham no sistema bancário brasileiro, em Curitiba, seja em uma organização privada ou pública. Resguardadas as particularidades das esferas públicas e privadas, não houve distinção quanto à escolha dos trabalhadores porque, como discutido teoricamente ao longo deste estudo, sobretudo no presente capítulo, os processos de reestruturação produtiva, acompanhados por automatização, flexibilidade e precarização do trabalho, se evidenciaram em todo o setor bancário, mesmo entre organizações governamentais e/ou de administração mista, incidindo sobre as realidades cotidianas e os sentidos elaborados sobre elas.

Diante dessas informações, foram realizadas sete entrevistas com trabalhadores e trabalhadoras do sistema bancário. No entanto, as análises dos depoimentos serão apresentadas a partir de seis entrevistas, e não sete. Esses sujeitos depoentes foram escolhidos através de algumas pessoas próximas da pesquisadora que já trabalham no setor bancário. Esses trabalhadores e trabalhadoras indicaram outros colegas, funcionários de outras instituições, para que também pudessem dar o seu relato sobre o tema e o problema proposto. É válido ressaltar que, inicialmente, a intenção era a de que fossem realizadas nove entrevistas em profundidade. Porém, no momento de contatar as pessoas para verificar se tinham interesse em participar desta pesquisa, duas se sentiram receosas em falar sobre as suas vivências, como trabalhadoras, no setor bancário. De certa forma, foi possível identificar um sentimento de medo em relação a compartilhar sobre como é trabalhar nesse setor e quais são os sentidos que constroem sobre o seu trabalho, por práticas comunicacionais.

Essa observação se tornou evidente quando, após ter realizado as sete entrevistas, uma das trabalhadoras entrou em contato com a pesquisadora e pediu

para que a sua entrevista não fosse divulgada, mesmo tendo conhecimento de que não seria exposta nenhuma informação quanto à sua identidade e a da organização em que atuava. Durante a conversa, ela explicou que estava passando por problemas no ambiente de trabalho, inclusive, que se tornaram “problemas de ordem pessoal”, como caracterizou, e, como não sabia sobre os rumos e os trâmites que seriam tomados em relação à essa situação, preferiu que não fossem divulgados o seu depoimento e a participação nesta pesquisa científica. Além desse caso, que se revelou significativo para a compreensão das condições laborais que caracterizam o segmento bancário, em alguns trechos específicos das entrevistas, ficou evidente que alguns trabalhadores estavam desabafando e relatando suas experiências de forma genuína, como se tivessem colocado para “fora” aquilo que tanto os incomodava por “dentro”. Pela comunicação construída, na ocasião, entre entrevistados e pesquisadora, o mundo do trabalho ia sendo revisitado, confrontado, ressignificado, tecido, camada a camada.

No que concerne às três desistências de trabalhadores na participação desta pesquisa, algumas inquietações emergiram no processo, para além das que já conduziam esta investigação. Como pensar a comunicação organizacional em um ambiente de trabalho onde vigora a sensação de vigilância e medo? Que sentidos sobre o trabalho são construídos pelos trabalhadores, por práticas comunicacionais, em contextos de coerção e forças estruturais fortemente estabelecidas? Os trabalhadores e as trabalhadoras dialogam sobre esses sentidos e perspectivas entre si e com os seus superiores? Como é a dinâmica comunicacional na rotina de trabalho, pelo ponto de vista de um dos agentes que atuam na produção cotidiana das realidades organizacionais, os trabalhadores?

Frente a esses questionamentos, uma informação relevante para entender o ponto de vista que será abordado na pesquisa é a de que todos os trabalhadores e trabalhadoras entrevistados não ocupam cargos gerenciais, ou seja, são funcionários de diversos setores operacionais, administrativos e comerciais nas organizações bancárias. O motivo de não abranger os gerentes e superiores hierárquicos é o de analisar as dificuldades na comunicação, os prazeres e sofrimentos compartilhados, os vínculos interpessoais, os sentidos sobre o trabalho, enfim, criados por funcionários que não se enquadram, diretamente, à alta hierarquia das empresas, no setor bancário. Isso pode ser explicado, entre outros aspectos, pela razão de que os funcionários que ocupam algum cargo de gestão ou

chefia terão que responder às ordens dos superiores na estrutura organizacional, estando mais próximos a atender aos interesses da alta administração. Assim, evidencia-se que a seleção dos informantes foi intencional, de modo que fossem entrevistados tão-somente os trabalhadores bancários que não ocupam postos de gestão.

Todas as entrevistas foram realizadas virtualmente, através da plataforma do Google Meet, ferramenta que possibilita a comunicação por vídeo. Foram realizadas desta maneira, com este recurso tecnológico, diante do momento em que estamos vivendo, com a pandemia mundial provocada pelo alastramento do vírus COVID-19³, e de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Cada entrevista, que contou inicialmente com um roteiro aberto (Anexo A), não estruturado, apenas para conduzir ou estimular o diálogo, durou o tempo aproximado de uma hora, sendo que houve o máximo esforço, por parte da pesquisadora, em criar uma relação amistosa e de confiança com os entrevistados. Como já dito, foram explicitados o caráter científico e a segurança quanto ao anonimato dos entrevistados, que se revelaram propositivos quanto à participação nesta pesquisa. O áudio de todas as conversas foi gravado, com a autorização de cada entrevistado, permitindo que todo o conteúdo fosse analisado posteriormente, quantas vezes fossem necessárias. Ao final deste estudo, até como material empírico para futuras investigações, consta a transcrição de todas as entrevistas realizadas e autorizadas (Anexo B).

Com esse percurso metodológico, foi possível elucidar, ainda mais, o problema que pauta a presente investigação e o seu objetivo, que é identificar e compreender os sentidos sobre o trabalho produzidos pelos bancários em suas práticas comunicacionais. Cabe, ainda, uma consideração: o fato de serem homens e mulheres, trabalhando em realidades diferentes, permitiu obter informações que possam dar visões diversificadas sobre fatos de teor similar. É importante, entretanto, ressaltar que não será divulgado nenhum detalhe particular de cada entrevistado, nem pessoal nem quanto ao profissional. Como veremos a seguir, o próximo tópico abordará os sentidos sobre o trabalho identificados nesta pesquisa empírica, salientando e interpretando alguns marcadores de conteúdo expressos

³ Doença infecciosa causada por um coronavírus descoberto em 2019. Devido à alta taxa de transmissão e infecção, o mundo entrou numa pandemia, promovendo o distanciamento social, o isolamento e modificando os cuidados relacionados à saúde, entre outras iniciativas.

nos depoimentos que correspondem ao problema da investigação, à luz de toda a reflexão teórica já apresentada neste estudo. Para efeitos didáticos, os sentidos atribuídos pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras em suas práticas comunicacionais serão agrupados em dois núcleos, cujos conteúdos, entretanto, se inter-relacionam.

4.3 Análise dos núcleos de sentidos construídos pelos bancários sobre suas atividades de trabalho

Antes de identificar e analisar os sentidos sobre o seu trabalho, acessados pelas entrevistas em profundidade, produzidos, nas práticas comunicacionais, pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras do sistema bancário, é preciso compreender o que se entende por sentido. Segundo Ivone de Lourdes de Oliveira e Carine Caetano de Paula (2008), autoras que já foram apresentadas no segundo capítulo desta investigação, o sentido seria uma possibilidade de abertura para a elaboração de novas significações sobre as práticas discursivas institucionalizadas em um ambiente organizacional, mediado pelos interlocutores que negociam, criam, discordam e compartilham significados entre si. São leituras sobre um assunto, objeto, realidade, decorrentes de um processo intra e intersubjetivo no bojo do qual uma variedade de forças são acionadas, organizando simbolicamente a compreensão sobre os fenômenos e sobre o real.

Desta forma, como já discutido neste estudo, podemos compreender que os sentidos são produzidos em certos contextos, inclusive a partir da relação com o outro, pelas trocas, negociações e compartilhamento de ideias, vivências múltiplas. No tocante a esta investigação, a elaboração e a troca compartilhada de sentidos entre os interlocutores bancários se materializa pelas práticas comunicativas, que se retroalimentam no cotidiano, conformando realidades organizacionais. Os sentidos seriam, nessa acepção, significações sobre a atividade de trabalho elaboradas no cerne de um panorama dotado de materialidade e simbologias vivenciado em coletividade, embora também experimentado individualmente, fomentando narrativas legitimadas pela comunicação. Tendo em vista essa dimensão conceitual, serão apresentados dois principais núcleos de sentidos identificados no desenrolar da pesquisa empírica junto aos sujeitos trabalhadores do setor bancário, exposição que mesclará trechos de depoimentos que foram coletados e as análises possíveis

sobre esse material, com base na interpretação dos conteúdos, particularmente sob perspectivas teórico-conceituais da Comunicação Organizacional.

4.3.1 A comunicação e os sentidos sobre a pressão no trabalho: naturalização e estranhamento

Como vimos no primeiro capítulo, o mundo do trabalho é um “lugar” complexo e com inúmeras diversidades que o compõem. É uma esfera na qual as relações são estabelecidas, criadas, desfeitas e ressignificadas, com interesses os mais diversos, sabendo-se que toda relação humana é complexa, justamente, por conter sujeitos com múltiplas particularidades e experiências produtoras de sentidos (FÍGARO, 2008). Dessa forma, no mundo do trabalho, é inevitável que os indivíduos criem relacionamentos, estabeleçam vínculos e laços interpessoais, principalmente porque precisam fomentar essa que é uma das experiências centrais na vida humana em sociedade, o trabalho. Nessa esfera, mesmo que as organizações, em alguma medida, almejem controlar as relações dinamizadas pelos distintos sujeitos que a compõem, os funcionários também são responsáveis por criar toda a atmosfera e as dinâmicas dessa realidade, por processos comunicativos (FÍGARO, 2008).

Pelas entrevistas desenvolvidas na presente pesquisa, uma das principais características do sistema bancário apontadas pelos trabalhadores e trabalhadoras está relacionada à pressão instaurada no ambiente de trabalho, de forma que os preceitos em torno dela sejam reconhecidos e incorporados, com pretensa naturalidade, desde o primeiro dia de trabalho, na comunicação entre os interlocutores. Todos os entrevistados descreveram que existe, sim, muita pressão e muita cobrança no alcance das metas estipuladas pela gestão, reproduzidas por discursos planejados institucionalmente e nas conversações do dia a dia. Porém, a maneira como elaboram sentidos sobre esse fato não é convergente entre todos.

A impressão é a de que, apesar de ser difícil lidar com essas questões referentes à pressão no desempenho do seu trabalho, principalmente quando podem afetar o seu estado emocional e a sua saúde física, alguns trabalhadores compreendem que em qualquer atividade de trabalho essa lógica pode ser estabelecida. Ou seja, o sentido atribuído às suas condições laborais, neste ponto, é o de naturalização das narrativas institucionais que impõem o excesso de cobrança,

no sistema capitalista. Para alguns, é normal trabalhar sob pressão, ser alvo de retórica de ameaça de demissão frequentemente e buscar alcançar metas que, muitas vezes, são inatingíveis. Reconhecem, portanto, a pressão, originária de discursos gerenciais coercitivos, sobre a atividade do trabalho na organização bancária - conjuntura sobre a qual, inclusive, Marques e Giongo (2016) discutiram em seu estudo -, mas conferem o sentido de normalidade a esse cenário comunicacional, tendo que arcar com o desempenho requerido, até para não perderem o emprego, como revela o seguinte depoimento.

[...] o banco deixa bem claro que eles são uma organização financeira e que o meu único propósito dentro da empresa é bater todas as metas. O meu propósito não é oferecer o melhor atendimento pro meu cliente, o meu propósito não é buscar exatamente o que o meu cliente está precisando, eu tenho que suprir as necessidades do meu cliente em cima das necessidades da minha agência. E se você não faz isso, tem 10 querendo fazer no teu lugar. Então, é simples. É desse jeito e pronto, acabou. (ENTREVISTADA 04, 2020)

[...] A rotina é tão corrida que nem existe comunicação. A gente não tem tempo de conversar, e a comunicação da empresa não é eficaz. Só que as pessoas se acomodam e seguem trabalhando, não questionam muito esse formato. Parece que todo mundo aceita como é e pronto. [...] É até engraçado, eles reclamam, mas não querem sair também (risada). (ENTREVISTADA 06, 2020)

Assim, entre a institucionalidade das normas e as condições para o exercício laboral, aceita-se tacitamente o acordo firmado e comunicado entre as partes, fazendo com que o trabalhador bancário elabore sentidos que tentem corresponder, nessa dinâmica comunicacional, às altas exigências sobre o seu desempenho. Outros entrevistados salientam que a forma como, sobre os trabalhadores, incidem tais características do setor bancário se dá de modo agressivo, adentrando a esfera subjetiva da autocobrança, comprometendo a sua saúde física e mental.

[...] então, assim, pra iniciar a carreira direto no banco com meta na cabeça, eu falo, não foi fácil. Porque, tipo assim, as cobranças em si não eram algo agressivo, mas elas eram algo que tipo assim, ficasse com [...] como é que eu posso explicar [...] é como se fossem cobranças sutis em que você mesma fica se cobrando, porque você via as pessoas do teu lado, e a cobrança que era colocada na nossa cabeça era "se o fulano do lado tá fazendo, porque você não consegue fazer igual". Era mais ou menos nesse sentido. Eles pegavam exemplo de dentro pra colocar na sua cabeça do porquê você não conseguia fazer igual aquela outra pessoa. Só que nem toda pessoa é igual a outra. (ENTREVISTADA 01, 2020)

[...] Hoje em dia, dentro do ambiente de trabalho, a vida não é saudável. Eu não penso em ficar muito tempo, principalmente, por ter saído da parte administrativa e ter ido pra agência. Eu vejo que não vou aguentar muito tempo. A pressão é muito forte, eles não se preocupam com o seu bem estar físico e mental. Eles realmente não se preocupam. Já vi colegas

tendo crises de ansiedade, passando mal e indo pro hospital, e gerente reclamar que ia ficar faltando uma pessoa. Então, realmente, é bem desumano. (ENTREVISTADA 02, 2020)

Esses depoimentos refletem o sentimento de precariedade, apontado por Danièle Linhart (2014), no que se refere à ideia dos funcionários estarem, constantemente, preocupados em não possuírem condições de atender às altas exigências impostas discursivamente no ambiente de trabalho. Como afirmou a Entrevistada 01, “[...] *é como se fossem cobranças sutis em que você mesma fica se cobrando [...]*”. Vale pontuar que a precariedade subjetiva é um sentimento que está relacionado à insegurança incorporada no mundo do trabalho, de forma que os funcionários não se sintam amparados e se responsabilizem, melhor dizendo, se culpabilizam por não corresponderem àquilo que lhe é demandado, mesmo que em excesso, o que ocasiona ansiedade, medo e estresse, como discutido anteriormente, no presente capítulo. A própria estratégia retórica gerencial de comparar o desempenho de um trabalhador ao de outro, individualizando a atividade do trabalho e as condições para a sua execução, contribui para essa precariedade subjetiva e da própria classe dos trabalhadores bancários, extensivamente.

Diante desses relatos, entende-se que, apesar do mundo do trabalho ser tensionado por várias forças representativas dos mais diversificados grupos e classes sociais, é difícil classificá-lo como sendo um território no qual emerge apenas um sentido sobre as realidades vivenciadas. Quando se diz que é uma esfera difusa e complexa (FÍGARO, 2008) é porque envolve diferentes sujeitos, de diferentes realidades sociais e com bagagens próprias, não obstante certas condições materiais e imateriais impostas institucionalmente e que influenciam a comunicação entre os interlocutores e a elaboração de sentidos variados.

Como explicado por Oliveira e Paula (2008), toda relação é composta por conflitos, interesses, saberes e poderes e, dentro das organizações, isso não é diferente. Ao solicitar aos entrevistados que narrassem como lidam com as metas e pressões da rotina do trabalho, ficou evidente que tais condições são incorporadas e compartilhadas por todos, nas práticas comunicacionais cotidianas, a exemplo das conversações informais, reuniões planejadas, pela recepção de informativos institucionais, como se fizessem parte da “cultura” do sistema bancário, como denominado por alguns depoentes. Porém, inspirando-nos no pensamento de

Dominique Wolton (2010), sobre o qual discorreremos no segundo capítulo deste estudo, a comunicação se constrói na relação com o outro, dialogicamente. Isso significa que as pessoas negociam, filtram, hierarquizam, recusam, rebatem, alteram, aceitam as incontáveis mensagens e realidades que lhes são apresentadas, elaborando e reelaborando sentidos sobre elas. Sendo assim, os trabalhadores e as trabalhadoras do sistema bancário questionam e recusam os discursos e as condições coercitivas e precárias que lhes são impostas diariamente? Há possibilidades de, pela comunicação, ressignificar e alterar o ambiente em que trabalham, mesmo que no bojo dessa conjuntura institucional?

Resende e Mendes (2004), como vimos, avaliam essas dinâmicas pelo estudo das estratégias que os trabalhadores e as trabalhadoras adotam no intuito de, em algum grau, se defender de um trabalho que não permite a realização e a satisfação pessoal. Para essas autoras, os funcionários bancários, com o tempo, passam a aceitar a realidade do seu trabalho, evitando ou ao menos contornando um confronto direto com o que lhes causa sofrimento. Dito de outro modo, e como revelam os depoimentos a seguir, atribuem sentidos ao seu trabalho fundamentados em razões que supervalorizam certos atributos ou condições e que, de algum modo, rebatem ou desfocam os aspectos negativos sobre a pressão sofrida na rotina laboral.

[...] A minha visão de banco hoje é: eu vejo muita oportunidade em trabalhar num banco. Eu vejo muita gente falando assim "que banco é ruim, que é muito stress, que é muita cobrança, muita meta", mas eu posso falar que, à medida que existem esses contras, existem muito mais prós. Eu vejo dessa forma, assim. Porque apesar de ter essas várias cobranças, as oportunidades que a gente tem ali dentro são muito maiores. Então, a minha visão é que, assim, têm os lados negativos, mas os positivos se sobrepõem. E desde o começo eu via assim. Por exemplo, a minha mãe sempre trabalhou em banco e meu pai sempre trabalhou na parte administrativa. Mesmo que houvessem [sic] essas cobranças, a gente tinha muitos retornos em relação ao salário, aos benefícios, vale-alimentação, vale-refeição [...] mais ou menos nesse sentido. (ENTREVISTADA 01, 2020)

[...] Eu trabalho no banco há 10 anos. Não foram anos fáceis, isso eu posso garantir [...] mas trouxeram grandes recompensas, tanto profissionalmente quanto em questão de possibilitar conquistar muita coisa, que, em outros setores, eu acredito que seria mais difícil. Estar trabalhando no banco, pra mim, é muito gratificante, apesar de toda a pressão e cobrança, mas todo lugar tem isso, e a gente acaba se acostumando. Para quem começa a trabalhar no setor bancário depois de ter tido outras experiências, sente a diferença na rotina, que é intensa, bem intensa, mas, em compensação, se beneficia com a remuneração. (ENTREVISTADA 06, 2020)

No exercício de dosar medidas de sofrimento e prazer (LEAL; ALMEIDA; BAUER, 2015), com fronteiras obtusas e camadas que se sobrepõem, as trabalhadoras entrevistadas seguem articulando razões e elaborando sentidos sobre o seu trabalho, dimensionando o quanto vale suportar (RESENDE; MENDES, 2004) a rotina laboral, “[...] *que é intensa, bem intensa*”, tal como enunciado no último relato. De acordo com Edgar Morin (2005), antropólogo, sociólogo e filósofo francês, para compreender as relações de complexidade existentes na sociedade é necessário uma mudança profunda em nossas estruturas mentais. Para este autor, uma organização oferta produtos e serviços e, ao mesmo tempo, é produzida pelos sujeitos que fazem parte dela. Dessa forma, entende-se que não existe uma única definição, um único significado ou um modo correto de viver e enxergar o mundo, e isso se estende para as dinâmicas comunicacionais nas organizacionais. Ora, se os funcionários estão vivendo sob as mesmas condições empresariais, ouvindo e reagindo aos mesmos discursos gerenciais, os sentidos produzidos sobre o trabalho não deveriam ser os mesmos entre todos?

A comunicação, assim como o mundo do trabalho, é complexa porque, entre outras explicações, os indivíduos estão constantemente se relacionando, negociando significações sobre as realidades, nos contextos de interação. É nesse viés que Morin (2005) defendeu que as organizações têm necessidade de ordem e, conseqüentemente, de desordem. Todas as coisas estão interligadas e se inter-relacionam na mesma proporção, mas de modo complexo. Isso significa que não existe, de um lado, o indivíduo e, de outro, a sociedade; de um lado, a empresa e, de outro, as relações humanas tecidas no ambiente organizacional. Os processos são inseparáveis e interdependentes, se entrelaçam, se tensionam, se comunicam. Ou seja, “o normal é que as coisas não permaneçam tais como são” (MORIN, 2005, p. ?), isso seria inquietante. Nada permanece em equilíbrio, o tempo todo as coisas são modificadas e reorganizadas. Essa perspectiva nos ajuda a entender o porquê de os depoimentos apresentarem aspectos variados e, à primeira vista, paradoxais.

Ao mesmo tempo em que é difícil lidar com as pressões e com as altas metas, ao mesmo tempo os trabalhadores e as trabalhadoras demonstraram que se adaptam e incorporam essa lógica da racionalização do trabalho no seu cotidiano, no passar do tempo. Na complexidade desse tensionamento no mundo do trabalho apegam-se a pontos positivos suficientes para suportar essa realidade organizacional e os discursos coercitivos que lhes são destinados, como os

benefícios, as remunerações e outros “atributos” oferecidos pelas organizações bancárias, de certo modo mais atrativos do que os apresentados no mercado laboral, em estado de precarização. Ou seja, não é possível alterar a lógica de organização e gestão do trabalho, mas é possível ressignificá-lo a partir daquilo que move cada sujeito. Enquanto que, para uns, esse sentido sobre o trabalho está relacionado a um ponto de vista relativamente positivo e de aceitação, para outros, isso se manifesta de forma negativa em relação à saúde e ao bem-estar.

No tópico a seguir, serão apresentados os sentidos compartilhados entre os trabalhadores e as trabalhadoras do sistema bancário sobre as relações hierarquizadas, particularmente no que diz respeito às práticas comunicacionais que se desenrolam com seus gerentes e superiores hierárquicos, do ponto de vista dos trabalhadores. Este segundo núcleo, de certo modo, também se incorpora e complementa a discussão sobre a pressão e a complexidade das relações de comunicação que são estabelecidas no ambiente de trabalho bancário, como enfatizado até o momento. São marcadores que se sobressaíram, inter-relacionados, na análise dos conteúdos das entrevistas em profundidade e que nos conduzem a certos sentidos sobre o seu trabalho elaborados, nas práticas comunicacionais, pelos trabalhadores bancários.

4.3.2 A comunicação e os sentidos sobre as relações hierarquizadas e sobre as relações de amizade

No tópico anterior, o foco da análise baseou-se em um núcleo de sentido que se sobressaiu nos conteúdos dos depoimentos dos entrevistados, que diz respeito à pressão e à complexidade das relações estabelecidas com e no ambiente de trabalho. Complementarmente, outro assunto que se estende a esse núcleo é sobre as interações que os trabalhadores e as trabalhadoras do sistema bancário mantêm com os seus gerentes ou superiores hierárquicos. Lena Soares e Wilza Villela (2012) afirmaram que, com as mudanças decorrentes do processo de reestruturação produtiva, o segmento bancário passou a ser caracterizado, também, pelos casos de assédio moral. E, aqui, entende-se o assédio moral como "uma estratégia usada para se alcançar o cumprimento de metas, que se caracteriza por condutas agressivas e causa transtornos psicológicos" (SOARES; VILLELA, 2012, p. 208). As entrevistas desenvolvidas no escopo desta pesquisa permitiram

identificar que essa é uma questão, também de ordem comunicacional, que, de fato, faz parte do ambiente de trabalho bancário, afligindo os trabalhadores e as trabalhadoras e os sentidos que produzem sobre as suas vivências laborais.

Segundo alguns relatos, quando alcançam o cargo de gerência, é visível a mudança de comportamento dos funcionários que ocupam esses postos. A maneira como eles se comunicam com os demais, de cargos mais baixos na hierarquia, se modifica, de modo que a agressividade e o tom de superioridade passam a ser presentes em seus discursos. Isso porque, conforme os informantes desta pesquisa, os gestores precisam se preocupar com o cumprimento das metas que foram estabelecidas pela alta hierarquia da instituição financeira, não medindo esforços para dinamizar a comunicação no ambiente de trabalho com foco particular na competitividade e no alcance dos resultados almejados.

[...] A comunicação é bem formal, a gente se comunica muito por e-mail e videoconferência, toda semana. Então, nessas reuniões, os diretores vão falar o que a gente precisa fazer, às vezes eles parabenizam alguma agência que bateu a meta, sempre reforçando que, se uma agência conseguiu, por que as outras também não conseguem? (ENTREVISTADA 04, 2020)

Evidentemente, no decorrer das entrevistas, algumas pessoas deixaram claro que varia de gestor para gestor tomar para si uma conduta verbal mais agressiva, o que contribui com a discussão sobre a complexidade das relações que são estabelecidas no ambiente de trabalho. Não por acaso, ainda de acordo com Soares e Villela (2012), na perspectiva dos bancários, os funcionários tornaram-se descartáveis, enquanto as empresas, por sua vez, passaram a criar forças de autocontrole. Essas forças significam que os trabalhadores precisaram aceitar tacitamente as regras do “jogo”, como se o assédio moral fosse um meio discursivo normalizado de impor a condição de merecimento por ser trabalhador de organizações bancárias. Nos seguintes trechos, é possível identificar como essas relações comunicacionais são mantidas no dia a dia de trabalho.

[...] Eu já tive gestores que já falaram nesse sentido, assim como já tive gestores que já chegaram com os dois pés no peito falando "como é que é? não bateu a meta porque? ta com algum problema?", nesse nível. Então, em relação à orientação a isso é que fosse numa tendência mais suave, mas eu já peguei os dois casos. Depende muito de gestor para gestor. (ENTREVISTADA 01, 2020)

[...] Quando você ocupa um cargo mais elevado ali, parece que eles perdem a consideração pelos funcionários que têm um cargo inferior. (ENTREVISTADA 02, 2020)

Os apontamentos sobre como os gerentes, normalmente, agem discursivamente com os seus subordinados revela o quanto a comunicação e, inclusive, a falta dela são extremamente significativas no que diz respeito ao ambiente de trabalho. A comunicação, de acordo com Fígaro (2008), não deve ser compreendida como consenso, afinal, ela expõe conflitos que surgem pelas contradições inerentes às diversas realidades sociais presentes, principalmente no contexto organizacional. Por este motivo, quando os trabalhadores relataram que a maioria dos sujeitos que ocupam algum cargo de gerência interagem de forma agressiva, torna-se plausível a compreensão sobre as discussões levantadas no início do presente capítulo sobre as condições de trabalho coercitivas em organizações empresariais bancárias.

Ao ampliarmos a discussão para um cenário de uma instituição financeira, cercado de competitividade, focado em lucros e resultados exorbitantes, com os valores que primam pelos direitos humanos postos em segundo plano, o assédio moral (para não dizer de outros tipos de assédio, como o sexual, sobretudo em relação às mulheres) e as vivências comunicacionais desgastantes, atravessadas por discursos e práticas coercitivos, tornam-se um mecanismo de poder. Na pesquisa de Soares e Villela (2012), os entrevistados, também bancários, identificaram que há um componente individual ou psicológico que favorece as práticas de assédio moral. Há dois fatores que contribuem para esse comportamento, a dinâmica organizacional ligada à lógica econômica do setor bancário, que legitima tais condutas e formas de interação no ambiente laboral, e a personalidade do assediador. Ambos os fatores se entrelaçam e criam condições propícias para que se estabeleça um cenário de violência no trabalho, nas práticas comunicacionais cotidianas (SOARES; VILLELA, 2012).

Para Dejours (1987), autor cuja perspectiva teórica foi mobilizada no primeiro capítulo, o assédio moral é uma característica marcante em ambientes que estão claramente relacionados a disputas assimétricas de poder e reprodução de distintos níveis e tipos de violência. Isso foi demonstrado, inclusive, no tópico anterior, na problematização do primeiro núcleo de sentidos identificado na pesquisa empírica, principalmente quando os relatos identificaram que, muitas vezes, por ser um elemento central na comunicação entre os pares, a pressão é incorporada de uma maneira que o funcionário mesmo se cobre e exija mais de si, como se fosse um processo natural de autocontrole e autopunição. O sentimento pertinente ao medo e

à ansiedade por não alcançar as metas, a angústia pelo receio de serem destinatários de discursos violentos e de perderem o cargo ou até mesmo o emprego sinalizam os sentidos construídos por quem trabalha no sistema bancário. E, além do mais, é evidente que essa lógica precisa ser incorporada, subjetivamente, por cada funcionário, pela comunicação no contexto do trabalho. Ouse acostuma, se normaliza a cobrança excessiva nas interações para o desempenho do trabalho, ou então esse ambiente não é para ele.

[...] A cobrança não era nem tanto por parte das pessoas, dos meus gerentes, era, mas de forma sutil. Eles faziam de uma forma que você ficasse se sentindo "poxa, mas por que eu não consigo bater as metas sendo que o fulano lá tá batendo". Então, era mais ou menos nesse sentido, era uma coisa que você acaba se cobrando e tornava o seu dia a dia e o seu ambiente, muitas vezes, estressante. A pressão que era colocada era nesse sentido. (ENTREVISTADA 01, 2020)

De modo a dialogar com o ponto de vista apresentado por Leal, Almeida e Bauer (2015), é preciso reconhecer que essas experiências relacionadas ao sofrimento no ambiente de trabalho bancário foram ampliadas nas últimas décadas pelas principais mudanças no setor. Isso sugere que as razões para o sofrimento e a satisfação no trabalho pressupõem uma contextualização das relações de produção, de gestão e de comunicação, no sistema capitalista. Ou seja, já que se trata de uma atividade situada numa rede de determinações econômicas e sociais, que implicam configurações de poder historicamente assimétricas, episódios de assédio podem emergir com alguma regularidade.

[...] Eu acho que a maior parte das pessoas sofrem. Tem algumas pessoas e páginas que eu sigo que são exclusivas para bancários, então eles até fazem uma pesquisa antes de aprovar você para seguir a página para saber se você é mesmo bancário. E a maioria das postagens é sobre pessoas reclamando, falando que não estão mais aguentando, de todos os bancos privados e também dos públicos, a única diferença é que eles não podem ser demitidos com tanta facilidade assim. [...] Porém, o assédio moral em relação à pressão e às metas, principalmente, quando falam sobre assuntos que afetam o nosso psicológico como filhos, falar de casa, de contas, além da forma como querem que você se vista e fale com as pessoas. O meu chefe não gosta que a gente vá trabalhar de sapatilha, só de salto. Às vezes, quando é sexta-feira e a gente vai de calça jeans, ele também reclama, ele não quer que use calça. Se você vai trabalhar sem estar maquiada, ele pergunta o que aconteceu pra você não ter passado nenhuma maquiagem e se você não teve tempo, se tem algo na bolsa que possa usar. Desse jeito! A impressão que eu tenho é que isso é geral. (ENTREVISTADA 02, 2020)

Na retórica do assédio, intersubjetivamente, recorre-se a argumentos que adentram, inclusive, os aspectos vinculados à particularidade da vida das

trabalhadoras e dos trabalhadores bancários, invadindo a esfera privada do lar, da constituição familiar, da individualidade quanto às formas de se vestir, de se portar, até quanto à obrigatoriedade de as mulheres se maquiarem, correspondendo a estereótipos de gêneros. Na comunicação entre sujeitos que ocupam postos hierárquicos distintos, portanto, institucionaliza-se o poder verticalizado, borrando as fronteiras entre o que é legalmente permitido e o excesso, a cobrança e o assédio, a pressão e a violência que dela deriva, fomentando sentidos sobre ser trabalhador nesse contexto.

É bastante revelador que, na própria dinâmica comunicacional estabelecida nas entrevistas em profundidade, identificou-se um tom de desabafo nos discursos de alguns entrevistados, correspondendo ao que Foucault (1970) afirmou: os discursos não somente traduzem as lutas de dominação mas, principalmente, pelo que se luta. A expressão facial de preocupação, as nuances de tom ao comentarem certos episódios ou pensamento, as interrupções da narrativa, a respiração, o silêncio, os movimentos do olhar compuseram um conjunto de sinais pelos quais fora possível notar a importância, entre os trabalhadores depoentes nesta pesquisa, de revisitar e narrar a memória e reelaborar os sentidos sobre o trabalho.

O desabafo, também citado como uma alternativa para compartilharem o que entendem sobre a rotina laboral, se fez presente, inclusive, quando uma das entrevistadas revelou que, quando saem para almoçar ou tomar um café, tudo o que acontece sobre o trabalho é conversado entre os trabalhadores que não ocupam cargos de gerência. Mobilizam estratégias, entre os pares, pela comunicação, para ressignificar os modos como as relações de hierarquia impactam o seu cotidiano de trabalho.

[...] O meu chefe é muito fofoqueiro, ele gosta de falar mal de todo mundo e fica prestando atenção pra ver se você vai deixar escapar alguma coisa. Só que ele é bem burro, porque nós somos amigas e sempre saímos depois do expediente pra comer, tomar café ou beber. E a gente senta na mesa e fala "alguém aí recebeu a visita do chefe na hora do almoço? Ele falou mal

de quem?". E a gente sempre comenta de quem ele falou mal e o que falou, então ficamos sabendo de tudo porque somos amigas. Normalmente, quem tem os cargos mais baixos dentro da empresa se unem mais. (ENTREVISTADA 02, 2020)

Pelos vínculos sociais estabelecidos no mundo do trabalho é possível, portanto, acionar estratégias de sobrevivência no ambiente bancário, alicerçando um grau de união e de confidencialidade, por práticas comunicacionais, que fazem frente aos poderes hierarquicamente instituídos. São laços afetivos, quiçá de soma

de força e de poder entre os trabalhadores e as trabalhadoras, que possibilitam, em alguma medida, driblar a ordem vigente, cooperando para a produção e o compartilhamento de sentidos sobre os seus trabalhos. A importância da comunicação e das relações de amizade nesse universo complexo do trabalho bancário foi notada, inclusive, por Mendes, Costa e Barros (2003), citados anteriormente neste capítulo, muito embora as interações comunicacionais não tenham sido o objeto central da investigação desses autores, como o é na presente pesquisa.

Compreende-se, então, que os vínculos, quando estabelecidos, se tornam uma forma de enfrentamento à realidade da qual se faz parte e para adquirir vivências também positivas no trabalho. Para Rosângela Florczak (2016), é através das práticas comunicacionais, operacionalizadas pelo diálogo, que os sujeitos fortalecem os relacionamentos, elaborando, negociando, compartilhando sentidos múltiplos sobre tais realidades organizacionais. São sociabilidades reconhecidas, pelos agentes protagonistas do cotidiano laboral, como dotadas de valor, de significância, de doses de afeto, mesmo em um contexto caracterizado pela valorização da competitividade, da individualidade e pela pressão, como demonstram os seguintes depoimentos.

[...] eu pelo menos fiz bastante amizade que eu acho que vai ser pro resto da vida. Têm muitas amigas que, hoje, eu nem trabalho junto, mas que são pessoas que eu vou contar pra sempre. E lá eles incentivam bastante, eles fazem amigo secreto da equipe, Natal, Páscoa, sempre tem alguma coisa que incentiva o grupo. Então, nesse aspecto, eu não tenho muita crítica não. (ENTREVISTADA 01, 2020)

[...] Depende da agência. Tem agência que as pessoas estão ali pra se matar e ver quem que vai ficar um pouco melhor na visão do gerente geral. E tem agência que você tem a sorte de ter pessoas que vão se tornar suas amigas, que é o que acontece comigo, nessa agência atual. Então, às vezes, você tem o azar de entrar em uma agência onde é cobra matando cobra e as pessoas querendo passar por cima de você pra se sentir melhor. E pelo fato de ter uma cobrança muito forte causada pelo banco, acaba criando essa competição. Então, ali, na minha agência, por exemplo, ao invés de criar essa competição, a gente tenta se ajudar. Por exemplo, eu entendo mais de consignado e outra colega entende mais de consórcio. Quando chega um cliente que quer um consórcio, eu chamo ela pra atenderele, porque sei que ela vai atender melhor e vai conseguir chegar mais próximo da nossa meta, e vice-versa. Então, a gente vai se ajudando dessa forma, pra realmente aliviar a pressão, mesmo sabendo que nem toda agência é assim. (ENTREVISTADA 02, 2020)

Agora a gente desenvolveu uma amizade maior. E agora, na pandemia, como as agências fecham às 14h, todo mundo acaba saindo junto pra almoçar depois desse horário. E esse é o momento que todo mundo se une, conversa. Então, agora melhorou um pouco. Mas fora isso, não dá

tempo. No horário de trabalho não tem como, é muito corrido.
(ENTREVISTADA 05, 2020)

Vera França (2014), ao tentar compreender a relação entre a sociabilidade e a comunicação, afirmou que o processo de interação é marcado pela reciprocidade, ou seja, pela forma mútua com que os indivíduos se afetam. Nessa perspectiva, pensar as relações humanas fomentadas nas dinâmicas comunicativas é atentar para a presença de outras lógicas, múltiplas, complexas, que atuam nesses processos, de maneira que se dê conta, também, de uma dimensão da "ordem do espontâneo, do sensível, do efêmero que permeia as relações e lhes conferem singularidade" (FRANÇA, 2014, p. 220). Essa complexidade de vivências comunicacionais promotoras de sentidos sobre o trabalho despontou, livremente, nas entrevistas concedidas pelas trabalhadoras e pelos trabalhadores bancários participantes desta investigação, organizada em apenas dois núcleos de sentido, dentre tantos. Revelam que o mundo do trabalho, os sujeitos que o integram e o alimentam, a comunicação que dinamizam no dia a dia alcançam esferas de significação inimagináveis e variadas, embora contextualizadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, foi possível compreender as mudanças estruturais ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas e que afetaram, significativamente, o setor bancário. O processo de mudança do modelo fordista para o modelo toyotista foi fundamental para alterar o modo como os trabalhadores foram submetidos à lógica da organização e gestão do trabalho, principalmente no que diz respeito às novas demandas laborais e à sobrecarga de atividades.

Nesse panorama, a automatização, o enxugamento dos quadros de mão de obra humana, a noção de polivalência no exercício das múltiplas funções, entre outros aspectos de ordem fundante, emergiram nas organizações bancárias, foco deste estudo, com impactos irreversíveis no modo como os trabalhadores são conduzidos nessa seara e como conduzem as suas atividades laborais. Progressivamente, despoletaram, nessas transformações históricas, problemas psicológicos atrelados ao estresse e a doenças físicas relacionadas a atividades repetitivas no trabalho. Para não dizer das ameaças retóricas sutis ou evidentes de desemprego, da tentativa de controle dos vínculos comunicacionais estabelecidos em meio à rotina da atividade de trabalho, dos discursos que manifestam graus de assédio sobre os trabalhadores e as trabalhadoras, para que cumpram altas metas e para que se portem do modo requerido institucionalmente, sob a vigilância atenta e coercitiva (também dos corpos) por parte de trabalhadores que ocupam cargos gerenciais.

Na presente investigação, fizemos esse “mergulho” no mundo do trabalho e suas nuances, buscando compreender, particularmente, o mundo do trabalho bancário e seus paradoxos. O centro da análise recaiu, sobretudo, sobre os sentidos sobre o trabalho construídos pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras do sistema bancário nas práticas comunicacionais cotidianas. Inter-relacionamos, assim, os conceitos de comunicação e trabalho, priorizando o enfoque da Comunicação Organizacional. Ou seja, os sentidos são construídos pelos trabalhadores por meio das interações que estabelecem com e nos contextos organizacionais, dotados de narrativas, forças estruturantes, sociabilidade, vínculos, conflitos, em interlocução humana permanente. O que problematizamos, com base inicialmente na fundamentação teórica, foi o entendimento de comunicação para além do seu viés instrumental e mercadológico.

A comunicação é uma atividade inerente à existência humana, central, como é o trabalho (ANTUNES, 1999; FIGARO, 2008), possibilitando a troca, a negociação, o compartilhamento, a discordância, a criação de sentidos múltiplos sobre as realidades nas quais os sujeitos estão envolvidos e fomentam, como as realidades inerentes ao mundo do trabalho. Nessa linha de raciocínio, reconhecemos que a comunicação não se restringe somente ao âmbito do organizado, à fala autorizada, às investidas formais de tentativa de regulação das interações e à “comunicação da organização”, ou seja, às suas estratégias de enunciação de discursos. Para compreender a comunicação no contexto organizacional é necessário olhar para a dinamicidade das relações interpessoais, amovimentação e o estado de incerteza e desorganização, que envolve tensões, disputas e conflitos de interesses entre os agentes, transversalmente (BALDISSERA, 2009).

Com o apoio das entrevistas em profundidade e com as análises dos principais núcleos de sentidos identificados na pesquisa empírica, em diálogo com essa abordagem teórica sobre a comunicação e o trabalho, foi possível estabelecer alguns apontamentos em torno do que foi planejado desde o início desta pesquisa. Num primeiro momento, o objetivo era analisar quais eram os principais sentidos criados, compartilhados e negociados entre os bancários sobre as suas atividades de trabalho, mas enfocando apenas os vínculos comunicacionais firmados entre eles. Entretanto, para além de compreender esses sentidos, as interações que foram estabelecidas no decorrer da produção desta pesquisa permitiram um olhar mais aprofundado do próprio setor bancário e dos próprios trabalhadores e trabalhadoras dos bancos, de modo que muitos relatos tornaram-se uma espécie de desabafo sobre as vivências no dia a dia. Evidentemente que muito do que fora conhecido na problematização da fundamentação teórica desta pesquisa se revelou, com clareza, e passou a ter sentido, de fato, depois que nos deparamos com as narrativas dos trabalhadores, com as significações que elaboram sobre o seu trabalho, pela comunicação.

Notamos os paradoxos nesse mundo do trabalho, a sua complexidade. Naturaliza-se o discurso coercitivo e a pressão do sistema bancário, normaliza-se tal retórica, ou, ainda, se reconhece como difícil, impossível alterar essas realidades, como constatamos em um dos núcleos de sentido analisados. Por outro lado, chama a atenção o modo como esses trabalhadores e trabalhadoras resistem,

diariamente, a essas mesmas pressões, elaborando sentidos para a sobrevivência nesse território de tensão. No primeiro núcleo, portanto, a discussão se desdobrou, exclusivamente, para as pressões estabelecidas no ambiente de trabalho bancário, entendidas por muitos entrevistados como parte natural daquela realidade.

Vale destacar, contudo, que a forma como lidam e como suportam essas pressões e altas cobranças não é entendida por todos de forma unânime. Basicamente, foram identificados dois pontos de vistas acerca dessa realidade: o primeiro entende que essa configuração não é nem um pouco saudável para a vida dos trabalhadores e trabalhadoras bancários, afetando, significativamente, a saúde mental e física; o segundo, por sua vez, entende que, apesar das pressões afetarem a rotina e muitas vezes serem causadoras de estresse, os ambientes de trabalho, independente do setor, são marcados por essas adversidades. Ou seja, a complexidade do entendimento, da resignificação e do sentido que cada indivíduo elabora em relação a sua condição de trabalho é diferente, ainda que a maioria pense de forma similar, em alguns aspectos.

Já no segundo núcleo, foram observados os sentidos sobre a interação entre os gerentes e subordinados, do ponto de vista desses últimos. O atendimento às diretrizes institucionais, no que toca ao controle e às cobranças sobre os trabalhadores, delega às chefias um poder claramente reconhecido e criticado pelos trabalhadores sem cargos de gestão, que atravessa e compromete as interações entre as partes. Nessa comunicação, experiências de violência, de assédio, são comumente reconhecidas pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras bancárias. Elaboram-se estratégias retóricas para que o próprio trabalhador internalize essa cobrança, se autocobrando, se autopunindo.

Nesse contexto, vínculos interpessoais e grupais também surgem e se fortalecem, de modo a se tornarem, inclusive, uma estratégia para sobreviver à rotina de trabalho. São mecanismos de enfrentamento às pressões estabelecidas. Apesar da comunicação no dia a dia ser restrita às atividades de trabalho, no que diz respeito aos assuntos e dilemas levantados, a reciprocidade nos relacionamentos permite, também, que se estruturam laços de amizade. Assim, independentemente se as vivências comunicacionais estão relacionadas com experiências positivas ou com o sofrimento, os trabalhadores bancários demonstram que há uma dinâmica viva e pulsante de elaboração de sentidos sobre o trabalho. São, portanto, sujeitos que tecem o dia a dia laboral, constroem as realidades

organizacionais, conferem medidas distintas ao que o trabalho significa em suas vidas e como conduzi-lo. A comunicação, como se revelou nesta investigação, é um processo complexo que permite a ação diversificada dos indivíduos em sociedade, mesmo em contextos de pressão e coerção, como no segmento bancário.

Esta pesquisa poderá servir como um pontapé tanto para repensar o modo como o sistema bancário tem se estabelecido a partir do que entende sobre as práticas comunicacionais com os trabalhadores, como para o próprio campo da Comunicação Organizacional, na perspectiva de problematizar a comunicação para além de um viés instrumental, informacional, nesse setor de tanta complexidade. Com o intuito de continuar o desenvolvimento desta pesquisa num contexto acadêmico, todas as experiências relatadas, as leituras e os processos de fundamentação teórica foram fundamentais para ampliar as discussões e, principalmente, para fortalecer o aprendizado neste campo de formação. Além disso, dado o caráter exploratório desta pesquisa e a riqueza de dados coletados, é de nosso interesse a continuidade, em outros níveis de formação, da problematização sobre a inter-relação entre comunicação e o mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 2009, ano 6, n. 10/11. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>. Acesso em: jan, 2020.

CARRIJO, Débora Couto de Melo; NAVARRO, Vera Lucia Navarro. LER e planos de demissão voluntária: trajetórias de dor e sofrimento entre bancários. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol.12, n.1, pp. 157-171, 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v12n2/a03v12n2.pdf>. Acesso em: fev, 2020.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho**. 5ª edição, Editora: CORTEZ, 1987.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução**. Tradutor: Gustavo A. Ramos Mello Neto. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, jul./set. 2012.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo, 2005.

FARIA, José Henrique de et al. (Org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo. Editora: Atlas, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325999227_Analise_Critica_das_Teorias_e_Praticas_Organizacionais. Acesso em: jan, 2020.

FERRAZ, Deise. Sequestro da subjetividade: revisar o conceito e aprender o real. **REAd | Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, vol. 25, nº 1, 2019, p. 238-268. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/read/v25n1/1413-2311-read-25-01-238.pdf>. Acesso em: set, 2020.

FÍGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **Organicom**: 2008, ano 5, número 9. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138986/134334>. Acesso: nov, 2019.

FLORCZAK, Rosângela. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: Tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale**. Porto Alegre, 2016. Disponível em: http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7194/2/TES_ROSANGELA_FLORCZAK_DE_OLIVEIRA_COMPLETO.pdf. Acesso em: jan, 2020.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: 1970.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 20ª edição. Tradução: Raquel Ramallete. Editora: Vozes, Rio de Janeiro. 1999.

FOUCAULT, Michel. O uso dos prazeres e as técnicas de si. In: MOTTA, M. B. (Org.). **Ética, sexualidade, política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004. p.192-217.

FRANÇA, Vera Veiga; MARTINS, Bruno Guimarães; MENDES, André Melo. **Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (GRIS): trajetória, conceitos e pesquisa em Comunicação**. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, PPGCom, UFMG, 2014. Disponível em: <https://seloppgcom.fafich.ufmg.br/novo/publicacao/grupo-de-pesquisa-em-imagem-e-sociabilidade/>. Acesso em: nov, 2019.

FRANÇA, Vera Veiga; SIMÕES, Paula. **O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.2, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a02.pdf>. Acesso em: nov, 2019.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, n.2, p-6-15, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n2/v40n2a02.pdf>. Acesso em: nov, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, Natália. **O futuro da comunicação no setor bancário: os desafios do modelo da agência digital**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18422/Dissertacao%20final19062017.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: jan, 2020.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Tradução Adail Ubirajara Sobral, Maria Stela Gonçalves. 24ª ed. São Paulo: Loyola, 2013.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa; AMAZARRAY, Mayte Raya. Trabalho Bancário e saúde mental no paradigma da excelência. **Boletim da Saúde**, vol. 20, n.1. Porto Alegre, 2006. Disponível em: http://www.medtrab.ufpr.br/arquivos%20para%20download/saude_mental/TRABALHO%20BANC%C1RIO%20E%20SA%DADE%20MENTAL%20NO%20PARADIGMA%20DA%20EXCEL%CANCIA.pdf. Acesso em: jan, 2020.

LARANGEIRA, Sonia M. G. Larangeira. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Educação e Sociedade**, vol 18, n.61, p.110-138, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4701.pdf>. Acesso em: fev, 2020.

LEAL, Anne Pinheiro; ALMEIDA, Tadeu Vieira de; BAUER, Márcio André Leal. Vivências de prazer e sofrimento na atividade de atendimento ao público: estudo de caso numa agência bancária. **Revista de estudos organizacionais e sociedade**, vol. 2, n.5. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3139>. Acesso em: dez, 2019.

LIMA, Fábila Pereira de; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p. 25-48.

LINHART, Danièle. Modernização e precarização da vida no trabalho. In: ANTUNES, Ricardo. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. Editora: Boitempo, São Paulo, 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2762325/mod_resource/content/1/Linhart_2014_Precariza%C3%A7%C3%A3o%20do%20trabalho.pdf. Acesso em: jan, 2020.

MARQUES, Gabriela da Silva; GIONGO, Carmen Regina. Trabalhadores bancários em sofrimento: uma análise da literatura nacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 16, n.3, p.220-235, 2016. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v16n3/v16n3a02.pdf>. Acesso em: out, 2019.

MENDES, Ana Magnólia; COSTA, Viviane Paz; BARROS, Paloma Castro da Rocha. Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. **Revista de Estudos e Pesquisas em Psicologia**, 3 (1), p. 38-48, 2003.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Editora Meridional/ Sulina. Porto Alegre, RS: 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Geni G. Gold Schmidt. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

RESENDE, Sônia; MENDES, Ana Magnólia. A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol.4, n.1. Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a07.pdf>. Acesso em: jan, 2020.

RODRIGUES, Lea Carvalho. **Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do estado brasileiro**, 2004.

SHANNON, Claude E; WEAVER, Warren. A Mathematical Theory of Communication. **Bell System Technical Journal** v. 27, n. July 1948, p. 379–423, 1948.

SOARES, Lena Rodrigues; VILLELA, Wilza Vieira. O assédio moral na perspectiva de bancários. **Revista brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 37 (126): p.203-212, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbso/v37n126/a03v37n126.pdf>. Acesso em: dez, 2019.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

WROLLI, Rodolfo. Número de bancários doentes dispara em oito anos, **SPBancarios**, São Paulo, fev. 2019. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/02/2019/numero-de-bancarios-doentes-dispara-em-oito-a-nos>. Acesso em: 12 dez. 2020.

APÊNDICE A - Roteiro semiaberto para entrevistas em profundidade

- Há quanto tempo você trabalha no setor bancário?
- Fale sobre a sua rotina de trabalho.
- Como é a sua relação com os outros funcionários?
- Você tem liberdade para trocar informações e debater sobre dilemas durante a rotina de trabalho? Fale sobre essas experiências
- Qual a imagem que você tinha antes de trabalhar no setor bancário sobre a rotina dos bancos?
- Você acha que as mudanças no setor afetaram as atividades de trabalho?
- Fale sobre sua interação com os colegas de trabalho.
- Como você se sente para sugerir novas mudanças na rotina?
- Os gestores acatam as mudanças e sugestões?
- Existe um sentimento de coletividade? Fale sobre isso.
- Vocês questionam certas posições tomadas pela empresa? Como?
- Discordam das políticas adotadas no trabalho? Explore isso.
- Vocês compartilham das mesmas opiniões sobre a rotina?
- Como é a relação com os demais fora do ambiente de trabalho?
- Você tem amigos? Costumam se reunir?
- Vocês têm liberdade na interação?
- Fale sobre o clima entre os funcionários que não ocupam cargos de gestão
- E sobre a pressão e as metas, o que você tem a dizer?
- Como vocês lidam com essas questões?
- Quando alguém adoece, os funcionários percebem que é por causa das atividades de trabalho? Você lembra de algum caso?
- Como é a comunicação da empresa com os funcionários? Quais são os discursos que os gerentes adotam?

APÊNDICE B - Transcrição das entrevistas em profundidade**ENTREVISTA 01****Entrevistadora:****Tempo: [00:00 - 01:53]**

- Olá, [NOME CONFIDENCIAL], tudo bem?

Eu me chamo Alessandra e estou me formando em Comunicação Organizacional, pela UTFPR. O meu TCC é voltado pro sistema bancário, a fim de entender os sentidos que os funcionários do sistema bancário compartilham ou não compartilham entre si, a partir das práticas comunicacionais. Então a ideia da conversa é entender um pouco sobre como é a rotina de trabalho, quando acontece algum conflito, como é resolvido, como são criados os vínculos e amizades, como é a comunicação dos gestores com vocês. Justamente, pra entender um pouco sobre como é o sistema bancário e como a comunicação se dá nele. Caso você tenha interesse, posso solicitar ao meu orientador uma autorização ou declaração que comprove que todas as informações que serão repassadas aqui serão somente para fins acadêmicos. Eu queria começar fazendo algumas perguntas pra entender um pouco melhor sobre você. Quantos anos você tem? Há quanto tempo trabalhano banco? Se já trabalhou em outra área antes, qual a principal diferença entre elas?

ENTREVISTADA 01:**Tempo: [01:54 - 02:33]**

- Bom, meu nome é [NOME CONFIDENCIAL], eu tenho 24 anos. Na verdade, o banco foi o meu primeiro emprego. Eu entrei com 18 anos e estou no banco desde então. Comecei com o atendimento de pessoa física e na metade de 2018 eu parei de atender pessoa física para atender pessoa jurídica, que é onde eu to até hoje. Mas, o banco foi meu início e eu continuo até hoje.

Entrevistadora:**Tempo: [02:34 - 02:43]**

- E antes de você começar a trabalhar no banco, você tinha alguma imagem ou expectativa de trabalhar nessa área? E caso não tinha, como é a imagem que você formulou até hoje sobre como é trabalhar no banco?

ENTREVISTADA 01:**Tempo: [02:44 - 04:27]**

- Então, na verdade, eu nasci numa família de bancários. Meus pais são bancários e meu avô era bancário. Então a visão de trabalhar num banco eu tenho desde que eu era muito pequena né. Tipo, vendo a minha mãe trabalhar em banco, meu pai trabalhar em banco e quando eu fiz 18 anos a primeira porta que abriu foi a oportunidade para trabalhar em banco, que ia permitir com que eu fizesse a minha faculdade.

A minha visão de banco hoje é: eu vejo muita oportunidade em trabalhar num banco. Eu vejo muita gente falando assim "que banco é ruim, que é muito stress, que é muita cobrança, muita meta", mas eu posso falar que a medida que existem esses contras, existem muitos mais prós, eu vejo dessa forma assim. Porque apesar de ter essas várias cobranças, as oportunidades que a gente tem ali dentro são muito maiores. Então a minha visão é que assim, tem os lados negativos, mas os positivos se sobrepõem. E desde o começo eu via assim. Por exemplo, a minha mãe sempre trabalhou em banco e meu pai sempre trabalhou na parte administrativa. Mesmo que houvessem essas cobranças, a gente tinha muitos

retornos em relação ao salário, aos benefícios, vale-alimentação, vale-refeição...mais ou menos nesse sentido assim.

Entrevistadora:**Tempo: [04:28 - 05:22]**

- No meu trabalho, pra você entender um pouco melhor, eu fui atrás de autores que se dedicaram a estudar todas as particularidades do sistema bancário, principalmente, no que diz respeito às características do ambiente de trabalho. Por exemplo, as metas, as cobranças, a competitividade. Então eu quero entender como lidar com essas pressões, porque apesar de oferecer várias oportunidades e dar esse retorno financeiro, como você disse, é importante saber como lidar com essas metas no dia a dia e essa pressão.

ENTREVISTADA 01:**Tempo: [05:23 - 08:00]**

- Olha, hoje eu talvez não seja um bom exemplo para falar sobre isso porque eu to num lugar que não existem metas, é um setor operacional. Então, pra falar sobre isso, eu teria que ir mais pra trás pra falar sobre a época que eu trabalhei no setor de pessoa física.

Eu entrei na pessoa física quando eu tinha 18 anos, eu era a pessoa mais nova do banco. O pessoal brincava que eu era a fofote, que eu era isso, que eu era aquilo...então assim, pra iniciar a carreira direto no banco com meta na cabeça, eu falo, não foi fácil. Porque tipo assim, as cobranças em si não eram algo agressivo, mas elas eram algo que tipo assim, ficasse com...como é que eu posso explicar...é como se fossem cobranças sutis em que você mesma ficava se cobrando, porque você via as pessoas do teu lado e a cobrança que era colocada na nossa cabeça era "se o fulano do lado ta fazendo, porque você não consegue fazer igual". Era mais ou menos nesse sentido. Eles pegavam exemplo de dentro pra colocar na sua cabeça do porquê você não conseguia fazer igual aquela outra pessoa. Só que nem toda pessoa é igual a outra. Então algumas pessoas têm mais facilidade pra conversar, pra explicar, pra insistir...e eu era uma pessoa que não atingia as metas porque eu tinha muita dificuldade de insistir. Eu não conseguia, por exemplo, eles falavam "você tem que ofertar uma, duas, três vezes pra você tentar vender". E eu na minha segunda vez já me sentia incomodada. Tipo, a pessoa tava falando "olha, não tenho interesse, não tenho necessidade agora"...eu já tinha certa, sabe tipo, "sério? tenho que falar mais uma vez disso?". Então isso me incomodava muito. Tanto é que, nos últimos meses antes de eu trocar de setor que eu tava pra ir pro setor que eu estou hoje, é...eu tava a ponto de desistir, porque eu não tava aguentando mais. A cobrança não era nem tanto por parte das pessoas, dos meus gerentes, era, mas de forma sutil. Eles faziam de uma forma que você ficasse se sentindo "poxa, mas por que eu não consigo bater as metas sendo que o fulano lá tabatendo". Então era mais ou menos nesse sentido, era uma coisa que você acabase cobrando e tornava o seu dia a dia e o seu ambiente, muitas vezes, estressante. A pressão que era colocada era nesse sentido.

Entrevistadora:**Tempo: [08:01 - 08:10]**

- E agora que você falou que mudou de setor e está mais do lado operacional, como é essa diferença de trocar de setor?

ENTREVISTADA 01:**Tempo: [08:11 - 10:20]**

- Então, é porque na verdade assim, eu antes atendia a pessoa física né...então na pessoa física, a pessoa me ligava pra resolver algum problema "olha, eu to com o

meu cartão de débito bloqueado e eu quero saber como faço pra desbloquear". Então muitas das vezes a pessoa já entrava estressada pela situação, porque vamos supor, ela tava viajando e ia passar o cartão de débito e ele não funcionava. Então ela ligava pra nós e falava "olha, eu quero desbloquear meu cartão". Aí depois que eu desbloqueava o cartão, correndo o risco da pessoa ainda estar estressada pela situação, eu tinha que oferecer um produto. Então assim "olha fulano, o seu cartão foi bloqueado mas hoje o banco está oferecendo um seguro para colocar nesse cartão que você não está conseguindo usar". Era mais ou menos nesse sentido. E agora nesse setor a minha única preocupação é resolver o problema da pessoa. Agora eu trabalho com a pessoa jurídica, então a pessoa jurídica liga lá e fala "olha, eu to com uma dificuldade pra fazer o pagamento de um determinado funcionário". Eu auxilio a pessoa, a pessoa segue o passo a passo comigo e tchau. Próximo cliente. Eu não tenho que ficar me preocupando em vender alguma coisa. Porque a pessoa já chega realmente estressada com aquele problema, com aquela situação e você ainda tem que vender alguma coisa. Então muitas vezes na pessoa física, eu tinha muita dificuldade porque eu nem conseguia resolver o problema da pessoa, porque a pessoa levava pro telefone uma situação que só poderia ser resolvida na agência. Então, tipo, vamos supor, o cliente ligava pra falar que o cartão de débito tava bloqueado, que foi o exemplo que eu dei, e acontecia de eu falar pra ele "olha senhor, com esse problema você vai ter que ir na agência pra poder desbloquear o seu cartão, mas a gente tá vendendo uma capitalização pra você, se você quiser a gente pode vender essa capitalização aqui mas não pode desbloquear o seu cartão". Então era mais ou menos nesse sentido, sabe. A diferença entre um e outro é que antes eu tinha que resolver e vender, e hoje eu só tenho que resolver, e tenho muito mais autonomia no que eu faço. Então se o cliente ligar lá e falar que tem um problema, eu só desligo quando eu resolvo. Então não é essa "aí eu não resolvi então vai pra agência". É essa a diferença entre uma coisa e outra.

Entrevistadora:

Tempo: [10:21 - 11:10]

- Entendi. E em relação à comunicação institucional, normalmente as empresas se comunicam através de e-mail, intranet, videoconferência, grupos, enfim...saindo um pouco do lado das ferramentas comunicacionais, como é a comunicação da gerência com os funcionários? Ela é mais direta, por exemplo, vocês precisam bater meta e fim. Ou não, a empresa se preocupa com a forma que vai se comunicar com os funcionários por zelar pelo bem-estar deles. Como é, no seu ponto de vista?

ENTREVISTADA 01:

Tempo: [11:10 - 12:36]

- Depende de gestão para gestão. Que nem eu falei, hoje eu to, faz um tempo, eu to há 6 anos no banco...então na época que eu estava no setor de atingir metas, variava muito de gestor pra gestor. Eu já tive gestores que se preocupavam em dizer o porquê, de explicar o modo como a gente deveria fazer para atingir aquelas metas, por exemplo "olha gente, façam na medida do possível, façam de acordo com o que vocês conseguem, mas não desistam e tal". Enquanto já tive gestores que já colocaram a ponto de tipo, no sentido meio que, entre aspas, é...não vou dizer ameaça porque eu acho ameaça uma palavra muito pesada, mas deixa você meio amedrontado. Acho que talvez amedrontado seja a palavra adequada...porque...é...não tinha muito esse posicionamento de entender, de explicar o porquê, ou digamos assim, "olha, você não bateu a meta desse mês porque aconteceu isso, isso e aquilo, então se acalme, vai dar tudo certo". Eu já tive

gestores que já falaram nesse sentido, assim como já tive gestores que já chegaram com os dois pés no peito falando "como é que é? não bateu a meta porque? Está com algum problema?"...nesse nível. Então em relação à orientação à isso é que fosse numa tendência mais suave, mas eu já peguei os dois casos. Depende muito de gestor para gestor.

Entrevistadora:

Tempo: [12:37 - 13:24]

- Entre os funcionários, vocês têm a oportunidade de conversar no ambiente de trabalho, durante a rotina...por exemplo, vocês compartilham do mesmo ponto de vista ou isso é mais difícil de acontecer? Por exemplo, você comentou no começo que apesar das pressões, o banco tem mais prós do que contras. Você acredita que no geral é assim que as pessoas pensam também?

ENTREVISTADA 01:

Tempo: [13:25 - 14:50]

- Olha, essa é uma pergunta bem difícil porque ao mesmo tempo que as pessoas reclamam muito do banco, elas...eu não consigo imaginar elas em outro lugar. Tipo, tem muita gente que reclama do banco, que taca a pedra no banco, que fala que é muita pressão, muita meta, é isso, é aquilo...mas a primeira oportunidade que o banco fala em demissão, em PDV, ou em demissão em massa...essa pessoa se desespera. Então eu acho muito complexo. Igual eu falei, eu tenho situações, a mesma questão do gestor, eu tenho pessoas que têm o posicionamento de agradecer ao fato de trabalharem em banco, justamente por conta disso, das oportunidades, de conseguir alcançar outras coisas e a facilidade de ir para outras áreas, como existem pessoas que fazem muitas reclamações. Eu agora fui muito aberta na minha resposta, mas tentando ajudar você na resposta. Eu acho que tem mais gente que é grata do que gente que reclama. Tem esses dois grupos, mas eu acho que o grupo de pessoas que são gratas pelo trabalho e que suporta a pressão de uma maneira mais suave, digamos assim...levando em conta esses prós, é maior. Esse grupo é um grupo bem maior.

Entrevistadora:

Tempo: [14:51 - 15:23]

- E essa questão da cultura do sistema bancário, independente do banco que você trabalhe, as características sobre pressão e metas, por exemplo, já fica claro desde o primeiro dia de trabalho ou é algo que o próprio funcionário vai aprendendo a lidar e suportar? Principalmente para você, que iniciou a sua carreira profissional no sistema bancário.

ENTREVISTADA 01:

Tempo: [14:51 - 16:14]

- Então, na verdade, eu acho que é desde o início, tá. Nos seus primeiros treinamentos assim, logo, eles falam sobre o banco, sobre a história...mas assim, nos dois primeiros dias. Já no terceiro, quarto dia, você já tem treinamento de venda veia. Passa um vídeo promocional que se você vender tantos mil você viaja pra Angra dos Reis, pra não sei onde, faz um monte de coisa. O início é mais suave, nos dois primeiros dias. Mas depois já é venda, forma de como vai abordar o cliente, como vender, então não acho que é apresentado de forma suave durante a trajetória. Já é algo apresentado de forma "VENDA NA CARA".

Entrevistadora:

Tempo: [16:15 - 16:16]

- Tem que se acostumar e pronto.

ENTREVISTADA 01: **Tempo: [16:17 - 16:55]**

- Exatamente. Exatamente. Tanto é que minha mãe, eu era uma pessoa muito...como é que eu posso dizer, eu era uma pessoa muito medrosa, acho que essa é a palavra. Eu era muito medrosa, tinha muito medo de tudo, era insegura, as pessoas falavam de qualquer jeito comigo e eu aceitava. Então eu falo que o banco foi a minha selva, tipo, eu era cheia de medinho e me jogaram no meio da selva, e foi lá que eu aprendi a ser forte. É justamente saber lidar quando você não foi muito bem em um mês, você levantar a cabeça e bola pra frente, conquista no próximo. Então é mais ou menos nesse sentido.

Entrevistadora: **Tempo: [16:56 - 17:07]**

- E você já conheceu ou presenciou algum caso de alguém que teve que se afastar da empresa porque não aguentou a pressão, ou teve alguma crise de ansiedade?

ENTREVISTADA 01: **Tempo: [17:08 - 18:24]**

- Já...Eu já tive uns dois ou três casos que eu presenciei de pessoas que tiveram crises de ansiedade, que não aguentaram a pressão e pediram a conta. Por exemplo, na época que eu trabalhava com o telefone, ainda era mais suave, mas quando a pessoa ia para a agência o buraco era mais embaixo. É uma cobrança maior, a pessoa já tem um certo medo. Essa é a impressão que eu tenho, que quando ela vai pra agência a cobrança é maior. As pessoas que vão pra agência sofrem com isso. Eu tive uma amiga que desenvolveu a depressão, deu um monte de coisa errada com ela. Uma outra conhecida está até hoje afastada, acho que já faz uns 8 anos, por conta de stress. Mas sim, já vi casos nesse sentido sim.

Entrevistadora: **Tempo: [18:25 - 18:57]**

- E sobre as amizades e vínculos que são criados no ambiente de trabalho, como é? É mais fácil criar essas amizades neste setor? Vocês têm essa abertura para conversar e criar esses laços dentro do ambiente de trabalho? Como a empresa lida com isso?

ENTREVISTADA 01: **Tempo: [18:58 - 19:43]**

- Quanto a isso eu acho que não. A gente, pelo menos, fez bastante amizade que eu acho que vai ser pro resto da vida. Tem muitas amigas que hoje eu nem trabalho junto mas que são pessoas que eu vou contar pra sempre. E lá eles incentivam bastante, eles fazem amigo secreto da equipe, natal, páscoa...sempre tem alguma coisa que incentiva o grupo. Então nesse aspecto eu não tenho muita crítica não. Nunca tive problema com esse sentido de evitar conversa ou de não ficar falando.

Entrevistadora: **Tempo: [19:44 - 20:09]**

- E por exemplo, em relação às datas comemorativas, a empresa realiza algum tipo de confraternização? Não somente nessas datas, mas por exemplo, quando a equipe bate alguma meta ou atinge algum número, vocês realizam alguma comemoração?

ENTREVISTADA 01: **Tempo: [20:10 - 21:11]**

- Eu vou responder também de acordo com a época que eu trabalhava na pessoa física, porque agora que eu não trabalho com meta na pessoa jurídica é mais difícil. Mesmo não tendo metas, a gente fazia eventos de equipe. Agora com essa pandemia não tem como, mas quando era aniversário de alguém a gente fazia um

café. Até antes da pandemia a gente tinha falado com os gestores sobre todo mês fazer um café da equipe, ou até mesmo para comemorar os aniversários das pessoas, para reunir a equipe e confraternizar. E quando eu trabalhava na pessoa física era muito mais, tudo era motivo para confraternização, pra sair em algum lugar, pra ganhar algum jantar, pra fazer festa. Esse incentivo eles fazem bastante.

Entrevistadora:

Tempo: [21:12 - 21:51]

- Quando surge algum conflito, seja entre funcionários ou entre gerentes e subordinados, como isso é resolvido? Por exemplo, se acontece algum conflito, vocês têm algum canal, setor, gestor que esteja responsável para lidar com essas questões?

ENTREVISTADA 01:

Tempo: [21:52 - 23:18]

- Olha, é...eu vou falar pra você que não sei muito bem como responder essa questão porque eu nunca tive algum conflito que eu precisasse reportar, porque normalmente quando aconteceu alguma situação de mal estar, eu já resolvia direto com a pessoa. Por exemplo, teve uma situação uma vez que teve um mal entendido com uma questão que eu tinha falado pra um supervisor e me chamaram, mas eu apresentei meu ponto de vista e foi só isso, resolvido de uma maneira tranquila. Eu sei que tem um telefone, uma central...e isso eu to te falando no achismo porque eu não tenho certeza, eu não tenho 100% de certeza...mas acho que tem um telefone de apoio ao funcionário que você pode fazer denúncia de assédio moral, assédio sexual, essas coisas. E que nem eu falei, as situações que ocorreram comigo eu resolvi com meus próprios gestores e foram poucas vezes. E até onde eu vi também, em situações de colegas e próximos a mim houve um conflito, ou algum stress em alguma situação foi resolvido dessa mesma forma.

Entrevistadora:

Tempo: [23:19 - 23:54]

- A empresa, por exemplo, vai adotar uma nova política ou um novo processo que vai mudar alguma coisa na rotina de trabalho dos funcionários. Como é feita a comunicação? Através de reuniões, e-mail ou a empresa se preocupa em oferecer um treinamento, por exemplo?

ENTREVISTADA 01:

Tempo: [23:55 - 25:07]

- Nós temos, pelo menos na minha área, nós temos uma reunião toda quarta-feira e são passados esses pontos principais, sobre sistema, sobre novos processos, sobre alguma informação de modo geral...e normalmente quando tem a implementação de alguma coisa nova, a gente usa o Whatsapp para se comunicar. E também temos treinamento. Semana passada foi feita uma alteração no site institucional e eles ofereceram um treinamento para ensinar as pessoas a lidarem com esse novo site institucional. Então tem ferramenta sim. Pelo menos na minha área eu não tenho o que reclamar. Quando tem uma situação nova eles sempre se comunicam.

Entrevistadora:

Tempo: [25:08 - 25:33]

- E os funcionários, quando não estão satisfeitos, não concordam com alguma coisa que foi implementada ou que aconteceu, eles têm essa oportunidade de dialogar com os gestores caso alguma coisa não esteja funcionando de maneira adequada no dia a dia?

ENTREVISTADA 01:

Tempo: [25:34 - 27:09]

- Sim, sim...eu até me coloco como exemplo. A gente estava fazendo um teste agora em relação ao envio de e-mail para os clientes, se a gente podia enviar um e-mail com passo a passo para o cliente ou não. É...é uma ferramenta muito boa porque evita que o cliente entre em contato com a gente várias vezes por uma mesma situação, então é um ponto positivo...só que por exemplo, eu não achei que a ferramenta estava funcionando de um bom jeito. Por exemplo, vamos supor que, o cliente me passou um email pra eu colocar 123@gmail.com e falava "espera pra ver se eu vou receber". Aí eu ficava esperando e ele não recebia. Aí vamos supor, se eu fosse enviar o segundo e-mail, o sistema barrava. Eu sugeri que não tava bacana assim, que teria que abrir outra ferramenta. Eu sugeri, foi acatado, eles aceitaram de boa e falaram que iam implementar nos próximos dias. Então, na verdade, eles incentivam que a gente faça isso porque a gente tá na linha de frente de resolver os problemas. Então eles incentivam que a gente fale e dê sugestões justamente para melhorar o nosso atendimento e melhorar a experiência do cliente.

Entrevistadora:

Tempo: [27:10 - 27:30]

- O setor bancário normalmente tem um sindicato, seja para dar suporte ou para outra demanda. Você sabe como é a participação do sindicato com os funcionários? Você já precisou entrar em contato com eles alguma vez ou não?

ENTREVISTADA 01:

Tempo: [27:31 - 28:09]

- Não, eu não sou sindicalizada. Optei por não me sindicalizar. Mas as pessoas que eu conheço que precisaram entrar em contato não têm o que reclamar. Por exemplo, principalmente as pessoas que foram desligadas da empresa, quando precisaram o sindicato nunca deixou a desejar, até onde eu sei. Mas eu não posso dar a minha opinião porque eu nunca entrei em contato e nunca me interessei pelo sindicato.

Entrevistadora:

Tempo: [28:10 - 28:47]

- Em relação ao diálogo na rotina de trabalho, entre os próprios funcionários, vocês podem conversar sobre assuntos pessoais ou não? Por exemplo, às vezes as pessoas se reúnem depois do horário de trabalho para se sentirem mais à vontade para conversar. Porém, no ambiente de trabalho, existe essa possibilidade?

ENTREVISTADA 01:

Tempo: [28:47 - 30:11]

- Falando sobre o setor que eu trabalho hoje, uma das coisas que eu mais sinto falta agora que estamos em home office por causa da pandemia é isso, as conversas e risadas que tínhamos durante o trabalho. A falta de poder conversar entre um trabalho e outro, entre um atendimento e outro...nossa, era uma terapia. Tem dias que o meu atendimento ali no PJ pega fogo e é uma ligação atrás da outra. Mas quando não tá essa loucura, essa questão de poder conversar, de poder falar sobre outras coisas é muito bom. Óbvio que tem um limite né, não dá pra falar sobre tudo, falar palavrão e essas coisas. Mas tudo dentro do que é permitido, podia conversar sim, e era algo essencial na minha rotina de trabalho.

Entrevistadora:

Tempo: [30:12 - 30:24]

- Você pensa em construir uma carreira no banco, principalmente por ter seus pais como referência, ou pretende ir para outro caminho?

ENTREVISTADA 01:

Tempo: [30:25 - 31:41]

- Então, esse é um dilema na minha vida. A minha intenção quando eu entrei no banco, lá trás com 18 anos era pagar minha faculdade de Direito. E agora, daqui dois meses, eu vou me formar em Direito. Só que eu nunca fiz estágio, nunca tive contato com a prática do Direito. Então pra eu simplesmente largar o banco, com o salário que eu tenho, com os benefícios que eu tenho, com as oportunidades que eutenho...é difícil. Eu pretendo ir para o Direito, amo estudar e tenho muita vontade...mas estou numa dúvida cruel de como fazer. Eu não pretenderia ir para essa área, mas dependendo de como for, de como a vida me levar, eu consiga mudar.

Entrevistadora:

Tempo: [31:42 - 32:25]

- O seu ponto de vista em relação ao banco, à rotina de trabalho é muito mais positiva do que negativa. Você me apontou muitos prós, e apesar dos contras, deixou evidente que, para você, é uma boa oportunidade trabalhar no sistema bancário. Porém, é claro a diferença de se trabalhar em um setor operacional e dentro de uma agência, por exemplo...

ENTREVISTADA 01:

Tempo: [32:25 - 33:25]

- É...desculpa te interromper, é que na verdade a partir do momento que eu tiro o meu fone, eu não tenho que ficar me preocupando com o atendimento de um cliente que eu vou ter que continuar amanhã. Eu não tenho essa preocupação. A partir do momento que eu desligo o meu computador, pronto. Eu só tenho que pensar em trabalho no dia seguinte. E ali na agência, você não tem como se desligar de um problema, porque se você não resolver o problema de um cliente hoje, ele vai te ligar e te cobrar isso no dia seguinte. Ou por exemplo, outro cliente que você tava atendendo te cobrou um seguro de vida, que você não conseguiu atender porque já estava resolvendo o problema do outro, ele também vai te ligar no dia seguinte. Então, justamente por isso o discurso de quem trabalha em agência seja diferente. Porque pra quem trabalha na central, em setor operacional ou administrativo, tem mais liberdade e autonomia, coisa que quem trabalha em agência não tem.

Entrevistadora:

Tempo: [33:26 - 34:02]

- Em relação à comunicação também a nossa conversa trouxe uma nova perspectiva sobre o outro lado do sistema bancário, não voltado para as metas e pressões, exclusivamente. Caso você tenha alguma pergunta, alguma dúvida ou algo que queira desabafar e me contar, fique à vontade.

ENTREVISTADA 01:

Tempo: [34:03 - 37:00]

- Eu acho que pela abordagem do seu trabalho todas as perguntas que você fez foram essenciais para entender o sistema bancário. Eu acabo sendo uma exceção mesmo no ponto de vista porque, inclusive, na época que eu tava surtando e queria desistir e pedir pra sair, eu sempre tentava focar em coisas positivas. Eu sempre tentei dessa forma. Foi uma fase muito difícil, eu não aguentava mais MESMO, eu tava no meu limite porque eram coisas da faculdade, cobrança de metas, eu não tava atingindo as metas, eu não tinha perfil para insistir...enfim, se eu não resolvia eu me sentia mal. Então foi uma situação muito difícil, uma fase muito complicada nesse aspecto, mas eu sempre busquei justamente, eu evito falar mal de tudo de ruim que eu vivi lá dentro, de stress, de pessoas babacas...porque muitas coisas que eu conquistei foram pelo banco. Comprei meu carro, terminei minha faculdade, paguei minha faculdade inteira...então eu não tenho do que reclamar. As coisas

negativas se escondem nas coisas que eu conquistei. Meu carro, minha faculdade, meu vale-alimentação...poder fazer uma compra pro meu avô, ou poder comprar um McDonald 's para as minhas irmãs...então eu falo que eu, as pessoas podem até falar mal, mas eu nunca vou cuspir no prato em que eu comi. Na verdade que eu estou comendo...(risada)

Entrevistadora:**Tempo: [37:01 - 38:57]**

- (risada)...[NOME CONFIDENCIAL], eu gostaria de agradecer à sua disponibilidade de participar desse bate-papo, de responder a todas as minhas perguntas e de agregar à minha pesquisa com toda a sua experiência e seus relatos. Assim que o trabalho estiver finalizado, caso você tenha interesse, posso te enviá-lo para você compreender o resultado final das minhas análises. E mais uma vez, deixar o meu agradecimento pela ajuda. Qualquer coisa que você quiser acrescentar, comentar ou falar, estarei disponível e é só me mandar mensagem. Obrigada, de coração.

ENTREVISTADA 01:**Tempo: [38:57 - 40:01]**

- Fico feliz em poder contribuir com a sua pesquisa e assim que estiver pronto tenho interesse sim em ler. Agradeço pela conversa e se precisar de alguma coisa, pode contar comigo. Foi um prazer ajudar você. Felicidades na sua caminhada.

ENTREVISTA 02

Entrevistadora: [OBS: Essa apresentação não foi gravada, por isso a contagem do áudio vai começar a partir do momento em que a entrevistada começa a responder a primeira pergunta].

- Olá, [NOME CONFIDENCIAL], tudo bem?

Eu me chamo Alessandra e estou me formando em Comunicação Organizacional, pela UTFPR. O meu TCC é voltado pro sistema bancário, a fim de entender os sentidos que os funcionários do sistema bancário compartilham ou não compartilham entre si, a partir das práticas comunicacionais. Então a ideia da conversa é entender um pouco sobre como é a rotina de trabalho, quando acontece algum conflito, como é resolvido, como são criados os vínculos e amizades, como é a comunicação dos gestores com vocês. Justamente, pra entender um pouco sobre como é o sistema bancário e como a comunicação se dá nele. Caso você tenha interesse, posso solicitar ao meu orientador uma autorização ou declaração que comprove que todas as informações que serão repassadas aqui serão somente para fins acadêmicos. Eu queria começar fazendo algumas perguntas pra entender um pouco melhor sobre você. Quantos anos você tem? Há quanto tempo trabalhamos banco? Se já trabalhou em outra área antes, qual a principal diferença entre elas?

ENTREVISTADA 02:**Tempo: [00:15 - 00:52]**

- Eu tenho 29 anos. Antes de trabalhar no Banco A, eu trabalhei no Banco B...então juntando as duas experiências, eu tenho 9 anos de experiência no setor bancário. Eu iniciei a minha carreira no Banco A, e depois que eu saí dessa empresa eu fiquei

um tempo fora, trabalhando em uma empresa familiar. Foi depois que eu voltei para o banco, mas daí comecei no Banco B.

Entrevistadora:

Tempo: [00:53 - 01:11]

- Antes de você entrar no sistema bancário, qual era a sua imagem em relação a esse setor e como é agora? Ou era totalmente diferente do que você imaginava agora?

ENTREVISTADA 02:

Tempo: [01:12 - 14:01]

- O meu avô era bancário, então eu sempre tive vontade de trabalhar em banco. A minha amiga conseguiu entrar de forma terceirizada, na época nós tínhamos 18 anos e ela me indicou também. A gente entrou terceirizada, com um programa de jovens que vão lá pra ser terceirizados, fazer o atendimento do público com a possibilidade de você ser efetivado, que foi o que aconteceu comigo. Então eu fiquei 2 anos terceirizada e 1 ano e meio como efetivo. Mas, quando eu fui efetivada, eu realmente percebi o quanto era diferente. Tanto que quando eu sai do Banco A, eu fiquei uns 3 ou 4 anos sem trabalhar em banco, justamente, porque aquilo tinha me afetado psicologicamente. A pressão era muito forte, o que o banco causava não me fazia bem. E quando eu decidi voltar, eu voltei porque no Banco B a gente tinha a possibilidade de fazer parte do setor administrativo, que foi o que aconteceu. E que foi o que eu fiquei durante muito tempo. Faz 1 ano que eu passei de novo pra agência, mas por pressão do meu ex-chefe, que ficava falando o tempo que era melhor eu ir para a agência porque o banco estava demitindo, e que era melhor ir para a agência porque daí não tinha como sofrer uma demissão em massa. Vários colegas meus que não quiseram ir para a agência foram demitidos.

Então, assim...é muito difícil trabalhar na agência, se você for trabalhar no setor administrativo é muito mais tranquilo. Você consegue ter amizades verdadeiras, você consegue ter um ambiente descontraído, seu chefe consegue tratar você de uma maneira diferente. Quando você passa pra agência, muda muito e, principalmente, por causa do gerente geral, que é a cabeça dentro da agência. Então a forma como ele decide levar a agência afeta muito as pessoas. Desde que eu me mudei pra essa agência, várias pessoas já pediram pra ser mandadas embora porque não aguentava mais trabalhar lá. Isso afetou o nosso relacionamento. Eu me dou super bem com as minhas colegas fora da agência, mas quando a gente entra é só stress.

Agora que eu to em home office, é muito ruim. O banco é muito burocrático, ele não dá alternativas pra gente. Então quando a gente tá na área administrativa, a gente tem milhões de coisas que a gente pode acessar. Quando você chega na agência, eles simplesmente cortam tudo que você tem acesso. Então lá, enquanto eu estava no setor administrativo, também cuidando da parte do atendimento, a gente tinha acesso a praticamente tudo. Eu podia mandar mensagem para qualquer setor, eu trabalhava fazendo o atendimento de pessoa jurídica. Então qualquer coisa que eu quisesse, eu poderia ficar na linha duas horas com o cliente e contatar outras pessoas pra conseguir resolver o problema do meu cliente. Hoje em dia, na agência, a gerente PJ não tem as mesmas liberdades que eu tinha lá, por exemplo. Então acaba prejudicando. O cliente vai na agência achando que ele vai resolver o seu problema, a gerente tem que ligar na central porque o banco simplesmente não libera na agência o que a gente poderia fazer pela central. Então é completamente frustrante pra quem sai da parte administrativa, do teleatendimento e vai pra agência. Porque nesses setores você tem uma vida tranquila, todo mundo é seu

amigo, faz bagunça, dão risada, não tem pressão. Você só tem que resolver o problema do cliente, isso na parte jurídica.

Na pessoa física, eu já trabalhei, era na alta renda e ainda assim era suave. Mas amigos meus que trabalhavam na parte de atendimento de pessoa física, é bem pancadão. É como se trabalhasse em uma agência, tem muita pressão, tem que atender o cliente e você não tem tempo de respirar, meta de vendas...um monte de coisa que no PJ não tinha. O próprio SAC não tinha todos esses acessos que nós do PJ tínhamos para facilitar a vida do cliente.

Eu sou formada em Administração, então eu até entendo que a maior parte da renda de lucro que o banco recebe é do PJ, então ele quer dar uma atenção diferenciada porque é dali que vem o dinheiro. Ok, eu entendo isso. Só que a maior quantidade de números de clientes que nós temos é pessoa física. Então eu vejo que o banco deixa a desejar pro cliente pessoa física, super valoriza o cliente pessoa jurídica, mas dentro da agência isso não acontece. Então quando o cliente vai resolver isso com a gerente dentro da agência, ela não tem acesso, não tem informação suficiente, não tem treinamento. Quando você entra direto na agência você não recebe treinamento. Eles te jogam lá e falam "se vira". E quando você entra na parte administrativa ou no teleatendimento você tem praticamente um mês de treinamento. Então você consegue entender o que acontece, o que fazer, acaba tendo noção. A minha sorte é que eu recebi uma instrução enorme sobre o trabalho. No banco que eu to hoje, eles têm uma metodologia de pegar pessoas muito novas, que não tem experiência nenhuma de vida, moldar do jeito que eles querem que a pessoa seja e dispensam quem tem uma bagagem maior com o sistema bancário. Antigamente, eles só davam promoção pra quem já era do banco, não tinha promoção externa. Quando mudou isso, foi bem difícil.

Hoje em dia, dentro do ambiente de trabalho, a vida não é saudável. Eu não penso em ficar muito tempo, principalmente, por ter saído da parte administrativa e ter ido pra agência. Eu vejo que não vou aguentar muito tempo. A pressão é muito forte, eles não se preocupam com o seu bem estar físico e mental. Eles realmente não se preocupam. Já vi colegas tendo crises de ansiedade, passando mal e indo pro hospital e gerente reclamar que ia ficar faltando uma pessoa. Já vi uma colega de trabalho sofrer um aborto dentro da agência e o gerente reclamar que agora teria que ficar tantos dias sem um funcionário dentro da agência. Então, realmente é bem desumano. Quando você ocupa um cargo mais elevado ali, parece que eles perdem a consideração pelos funcionários que têm um cargo inferior, principalmente, esses funcionários mais antigos, que entraram desde novinhos e permaneceram a vida inteira lá. Talvez agora com o novo presidente as coisas mudem, mas como eu só estou vendo a demissão de pessoas mais velhas e a contratação de pessoas até no máximo 24 anos, vejo que não está mudando tanto. Eles fazem como se fosse uma lavagem cerebral com as pessoas mais novas, passando a imagem de que você nunca vai conseguir um emprego tão bom quanto esse. Então todos os novinhos que vão entrando eles têm essa ideia. O pessoal que veio dar treinamento pra gente de SP aqui em Curitiba eram assim. Eles eram apaixonados pelo banco e tudo que o banco fazia era maravilhoso. Eles não tinham outra noção de como é fora do sistema bancário porque eles começaram no banco, então não têm outra referência. Eles entraram tão novos que não tinha como. Então eu, com os meus 26 anos, tava sendo treinada por uma menina de 19 anos, extremamente apaixonada pelo banco e eu olhava aquilo e pensava "mas gente, a vida não é assim". É frustrante porque a pessoa cria uma expectativa muito grande em cima do banco, o salário é muito bom, tem PLR, tem os lados ruins e tem os lados bons e o que acontece, quando

não entregam as metas, dificilmente, eles têm um controle emocional. E isso prejudica eles. Eles entram em desespero. Ficam 1 ou 2 anos no banco, ganham uma promoção e vão pra agência despreparados, e quando o gerente cobra de uma forma mais forte, começam a ter problema com ansiedade, depressão, não aguentava, pedem pra ir embora e quando vai procurar emprego, já está completamente frustrado. Inclusive, foi o que aconteceu comigo. Depois que você tem uma experiência bancária, é muito difícil você conseguir emprego em outro local. Ou você tem que sair do banco e se tornar empresário, abrindo seu próprio negócio, ou empresas privadas grandes não querem te contratar. Porque sabem que o salário não é tão bom quanto você recebia e sabem que não vão conseguir manter o mesmo valor. A primeira vez que eu saí, eu sofri muito pra conseguir trabalhar de novo. Tanto que eu fui trabalhar em uma empresa de família por causa disso. As pessoas falavam "ai mas o teu salário é tal e você não vai aceitar ganhar menos". Ou empresas grandes falavam que você não tinha experiência real com o mercado, somente com a parte financeira. Todos os meus colegas que estão saindo do banco estão sofrendo por isso, não querem voltar pro banco e também não conseguem ser contratados por outras empresas.

Entrevistadora:

Tempo: [14:01 - 15:09]

- Criou-se uma cultura sobre como é trabalhar no sistema bancário. O que ressalta o olhar para um lado positivo, normalmente, são os benefícios e salários. Você acredita que essa forma de incorporar as metas, as pressões e como é trabalhar no banco acaba afetando a forma como as pessoas se comportam? Todos aprendem a lidar ou isso sempre acaba sendo discutido entre vocês como algo negativo?

ENTREVISTADA 02:

Tempo: [15:10 - 20:10]

- Eu acho que a maior parte das pessoas sofrem. Tem algumas pessoas e páginas que eu sigo que são exclusivos para bancários, então eles até fazem uma pesquisa antes de aprovar você para seguir a página para saber se você é mesmo bancário. E a maioria das postagens é sobre pessoas reclamando, falando que não estão mais aguentando, de todos os bancos privados e também dos públicos, a única diferença é que eles não podem ser demitidos com tanta facilidade assim. Então aquela pressão de falarem "faça isso ou você vai ser demitido" não existe. Mas cobrança de meta tem, assédio moral tem, e o assédio sexual diminuiu muito também após os canais de denúncia. Tem um caso super famoso de um superintendente que quis pedir pra um gerente geral sair com uma funcionária dele, que dessa maneira ele iria aliviar a cobrança e as metas daquele gerente geral. A menina quando soube disso, denunciou, pediu demissão e processou o banco. O banco, entretanto, demitiu esse superintendente, mas eu sei que gerou uma confusão no banco pois fazia tempo que não aparecia nenhum caso como esse. Hoje em dia, com as redes sociais e com a constante exposição, às mulheres não aceitam e não escondem mais esse tipo de assédio. Os homens acabam se "controlando" um pouco mais.

Porém, o assédio moral em relação a pressão e as metas, principalmente, quando falam sobre assuntos que afetam o nosso psicológico como filhos, falar de casa, de contas, além da forma como querem que você se vista e fale com as pessoas. O meu chefe não gosta que a gente vá trabalhar de sapatilha, só de salto. Às vezes, quando é sexta-feira e a gente vai de calça jeans, ele também reclama, ele não quer que use calça. Se você vai trabalhar sem estar maquiada ele pergunta o que aconteceu pra você não ter passado nenhuma maquiagem e se você não teve

tempo, se tem algo na bolsa que possa usar. Desse jeito...a impressão que eu tenho é que isso é geral. Eles dão um bom salário? Dão. Mas também querem que você se vista super bem, que você tenha um relógio bonito, que você ande com joias bonitas, com roupas bonitas...então o gasto que você tem pra ser uma bancária é bem alto. E você não tem SÓ a sua estética para manter, você também tem outras coisas para se preocupar. O banco libera as coisas pra você, no caso, créditos e valores altos pra você se vestir como eles querem, andar como eles querem...e em contrapartida, te mandam embora porque você tem comprometimento de renda, que você usou mais dinheiro do que deveria e como você mexe com dinheiro, você não pode ter comprometimento de renda. Então como você vai trabalhar cuidando do dinheiro dos seus clientes se nem do seu você consegue cuidar? É bem complexo. De certo ponto, eu até entendo essa preocupação. Quando eu trabalhei no Banco A aconteceram algumas fraudes dentro da minha agência. Então logo quando eu saí, eu já fiquei sabendo das coisas que aconteceram. De gerente que tirava R\$0,01 da conta de cada cliente falando que era uma tarifa e depois pegava esse dinheiro, de sobrar dinheiro no cofre e não saber de onde era e a gerente pegar esse dinheiro pra si. O funcionário que roubava um centavo de cada cliente, descobriram, mandaram ele embora e depois de tempos, vi que ele tava trabalhando em outro banco. Então assim...

Entrevistadora:

Tempo: [20:11 - 20:13]

- Talvez, fazendo a mesma coisa...

ENTREVISTADA 02:

Tempo: [20:15 - 20:25]

- Exatamente. Então eu entendo a cobrança que o banco faz nessa questão, da parte financeira por conta dessas situações que acontecem, se não eu ia achar que era exagero do banco.

Entrevistadora:

Tempo: [20:26 - 21:18]

- Sobre a comunicação da empresa com os funcionários, e entre os próprios funcionários. Por exemplo, normalmente, a comunicação institucional acontece através de ferramentas, como e-mail, intranet, videoconferência, etc. E ao implementar alguma política ou processo novo, os funcionários identificam que está prejudicando a rotina de trabalho. Vocês têm a liberdade de sugerir e propor alguma coisa nova? Como é o diálogo nesse caso? Ou não, vocês não têm essa opção de dialogar?

ENTREVISTADA 02:

Tempo: [21:19 - 23:50]

- Não, não existe. Eles tiraram as opções de você receber prêmios avulsos, por exemplo, você não pode ser recompensado por alguma atividade que é da sua obrigação. Foi isso que eles falaram, você atingindo ou não a meta, vai ficar por isso mesmo. Antigamente, quando você atingia alguma meta, seu gerente pagava um jantar pra você e pra equipe em algum lugar bacana, ou quando era alguma data comemorativa fazia uma cesta de páscoa e quem tivesse o melhor resultado poderia ganhar. Hoje eles deixam bem claro que isso é proibido. Porque antes, cada agência tinha um saldo que o gerente poderia gastar em melhorias para a agência ou com os funcionários, então quando acontecia essas recompensas, o dinheiro era tirado desse valor. E eles tiraram isso. Inclusive, antes, alguns gerentes faziam isso e tiravam do próprio bolso. Mas hoje, quem fizer isso, é mandado embora por justa causa, eles deixam bem claro isso. Aquelas alegrias que a gente tinha não tem

mais. Você tem que fazer porque é sua obrigação e não vai ganhar nada mais por isso. Sabe aquela coisa de pai e mãe quando você tira uma boa nota e eles falam "não fez mais que obrigação"...então, no banco é igual. É frustrante pelo fato de já ter visto que antes era diferente. Talvez se nunca tivesse existido isso, não seria tão impactante igual é agora.

E festas, viagens, eles cortaram tudo, inclusive nossos cafés. Então a gente trabalha no banco, não pode mais ter café da manhã igual antes, e não pode nem ter mais o café passado. Eles só deixam disponível a água. Ou seja, se você quiser tomar café, você que compre e leve o seu café, porque a empresa não disponibiliza mais. Eles cortaram tudo.

Entrevistadora:

Tempo: [23:51 - 24:21]

- O Banco B, no ano passado ou ano retrasado, não me lembro direito...havia saído uma notícia sobre ter sido o banco que mais faturou naquele ano, triplicando o seu lucro. Diante de uma notícia dessa, os funcionários questionam a empresa sobre o corte de gastos sendo que os lucros estão triplicando? O sindicato auxilia nessas conversas?

ENTREVISTADA 02:

Tempo: [24:21 - 31:48]

- Seria só pelo sindicato. Mas, eu tava até comentando com o meu pai hoje, que antigamente o banco conversava bastante com o sindicato para alinhar as expectativas da empresa e dos funcionários, tentando chegar num acordo que fosse bom para ambas as partes. Agora, o sindicato acabou se transformando numa continuidade da empresa. Por exemplo, antes enquanto em outros estados eles faziam greve de duas semanas, aqui a gente fazia de 40 dias, quando não aceitamos o que tinha sido proposto em uma convenção. Hoje em dia, eles decidem coisas entre eles, internamente. Parece que o sindicato não luta mais igual lutava antes. Eles aceitam o mínimo possível. E quando vamos no sindicato reclamar, eles não fazem nada. Só fazem quando é alguma denúncia de assédio moral, que daí alguém do sindicato vai infiltrado na agência, sem falar que é do sindicato, e fica observando o comportamento de quem está praticando o assédio moral. Mas quando é questão de várias pessoas irem reclamar sobre alguma coisa, acredito que pelo fato do banco ser uma instituição tão rica, eles têm acessos a tantos advogados que eles procuram todas as brechas possíveis e impossíveis na lei para justificar o porquê das atitudes. Por exemplo, agora que estou em home office, pelo simples fato de estar gestante. Porque se não fosse por isso, eu teria que estar na agência. A minha agência comporta 3 pessoas e diariamente tem 5 ou 6 pessoas lá. Eles conseguem fazer os funcionários bater ponto e continuar trabalhando depois do horário. Ou então você ficar lá pra auxiliar e ficar mexendo em documentos. Então na teoria, todos os bancários estão em home office, mas na prática, muitos estão nas agências. Parece que eles não estão nem aí com essa situação da pandemia. As agências só estão fechando quando há muitos números de funcionários infectados. Eu vejo pelas páginas que eu sigo, que tem muitos bancos que estão obrigando os funcionários a trabalharem mesmo estando infectados dentro das agências. É complicado porque, hoje em dia, como o dinheiro move tudo, ele também move o sindicato. Então o sindicato não é tanto pelos funcionários em si, e sim pelos interesses da empresa. A gente fica meio sem voz. Porque a gente vê quantos milhões eles lucraram, mas não conseguimos ter apoio suficiente para reclamar disso. Esse ano, por exemplo, eles não queriam pagar o PLR pra gente. Mas daí o sindicato foi lá e falou "como

assim, olha o tanto que vocês lucram, não tem o que justificar"...e daí a empresa acabou acatando. A gente fica se ferrando no meio da pandemia, antes de eu estar em home office a gente ficava em pé o dia inteiro dentro da agência e o cliente não tem a consideração de ficar 1,5m de distância, eles pegam na gente, encostam...não estão nem aí.

Teve um caso, no Rio de Janeiro, de uma cliente que quis entrar no banco e ele tava fechado porque nacionalmente, por conta da pandemia, as agências devem fechar às 14h. E essa cliente começou a bater nos vidros, querendo quebrar os vidros. E quando ela tentou entrar pela porta giratória, o vigilante travou a porta para ela não entrar. Nisso, ela começou a gritar dizendo que ele estava a empurrando e agredindo ela. Os funcionários da agência acabaram ligando pra polícia e ela foi detida, porque ela estava descontrolada e não aceitou o que os policiais estavam falando. E o banco, simplesmente, ficou contra os funcionários. Então a gente acabou não tendo apoio de nenhum dos lados. No meu ponto de vista, o sofrimento do bancário, tanto psicológico, quanto a vontade de ir embora, de abrir seu próprio empreendimento e de tentar fugir dessa realidade, é justamente porque a empresa não oferece esse apoio, esse suporte. E quando você corre pro sindicato, ele fala "ah, não vou me meter nisso".

Entrevistadora:

Tempo: [31:49 - 32:54]

- Você comentou que agora está em home office porque está grávida. Como é pra você, sabendo que vai permanecer um tempo afastada, sabendo que a empresa enxerga como negativo quando algum funcionário se afasta? Porque, grande parte das organizações lidam com a maternidade de uma forma estranha, como se não aceitassem isso. Como você se sente nesse momento?

ENTREVISTADA 02:

Tempo: [32:55 - 36:34]

- Então...a impressão que me dá, até por eu já ter 29 anos, e quando eu voltar eu já vou ter 30...a impressão que me dá é que, provavelmente, eu vou estar na lista dos próximos que vão ser demitidos em massa. Eu vou voltar em novembro, então já vai ter passado porque normalmente o banco costuma fazer as demissões em massa em setembro e outubro. Então quando eu voltar já vai ter passado isso, mas isso não impede eles de me mandarem embora. Eles só precisam esperar o prazo de um mês depois que eu voltar da licença maternidade, que é o prazo que eles não podem me mandar embora. O banco não gosta, porque eles estão pagando o seu salário, os seus benefícios e estão com uma cadeira vazia. O Banco B tem o costume de te tirar do lugar que você tava antes de ser afastada e te jogar em outro, acredito que seja pra você desanimar mesmo. Eu to na minha agência há um ano e meio, então já conheço todos os meus clientes, já conheço todo o pessoal. Aí quando eu voltar, vão me jogar pra uma agência que eu não conheço ninguém e vou começar tudo do zero. Eles fazem isso pressionando os funcionários a pedirem as contas, porque você tem que se virar sozinho e ainda entregar as metas que eles querem. Foi a maneira que o banco encontrou de mostrar pras mulheres que se você engravidar, vai ser ruim pra você depois.

Quando eu entrei na minha agência, o meu chefe perguntou se eu tinha pretensão de engravidar, e que se eu tivesse, eu teria que avisar ele com antecedência pra ele poder se preparar, caso ele ficasse com uma funcionária a menos. Além de você ter que falar na entrevista se você pretende ter filho, quando você engravidar você tem que comunicar de novo...ao invés de comunicar o seu esposo, você tem que comunicar seu chefe "olha, to querendo ter um filho". E não foi o que aconteceu

comigo, porque eu estava programando só pro ano que vem, e aconteceu antes. Eu esperei pra conversar com ele, somente quando eu tava com a ecografia em mãos. Quando eu falei pra ele, ele disse que um bebê era sempre bem-vindo...mas eu já conversei com ele não sendo uma grávida e eu sei como é o pensamento dele. Então o Banco B faz isso como uma forma de demonstrar que se você engravidar, você vai perder seus colegas de trabalho, sua agência e vai ter que se virar sozinha, até não aguentar mais e ser mandada embora.

Entrevistadora:

Tempo: [36:35 - 36:55]

- Em algum momento eles chegam a deixar claro essas escolhas? E não somente em relação à maternidade, mas por exemplo, se você não bater as metas, você será mandado embora. Ou não, é de uma forma mais velada?

ENTREVISTADA 02:

Tempo: [36:56 - 40:19]

- Depende de gerente pra gerente. Tem uns que falam "olha gente, tem muito funcionário sendo demitido, então vamos entregar o que a gente não tem na agência". Mas também tem outro tipo, que fala "vocês estão vendo que tá todo mundo sendo demitido, se vocês não querem isso, comecem a entregar". E daí a gente tá no meio da reunião ouvindo isso com cara de paisagem. Eu não sei da onde um chefe acha que ameaçar o funcionário de ser mandado embora vai fazer ele trabalhar mais. É inacreditável. Não tem liderança nenhuma. Antigamente, até tinha como sair com os chefes pra tomar um café e conversar, sobre a vida pessoal, sobre os sonhos, sobre onde eu queria estar dali 5 anos...enfim, tinha essa relação mais horizontal. Hoje em dia meu chefe mal fala comigo. Ele entra na cozinha pra ver se eu já tô terminando de comer e só. O meu chefe é muito fofoqueiro, ele gostava de falar mal de todo mundo e fica prestando atenção pra ver se você vai deixar escapar alguma coisa. Só que ele é bem burro, porque nós somos amigas e sempre saímos depois do expediente pra comer, tomar café ou beber. E a gente senta na mesa e fala "alguém aí recebeu a visita do chefe na hora do almoço? Ele falou mal de quem?". E a gente sempre comenta de quem ele falou mal e o que falou, então ficamos sabendo de tudo porque somos amigas. Normalmente quem tem os cargos mais baixos dentro da empresa se unem mais.

Entrevistadora:

Tempo: [40:20 - 40:49]

- E é fácil estabelecer vínculos e amizades sendo que a qualquer momento vocês podem mudar de setor e começar tudo de novo? Enfim, você sente que as pessoas conseguem compartilhar os mesmos significados e sentidos sobre a rotina de trabalho e as coisas que acontecem ou não?

ENTREVISTADA 02:

Tempo: [40:50 - 42:26]

- Depende da agência. Tem agência que as pessoas estão ali pra se matar e ver quem vai ficar um pouco melhor na visão do gerente geral. E tem agência que você tem a sorte de ter pessoas que vão se tornar suas amigas, que é o que acontece comigo nessa agência atual. Então às vezes você tem o azar de entrar em uma agência onde é cobra matando cobra e as pessoas querendo passar por cima de você pra se sentir melhor. E pelo fato de ter uma cobrança muito forte causada pelo banco, acaba criando essa competição. Então ali na minha agência, por exemplo, ao invés de criar essa competição, a gente tenta se ajudar. Por exemplo, eu entendo mais de consignado e outra colega entende mais de consórcio. Quando chega um cliente que quer um consórcio, eu chamo ela pra atender ele, porque sei

que ela vai atender melhor e vai conseguir chegar mais próximo da nossa meta, e vice versa. Então a gente vai se ajudando dessa forma, para realmente aliviar a pressão, mesmo sabendo que nem toda agência é assim.

Entrevistadora:**Tempo: [42:27 - 43:11]**

- Quando surge algum conflito, seja entre gerentes ou entre funcionários, vocês lidam com isso sozinho ou existe algum superior, setor ou canal que vocês possam falar sobre isso?

ENTREVISTADA 02:**Tempo: [43:12 - 46:45]**

- No Banco B, eles têm uma linha direta que é pra fazer denúncia anônima. Então você liga e fala. Mas já teve gente que usou e me falou dizendo que a denúncia não é tão anônima assim. Se o gerente for uma pessoa que tenha muita influência dentro do banco, pode ser que ele descubra quem fez essa denúncia contra ele. Na minha agência, teve um caso de uma menina que bateu de frente com o gerente geral e a sorte dela, é que ela era uma funcionária muito boa. Então quando aconteceu dela bater de frente com ele e os dois discutiram na frente de todo mundo, o que acontecia com certa frequência, ela conseguia conversar com outras pessoas da regional e expressar a forma como ela via a situação, assim como ele fazia o mesmo. Ele falava que ela era uma pessoa que não aceitava as regras e não gostava das coisas que ele falava. Só que não era bem assim. Quando esse gerente entrou na agência, ele já veio com os dois pés no peito, querendo que tudo fosse do jeito dele...sendo que a agência já tinha uma maneira própria de se manter. E a regional percebeu que ele estava tentando prejudicar ela. Eles tentaram promover ela uma vez e ele não deixou. Na segunda vez que eles promoveram ela, fizeram sem ele saber. Ela sabia que estava rolando o trâmite da promoção, mas não falou nada pro gerente. Quando chegou o dia de mudar, eles ligaram pro gerente geral e falaram "a partir de agora a funcionária X vai pra tal agência, vai ser promovida como gerente tal, então hoje ela só vai buscar as coisas dela que amanhã ela já inicia na outra agência". Ele ficou enlouquecido, disse que ela fez pelas costas. Ela afirmou não saber de nada, por mais que já soubesse, pegou as coisas dela e foi embora. E nesse caso foi a própria regional que interferiu e percebeu que ele tava boicotando ela. E uma semana depois que ela saiu da agência, ele falou pra gente que ele se arrependia de ter tratado ela daquela maneira e que ela entregava todos os resultados da agência, enquanto a nova funcionária não.

Entrevistadora:**Tempo: [46:46 - 47:43]**

- É mais comum, pelo o que você relata, é que existe mais conflito entre gerente e subordinado. Porque quando há algum conflito entre funcionários, vocês precisam lidar entre vocês. Parece que vocês não têm um suporte ou uma voz que consiga ser ouvida de maneira eficaz.

ENTREVISTADA 02:**Tempo: [47:44 - 53:08]**

- É bem assim mesmo. Por exemplo, quando são pessoas do mesmo cargo que têm alguma desavença, normalmente, o gerente que vai comandar ali...por exemplo, os caixas são subordinados primeiro ao gerente administrativo e depois ao gerente geral. Então, por exemplo, o gerente geral descobre que os caixas discutiram, ele chega pro gerente administrativo e fala "resolva". E aí o gerente administrativo, dentro da agência, é quem vai dar o suporte psicológico para os funcionários, vai

conversar com aqueles que tiveram algum atrito, tentando amenizar um pouco as coisas. Então o gerente administrativo, pode acabar tomando partido de um dos lados, caso ele tenha algum vínculo ou amizade com um dos funcionários envolvidos no conflito. Enquanto o gerente geral não tem nenhuma aproximação às questões sentimentais dos funcionários.

Na semana passada eu tive um sangramento. Fui pro hospital, fiquei internada no hospital por um dia e peguei um atestado de sete dias. Falei pra minha gerente administrativa tudo o que tinha acontecido e que não sabia se eu ia continuar com o processo de aborto ou não, e pedi pra ela não comentar com os outros funcionários. E falei que eu não tava com cabeça pra falar com o gerente geral e pedi "você pode falar com ele, por favor?". E ela falou que ia comentar com ele. Eu fiquei oito dias afastada e ele não falou comigo. Na quarta-feira, quando eu voltei a trabalhar, eu mandei mensagem no grupo perguntando algumas coisas e tirar algumas dúvidas e daí ele me mandou uma mensagem dizendo "oi, como você está?". Só. Falei que estava bem, que tinha alguns retornos pra fazer e ele disse que tudo bem. Então não sei se o gerente geral fica assim por indução dos superiores dele, não sei que tipo de conversas eles têm quando vão pra reunião. Só sei que são muitas horas de reunião, e não sei o que eles ficam conversando. O que eles deveriam fazer com os seus funcionários, eles ficam fazendo entre os próprios gerentes, que são essas reuniões pra conversar e debater o que precisa ser melhorado, como bater as metas, etc. O gerente geral faz isso com os outros gerentes, e quando chega na agência ele não faz isso com a sua equipe, chega se achando o dono da razão e como se a gente tivesse que seguir 100% o que ele fala. É bem complicado isso, porque eles falam o que comentam de legal e aplicam o que eles decidiram entre si, sem perguntar se aquilo é válido ou não para a realidade da nossa agência. Eles só se preocupam com os erros quando eles estão sendo cobrados pelos superiores deles. Mas no geral, eles demoram tempo demais pra fazer isso.

Entrevistadora:**Tempo: [53:09 - 53:50]**

- [NOME CONFIDENCIAL], em relação às minhas perguntas, acredito que você me trouxe muito mais do que eu havia planejado. Todos os relatos e experiências que você viveu me ajudaram e muito a compreender melhor esse cenário do sistema bancário. Eu gostaria de agradecer, de coração, pela disponibilidade e por relatar tanta história de forma aberta e clara. Se você quiser ler o meu trabalho quando estiver pronto, terei o maior prazer de te enviar pra você entender as minhas análises. E além disso, desejar uma boa gestação e que o seu bebê venha com muita saúde e seja muito feliz. Caso você tenha ficado com alguma dúvida ou queira acrescentar alguma coisa, fique a vontade.

ENTREVISTADA 02:**Tempo: [53:50 - 55:45]**

- Eu gostei bastante. Acho que é bom a gente mostrar o que realmente acontece dentro do ambiente de trabalho, todas as coisas que a gente passa lá dentro e é bom para que as pessoas tenham acesso ao nosso ponto de vista. Até porque a gente sofre muito com essas experiências e elas dificilmente são mostradas. Então acredito que a sua pesquisa vai ajudar muito esse campo. E com certeza eu vou querer ler quando estiver pronta.

ENTREVISTA 03**Entrevistadora:****Tempo: [00:00 - 03:16]**

- Olá, [NOME CONFIDENCIAL], tudo bem?

Eu me chamo Alessandra e estou me formando em Comunicação Organizacional, pela UTFPR. O meu TCC é voltado pro sistema bancário, a fim de entender os sentidos que os funcionários do sistema bancário compartilham ou não compartilham entre si, a partir das práticas comunicacionais. Então a ideia da conversa é entender um pouco sobre como é a rotina de trabalho, quando acontece algum conflito, como é resolvido, como são criados os vínculos e amizades, como é a comunicação dos gestores com vocês. Justamente, pra entender um pouco sobre como é o sistema bancário e como a comunicação se dá nele. Caso você tenha interesse, posso solicitar ao meu orientador uma autorização ou declaração que comprove que todas as informações que serão repassadas aqui serão somente para fins acadêmicos. Eu queria começar fazendo algumas perguntas pra entender um pouco melhor sobre você. Quantos anos você tem? Há quanto tempo trabalhamos no banco? Se já trabalhou em outra área antes, qual a principal diferença entre elas?

ENTREVISTADO 03:**Tempo: [03:17 - 08:17]**

- Bem, meu nome é [NOME CONFIDENCIAL], eu tenho 27 anos e eu recém completei 5 anos de banco. Eu trabalhava no Mato Grosso e vim para Curitiba quando fui promovido. Antes de trabalhar no banco, eu sabia 0 de banco, eu sabia sacar, depositar, que existia cartão de crédito e só. Era isso que eu sabia. Eu nunca imaginei trabalhar em banco. E antes eu tinha trabalhado 6 anos como professor de língua inglesa e tanto é que eu dei baixa na minha carteira de trabalho 2 dias antes de começar no banco. É uma profissão que me trouxe muita coisa boa, eu acho incrível ser professor e devo muito à língua inglesa e tudo que ela me proporcionou. Então antes disso, eu não tinha vivência bancária.

Trabalhar no sistema financeiro é...agora eu tenho uma outra percepção, mas antes eu trabalhava em agência, então eu tava no atendimento ao público direto. E hoje eu tô trabalhando numa área administrativa, não realizo mais atendimento ao público mas continuo tendo metas, muitas pessoas, enfim. Eu venho de uma agência que, para os padrões atuais, tinha bastante gente porque tinha quase 30 pessoas lá, só que desde o momento em que eu entrei no banco até hoje diminuiu bastante por conta, justamente, das reestruturações. É muito diferente né...professor pra bancário. Especialmente, professor de língua inglesa de uma rede de escola de idiomas, porque eu também não dava aula em escola de ensino regular, somente em escola de idiomas. Então a percepção é totalmente diferente.

Aqui nós temos duas semanas de curso, de aula teórica, justamente, pra você entender o banco, como funciona o sistema bancário e uma semana intensa de prática do sistema. Só que é muita coisa pra uma única semana. E aí quando você chega na agência, você já tem que chegar chegando, sabendo de tudo, fazendo...e, infelizmente, ninguém vai ter tempo de te ensinar como se faz. É o famoso fazendo e aprendendo. E isso também é muita coisa que as pessoas...por exemplo, tem muita gente que fala "ah, mas o seu trabalho é de 6h". Sim, mas antes da agência abrir, você já está trabalhando, e depois que ela fecha, você continua trabalhando. Emuita gente acha que a gente só trabalha aquelas seis horas e é isso. Sendo que na

verdade não. Por exemplo, na véspera de natal, pode estar fechado o atendimento ao público, mas nós estamos trabalhando. Véspera de ano novo, pode estar fechado o atendimento ao público, mas nós estamos trabalhando. Então é um trabalho que nunca acaba. Quando você acha que..."ufa, zerei"...é porque você não olhou direito (risada).

Entrevistadora:

Tempo: [08:18 - 09:23]

- Acredito que esse choque que você teve entre ser professor e se tornar bancário foi muito grande né. Justamente, porque nos primeiros dias de trabalho eles já procuram te ensinar tudo sobre o sistema bancário e a empresa, e você precisa se virar sozinho, quase que uma forma de incorporar aquilo dentro de você e seguir realizando as suas atividades e batendo as metas que lhe foram passadas.

ENTREVISTADO 03:

Tempo: [09:24 - 10:44]

- Então, quando nós íamos para as reuniões, encontrávamos pessoas de todos os bancos possíveis. E obviamente que existem muitos mais bancos privados do que públicos. E existe uma grande diferença entre você não bater a sua meta, por N motivos, mas saber que seu emprego vai estar garantido, a sua remuneração. Outra coisa é você não bater a meta e não saber se no dia seguinte você ainda vai estar lá, ou vai ser demitido.

Entrevistadora:

Tempo: [10:45 - 11:45]

- Querendo ou não, essa segurança de saber que o emprego vai estar garantido, independente se você bater as metas ou não é um ponto positivo. Em relação às metas, às pressões estabelecidas, porque independente se o banco é público ou privado, existem essas características. Como é pra você lidar com essas questões?

ENTREVISTADO 03:

Tempo: [11:46 - 16:10]

- Nesse período em que estamos trabalhando em home office, o medo era assim...eu acho isso tosco mas enfim, essa era a justificativa da alta gerência e do diretores...de que as pessoas trabalhando em casa iriam ficar tranquilas, de boa. Mas assim, não existe isso, porque a meta está lá e você fica todos os dias olhando pra ela e sabendo que precisa bater. E aí pra surpresa de todo mundo, inclusive nossa (dos funcionários), as expectativas foram superadas e muito. Constatando que as pessoas num ambiente mais confortável, sem aquele ambiente rígido de trabalho, sem ter as pessoas te encarando, cobrando meta toda hora...as pessoas se sentiram mais livres e mais dispostas né. Então aqui nós cuidamos de todos os patrimônios do banco. Então todos os contratos de aluguel do banco nós gerenciamos. É o segundo maior orçamento do banco. Então é uma pressão muito grande em cima da gente para que consigamos reduzir ao máximo todos os gastos e todos os custos. E desde que começou a pandemia, as metas estão sendo batidas e muito, então tá todo mundo muito contente. Tanto que nem tem mais previsão da gente voltar do jeito que era antes, a intenção é ficar do jeito que tá porque...enfim, em um time que tá ganhando não se mexe né. Eles não querem correr o risco.

Mas, respondendo mais objetivamente a sua pergunta, eu acredito que a cobrança das metas é feita de uma forma mais sutil. Por exemplo, os casos de assédio moral dentro da instituição, da agência, do local de trabalho...é muito menor, e muito menos agressivo, é de uma forma mais velada. Quando acontece essa situação dentro do banco, você nem desconfia que tá acontecendo, de tão sutil que é.

Entrevistadora:**Tempo: [16:11 - 17:47]**

- Eu ia comentar mais pra frente, mas já que você comentou, ao longo do meu trabalho eu falo muito sobre as pressões estabelecidas no ambiente de trabalho do sistema bancário. E, principalmente, após todas as mudanças e reestruturações do sistema bancário, surgiram mais casos de adoecimento e sofrimento por parte dos trabalhadores e trabalhadoras. Você já presenciou ou passou por algum episódio de assédio, ou algum momento que lhe causou sofrimento no ambiente de trabalho? Se não passou, você conhece alguém que sofreu com isso?

ENTREVISTADO 03:**Tempo: [17:48 - 24:19]**

- Enfim, escolheu a pessoa certa porque eu sou essa pessoa. (risada)

Ano passado eu fiquei afastado 3 meses do banco, por conta da ansiedade. Eu sou diagnosticado com transtorno de ansiedade, e minha ansiedade é gravíssima...e talvez, muito provavelmente, o banco tenha sido meu gatilho. Eu me identifiquei bem no início, apesar de ser bem grave, porque assim...contando a verdade...eu nunca tive amizades dentro do banco, justamente, porque as pessoas têm realidades muito diferentes da minha. Eu sou o único solteiro, o único de 20 e poucos anos...e em todo lugar que eu vou as pessoas têm no mínimo 40 anos, são casados, já têm filhos...e por mais que exista o coleguismo, o companheirismo dentro do ambiente de trabalho...ele se resume ali. Então as minhas amizades, onde eu morava, todas as pessoas tinham um perfil muito parecido com o meu. Por conviver muito com amigos que sofriam com a depressão, eu consegui identificar os sintomas e logo entrei em contato com um psiquiatra e ele me afastou, e fiquei três meses afastado do banco. Eu confesso que foi bem dolorido pra mim, foi um período muito muito ruim. Quem me viu naqueles três meses não me reconheceu. Foi bem difícil, me afetou demais, inclusive, eu lembro até que...era um pouco antes de eu me afastar, teve uma cliente que chegou pra mim e falou "você não tá bem né?". E eu nem consegui responder, porque se eu respondesse, eu ia chorar. Aí eu só mexi a cabeça dizendo que sim e ela disse "eu sei que você não pode ir pra casa, mas vai ficar tudo bem". Ela me abraçou e nossa...a vontade de chorar era muita mas eu não podia chorar. E aí, enfim...a questão é que infelizmente foi um colega só, que por sinal é a única pessoa que eu converso até hoje de lá, que se tornou meu amigo e que trabalha na agência até hoje, foi a única pessoa que se preocupou, que teve o cuidado de mandar mensagem, de ligar, de perguntar como eu tava, como tava o tratamento. Porque, infelizmente, eu acredito que...em todo lugar na verdade, não só no banco...quando as pessoas ganham um pouquinho de poder, de ascensão, de algum modo isso mexer com a cabeça delas. Então, pros gerentes, especialmente, eu não era o [NOME CONFIDENCIAL] que tava sofrendo de ansiedade, que tava afastado e tava tomando medicação pesada. Eu era mais um número que tava deixando de rentabilizar pra agência, e isso é muito ruim. Infelizmente, esse tipo de atitude, as pessoas só mudam, quando mudam, quando elas vivenciam isso. Quando elas são as vítimas de algum fato que foge do nosso controle e elas percebem que são tão humanas quanto os outros. E eu sinto isso...na verdade eu senti isso do gerente geral, até pra eu vir pra cá, ele me segurou o quanto pôde porque não queria deixar eu vir pra cá. E foi bem difícil.

Mas passou, tô bem melhor e aqui, o ambiente, por mais que ainda exista meta...a questão é que assim, todo lugar vai ter meta...mas o modo como ela é cobrada é que faz a diferença, que influi na sua saúde e no modo como você vai render. E aqui

a meta é tão grande quanto, o volume de trabalho é tão grande quanto, mas o modo como isso é cobrado é muito diferente. É muito mais leve, a pressão parte mais de si do que da gerência, de tão diferente que é a cobrança. Então...e aí quando você já sabe das suas limitações, é muito mais fácil de você saber lidar. Diferente de quando tem alguém todos os dias...por exemplo, o meu antigo superior direto...ficava constantemente me perguntando o que eu tinha feito, me passava um milhão de relatórios, era horrível...o que também foi uma das razões de eu ter sofrido com a ansiedade e com o afastamento. Fora que...aí...o que eu disse lá no começo que é bem velado, com a terapia, quando a psicóloga vai te questionando, você começa a lembrar e identifica que sofreu assédio e nem percebeu. Pessoas supostamente religiosas, supostamente muito do bem que talvez, inconscientemente, não sei...talvez nunca saberemos...te assediaram de algum modo. E isso te deixa bem chateado, mas assim, que sejam felizes, bem longe, passou.

Entrevistadora:

Tempo: [24:20 - 26:47]

- A impressão que eu tenho é que as pessoas, quando ocupam um cargo mais elevado dentro de uma organização, parece que elas perdem a bagagem que tinham antes de chegar nesse lugar, tão desejado e se tornam pessoas completamente diferentes. Como se elas nunca tivessem passado pelas mesmas questões que todos os funcionários passam em sua trajetória.

ENTREVISTADO 03:

Tempo: [26:47 - 29:15]

- Exatamente. Quando eu era delegado sindical, eu sempre falava isso mas as pessoas...enfim...vai de quem quer prestar atenção ou não. No banco, todo mundo é alguma coisa, daí pra frente, você está, você não é. Isso que as pessoas custam a entender. Se você chegar pra um gerente geral e falar bem assim "se essa agência fechar hoje, você não está mais gerente geral...você nunca foi, você esteve, porque você não vai ter mais agência para gerenciar, você vai ser o que? vai ter mais alguns dias pra conseguir se realocar". E é isso que custa entender. Parece que quando você chega lá, ah pronto...acabou...é só daqui pra frente, pensando como se não conhecesse o banco que trabalha, o teu empregador. O empregador não quer saber se você está produzindo um monte, se o superintendente daquela agência decidir fechar a agência, acabou pra você. Você não tem mais o que fazer. Mas em relação a ter algum respaldo dos colegas, eu encontrei em relação a um setor responsável que oferece apoio aos funcionários. Então foi ali que eu tive suporte, coisa que era pra eu ter encontrado nos meus colegas da agência, mas só encontrei nesse setor responsável, com assistentes sociais, psicólogos, psiquiatras, enfermeiros...nossa...eles foram essenciais. E no sindicato também, eles me ajudaram muito com todo o processo do INSS, porque como eu fiquei afastado mais de 15 dias, quem paga é o INSS. Então eles me ajudaram com todo esse transtorno, enfim...mas que foi minimizado com o apoio do sindicato também, eu sou muito grato à eles.

Entrevistadora:

Tempo: [29:16 - 29:58]

- Pelo seu relato, é claro, isso é particular de cada pessoa...mas pelo o que eu estou percebendo, parece que é difícil encontrar esse apoio com os colegas de trabalho. Por isso eu pergunto, é difícil estabelecer algum vínculo com os colegas ou fora do ambiente de trabalho essas relações se estendem?

ENTREVISTADO 03:**Tempo: [29:59 - 33:47]**

- É uma percepção bem pessoal, mas tanto lá quanto aqui, apesar daqui eu ter um bom relacionamento com os colegas...se bem que agora não dá pra visitar os colegas, mas a gente sempre liga, faz videochamadas, conversa, enfim...e quando tem alguma reunião, antes de começar o conteúdo mais sólido, mais pesado, a gente distrai um pouco, as vezes a gente marca uma reunião só pra jogar conversa fora. Quando eu tava lá, eu consegui fazer três amizades que eu mantive um vínculo e converso até hoje. Aqui ainda não. E aqui no Paraná, pelo menos aqui em Curitiba, normalmente já é mais difícil criar um vínculo de amizade com as pessoas né...e com a pandemia então, só melhorou...(risada)...mas faz parte, fazer o que. Mas eu acredito que isso seja uma experiência muito pessoal. Lá eu levei basicamente 4 anos pra criar o vínculo que eu tenho com essas pessoas até hoje. Mas aqui as pessoas têm convivências e realidades muito diferentes. Então eu até entendo o porquê de não conseguir criar esses vínculos. Por isso eu não fico muito preocupado com essa questão.

Mas por exemplo, uma amiga minha precisou se afastar pra cuidar da mãe dela que tava doente. Então todo mundo mandava mensagem, perguntava se ela precisava de alguma coisa. Eu senti que aqui, pelo menos, a pessoa tem mais apoio do seu setor, que a equipe de trabalho é muito mais presente.

Entrevistadora:**Tempo: [33:47 - 34:29]**

- Como é a comunicação da empresa em relação aos funcionários? Ela oferece algum suporte, como a empresa lida com questões, por exemplo, surgiu algum conflito entre funcionários, como ela se posiciona?

ENTREVISTADO 03:**Tempo: [34:30 - 36:32]**

- Cada equipe tem um setor responsável por manter o ambiente de trabalho agradável, que também vai mediar conflitos, seja entre pares ou subordinados e também responsável pelas festividades. Por mais que muitas pessoas só olhem para esse setor como sendo o responsável pelas festas, ele vai muito além disso. Então, por exemplo, quando tem algum caso de conflito, é esse setor que vai mediar o conflito. A empresa oferece cursos para ensinar a comunicação não violenta, como mediar conflitos e também possuem encontros anuais desse setor para dividir experiências, métodos, metodologias, processos, procedimentos...então é bem interessante. Então dentro de cada equipe tem esse setor responsável, que caso não consiga resolver, vai levar adiante para os setores mais altos, seja a gerência ou para a ouvidoria.

Entrevistadora:**Tempo: [36:33 - 36:57]**

- Os funcionários têm a liberdade e espaço de propor alguma mudança, ou até mesmo, conversar com os gestores sobre algum procedimento que não está dando certo...como vocês agem quando alguma coisa não se encaixa durante a rotina de trabalho?

ENTREVISTADO 03:**Tempo: [36:58 - 39:37]**

- Então, na rede de agências, era muito mais difícil do que a área administrativa que eu tô hoje. Era muito mais difícil de você ser ouvido. Tem uma área de sugestões e críticas no banco. E por exemplo, nas redes de agência, conforme as pessoas vão colocando lá as sugestões de melhorias e suas críticas, quando tem um número razoável, o banco reúne todas essas informações e começa a fazer as alterações

que mais foram comentadas. Aqui, no setor administrativo, como a gente tá muito mais próximo da diretoria do que as agências, eu percebo que... essa semana, nós tivemos uma reunião para mudar uma das instruções normativas. Então assim, é um relacionamento muito mais próximo. Eu sinto que nessa área, a gente tem muito mais voz para sugerir alguma melhoria, enquanto na rede o processo é bem lento e o relacionamento é bem mais distante. Por exemplo, é como se um pessoal dentro de uma sala decidisse o que é melhor para uma agência sem consultar as pessoas que trabalham lá. Enquanto aqui são feitas várias reuniões para consultar, e se der certo, eles implementam.

Até tem um caso meu. Desde que eu voltei das minhas férias, em maio, eu senti que uma das minhas tarefas precisa melhorar. E eu mandei uma sugestão de melhoria para diretoria e tá correndo. Já recebi a resposta da diretoria dizendo que estão avaliando, então aqui eu sinto que é mais sério de acontecer alguma mudança.

Entrevistadora:

Tempo: [39:38 - 40:33]

- Mudando um pouco de assunto, você comentou anteriormente que o sindicato te ajudou muito quando você precisou se afastar da empresa, principalmente, no que diz respeito ao suporte que você encontrou nele e que não teve dos seus colegas e gerentes. Quando os funcionários não compartilham e não concordam com alguma questão, é nesse momento que vocês se comunicam com o sindicato? Se não, quando esse contato acontece? Em que momentos ele se faz mais presente?

ENTREVISTADO 03:

Tempo: [40:34 - 43:26]

- Dentro do banco o sindicato é bem polêmico, pra ser sincero. Eu sinto que a grande maioria não acredita no trabalho do sindicato. Achem que...enfim...é um grupo de pessoas sem serventia, que estão ali para roubarem dinheiro...enfim...não consigo entender de onde é que vem essa percepção. Especialmente depois do que aconteceu comigo, eu vejo o quanto é importante o sindicato.

O que acontece...eu não sei nos outros bancos, mas onde eu trabalho...tem muito mais gente comissionado do que gente sem comissão. E isso gera um medo de retaliação nas pessoas se, porventura, acontecer um movimento grevista e as pessoas não entram em greve por medo de perder a comissão, enfim...como se fosse muito fácil perder a comissão. Mas é sempre aquilo, as pessoas nunca estão afim de defender o sindicato, mas acham muito bom quando vem o abono, acham muito bom quando vem o aumento salarial, acham muito bom quando todos os direitos são permanecidos ou aumentados. É essa velha história. E eu sinto que as pessoas só fazem uso do sindicato em situações extremas, como por exemplo, precisam entrar com uma ação judicial, procuram o sindicato, quando precisam de algum afastamento ou quando precisam mudar alguma coisa séria nos processos de trabalho. Eu sempre encarei como necessário o sindicato, desde a época que eu era professor. Porém, a maioria das pessoas encara apenas como um gasto. Mas quando elas precisam, elas recorrem. E isso é bem parecido com a discussão do SUS, por exemplo...as pessoas reclamam mas quando precisam, correm pro primeiro PS mais próximo (risada)...

Entrevistadora:

Tempo: [43:27 - 44:48]

- Um dos principais pontos da minha pesquisa é sobre os sentidos que os funcionários do sistema bancário compartilham entre si. Quando você comentou que não se encaixa no perfil da grande maioria, justamente, por ser solteiro, mais novo,

não ter filhos...fica difícil construir vínculos, laços e amizades. O que você percebe que pode ocasionar essa dificuldade e essas diferenças?

ENTREVISTADO 03:**Tempo: [44:49 - 48:13]**

- Olha, é curioso essa pergunta...mas o que eu sinto...é que na verdade assim, existe um estudo sobre isso. As pessoas da geração abaixo da minha, elas não têm essa ideia de permanecer num emprego a vida toda e construir uma carreira nele, assim como nossos pais tinham. Então eu sinto que dentro do banco tem pouca pessoa da minha idade por isso, porque a gente pensa "não tá legal então vou procurar outra coisa, e tudo bem". Porém, pelas minhas inseguranças, eu também me agarro na ideia de carreira, então por mais que eu não esteja totalmente apegado à essa ideia, se acontecer de ficar a vida toda ali, ótimo. Eu digo que o banco não é um lugar ruim para se trabalhar, mas ele começa a ficar muito atrativo quando você conquista algum cargo gerencial. Quando você consegue se tornar gerente, você fica tentado a ter mais coisas. O banco ele te pega não é pelo salário, mas pelas remunerações...porque é difícil algum lugar pagar igual, então aqui você já começa a ficar temeroso. Eu sempre rezo e falo "se for pra sair do banco que seja agora que eu ganho pouco, porque depois fica cada vez mais difícil". (risada)

Eu sinto que é difícil encontrar pessoas com um tempo picadinho, por exemplo, alguém que tá com 5 anos de banco. É sempre pessoas com um tempo de 10, 12, 15, 20, 27, 30, quase 40 anos. Até quando eu encontro alguém com pouco tempo no banco eu mando mensagem.

Entrevistadora:**Tempo: [48:14 - 49:16]**

- Em relação à remuneração, que você comentou, acredito que faça parte da imagem que se construiu desde sempre em relação à ser bancário. Normalmente, as pessoas atribuem um status a esse cargo. Era algo de quem construía uma carreira, mas perdura até hoje, querendo ou não.

ENTREVISTADO 03:**Tempo: [49:17 - 52:29]**

- O que acontece é que por muito tempo o bancário foi considerado a pessoa que definia o quanto de crédito e dinheiro você poderia gastar, e isso perdurou por muitos anos. Criou-se essa imagem. Então no banco, hoje em dia, quando surgem programas de incentivo à aposentadoria, não são aqueles que possuem 30, 40 anos de banco que participam. Esses funcionários mais antigos custam muito caro para as organizações financeiras, e são eles que ficaram no imaginário das pessoas do que é ser bancário. Alguém bem-sucedido, que ganha extremamente bem e que construiu uma carreira profissional no sistema bancário. Eles ganham o dobro de tudo. O banco tenta se livrar de qualquer maneira deles, mas é difícil. E eu sinto que é um problema pros bancos, porque essas pessoas são muito caras e eles não conseguem "se livrar" deles. Então pra você ser bancário, você precisa constantemente se atualizar e fazer novos cursos. Porém, nos cargos de gerência, são as pessoas mais velhas que ocupam os lugares. Por mais que sejam pessoas muito qualificadas, às vezes é bem complicado desconstruir algumas questões. Há um conflito de gerações muito grande.

Entrevistadora:**Tempo: [52:30 - 54:55]**

- Em relação ao que eu tinha proposto, as suas respostas agregaram muito valor à pesquisa. Apesar das diferenças que foram apontadas, acredito que muitas questões foram fundamentais para compreender melhor o universo bancário.

Gostaria de agradecer pela sua disponibilidade. A experiência do nosso bate-papo foi muito leve e tranquila, apesar das questões que foram abordadas. Se você tiver interesse em ler o meu trabalho pronto eu posso te enviar, até pra você entender melhor sobre a minha análise. E mais uma vez agradecer por tudo que você relatou e agregou no dia de hoje.

ENTREVISTADO 03:**Tempo: [54:55 - 56:18]**

- Eu que agradeço pelo convite, espero ter ajudado de alguma forma na sua pesquisa. Achei o tema do seu trabalho bem interessante e estou super curioso pra saber o caminho que esses relatos vão te levar na sua análise. Foi um prazer conversar com você e dividir essas experiências contigo.

ENTREVISTA 04**Entrevistadora:****Tempo: [00:00 - 02:48]**

- Olá, [NOME CONFIDENCIAL], tudo bem?

Eu me chamo Alessandra e estou me formando em Comunicação Organizacional, pela UTFPR. O meu TCC é voltado pro sistema bancário, a fim de entender os sentidos que os funcionários do sistema bancário compartilham ou não compartilham entre si, a partir das práticas comunicacionais. Então a ideia da conversa é entender um pouco sobre como é a rotina de trabalho, quando acontece algum conflito, como é resolvido, como são criados os vínculos e amizades, como é a comunicação dos gestores com vocês. Justamente, pra entender um pouco sobre como é o sistema bancário e como a comunicação se dá nele.

Caso você tenha interesse, posso solicitar ao meu orientador uma autorização ou declaração que comprove que todas as informações que serão repassadas aqui serão somente para fins acadêmicos.

Eu queria começar fazendo algumas perguntas pra entender um pouco melhor sobre você.

Quantos anos você tem? Há quanto tempo trabalha no banco? Se já trabalhou em outra área antes, qual a principal diferença entre elas?

ENTREVISTADA 04:**Tempo: [02:49 - 04:38]**

- Eu trabalho no banco há 6 anos. Já trabalhei em outras empresas, só que é complicado comparar porque são atividades bem diferentes. Então eu trabalhei numa empresa de rastreamento de veículo, fazia o monitoramento deles, entrava em contato com a polícia quando ocasionava um roubo ou algo assim. E também trabalhei na Gazeta do Povo, no setor de telemarketing para a venda de jornais. Mas, comparando com o ambiente de trabalho, era bem diferente. O clima era mais tranquilo, mais agradável. Muita gente fala que o banco é abusivo, que caga na nossa cabeça...inclusive, desculpe o termo...não que não seja assim, mas não é tão extremista assim.

Entrevistadora:**Tempo: [04:39 - 05:03]**

- Antes de você trabalhar no banco, qual era a sua imagem sobre o sistema bancário? Você já tinha se imaginado trabalhando no banco? Como era essa imagem? Ela mudou muito depois que você entrou nesse setor?

ENTREVISTADA 04:**Tempo: [05:04 - 06:55]**

- Na verdade eu nunca tive a pretensão de trabalhar em banco. Na época que eu trabalhei na Gazeta do Povo, eu fazia faculdade de jornalismo e meu sonho era seguir nessa área. Aconteceu muito do nada. Um amigo meu entrou no banco e um dia a gente se encontrou no terminal, ele me contou que estava trabalhando no banco, contou dos benefícios...e eu fiquei "nossa, que legal né...bem diferente do que eu tava ganhando". E ele pediu pra eu enviar meu currículo pra ele e fazer o cadastro. Logo me chamaram e eu comecei a trabalhar. Então foi bem surpreendente. Não penso em voltar pro jornalismo. Eu gosto muito do que eu faço. Não é fácil, mas como qualquer trabalho.

Entrevistadora:**Tempo: [06:56 - 07:55]**

- Antigamente, as pessoas buscavam os bancos para construir uma sólida carreira. Atualmente, as inteligências artificiais têm tomado conta de algumas atividades de trabalho, justamente, com a premissa de que vieram para facilitar a vida do cliente. Porém, em contrapartida, sabemos que muitas pessoas acabam perdendo seus empregos pelo mesmo motivo. Pra você que trabalha em banco, como você percebe essas novas tecnologias?

ENTREVISTADA 04:**Tempo: [07:56 - 09:47]**

- Então...na verdade, a tecnologia em geral tem tomado conta de tudo, em todos os espaços e em todas as carreiras. Tudo tem um lado positivo, mas cada vez mais tem afetado o nosso setor pelo motivo de: tem o aplicativo, hoje a gente resolvido pelo celular. E cada vez mais as agências estão diminuindo o número de funcionários no quadro administrativo. Isso ainda não impactou diretamente na parte gerencial, porque o brasileiro em si tem a necessidade, ainda, de preferir conversar com alguém do que com uma máquina. Agora, em relação à transferências, pagamentos...por exemplo, muitas agências hoje viraram agências comerciais, que não existe boca de caixa na agência. E os funcionários nessa parte?

Porque existem dois grupos de funcionários em qualquer agência, em qualquer banco. Os funcionários que são do comercial e os que são do administrativo. Os que são do administrativo, normalmente, gostam muito do que fazem e não têm o perfil do comercial. E pra esses funcionários está ficando cada vez mais complicado, porque os números estão reduzindo cada vez mais. A tecnologia ajuda muito, mas cada vez que ela faz por nós, menos vão precisar de nós...

Entrevistadora:**Tempo: [09:48 - 09:59]**

- E quando acontece isso, de uma agência só ficar com os caixas eletrônicos, por exemplo, as pessoas que executavam as funções que foram retiradas são remanejadas? Ou grande parte acaba sendo demitida?

ENTREVISTADA 04:**Tempo: [10:00 - 10:34]**

- São, às vezes. Assim como às vezes acabam sendo mandadas embora. Como eu falei, têm pessoas que trabalham há 30 anos no banco...e essas pessoas estão tão habituadas com as atividades que elas fazem, que não vão se interessar em aprender outras coisas ou a mudarem de setor...até porque estão quase se

aposentando e enfim. Tem outras que tentam e não conseguem, não se dão bem. E tem outras que o banco acaba dispensando mesmo.

Entrevistadora:

Tempo: [10:35 - 11:19]

- O sistema bancário é conhecido pelas questões de pressão e muitas metas. Como lidar com essa cobrança no dia a dia? E isso chega a afetar o desempenho dos funcionários ou não?

ENTREVISTADA 04:

Tempo: [11:20 - 13:27]

- Então assim...a gente tem que pesar. Por já ter trabalhado em outras empresas, realmente dá uma diferença bem grande. Porque o que acontece...o banco deixa bem claro que eles são uma organização financeira e que o meu ÚNICO propósito dentro da empresa é bater todas as metas. O meu propósito não é oferecer o melhor atendimento pro meu cliente, o meu propósito não é buscar exatamente o que o meu cliente está precisando, eu tenho que suprir as necessidades do meu cliente em cima das necessidades da minha agência. E se você não faz isso, tem 10 querendo fazer no teu lugar. Então é simples. É desse jeito e pronto, acabou. É bem difícil, realmente. A questão da meta...a questão dos gestores, por exemplo, é bem difícil. A maneira como eles se expressam e falam...é bem grosseira. A gente tem reunião todos os dias e eles te passam tudo que você precisa fazer. No final do dia, eles vão te ligar e te cobrar aquilo.

Agora nessa pandemia, as agências estão fechando duas horas. E a gente acaba atendendo várias áreas para poder dar conta do serviço. E ninguém quer saber disso. E o complicado é a forma como eles cobram isso. Eles deixam bem claro que se você não bater as metas você vai ser mandado embora, e é isso. Fica claro que somos um número ali dentro e que eles precisam de números para gerar os resultados. E é isso.

Entrevistadora:

Tempo: [13:28 - 13:31]

- E acabam se tornando duas pressões. A pressão para atingir as metas e a pressão causada pelo medo de ser mandado embora...

ENTREVISTADA 04:

Tempo: [13:32 - 14:21]

- E isso é deixado claro todo santo dia, "se você não bater as suas metas, você vai ser mandado embora". E eles falam isso na lata. Tem uns que tentam aliviar, mas todo mundo sabe que é assim. Infelizmente acaba se tornando uma coisa normal pra gente que trabalha em banco. Isso influencia, claro, mas é assim, todos os dias. A gente acaba se acostumando.

Entrevistadora:

Tempo: [14:22 - 14:49]

- Como é essa relação com os gestores? Você tem a liberdade de propor alguma coisa, de sugerir alguma mudança ou não?

ENTREVISTADA 04:

Tempo: [14:50 - 16:00]

- Isso varia de gestor pra gestor. A gente tem o gerente da agência, e muda muito. O que a gente vê...é que... por mais que mude bastante, uns te dão mais liberdade...só que quem faz as metas não são eles, são as pessoas que estão acima dele. Então por mais que exista gerente que é mais bacana, ele não tem muito o que fazer. Eles fazem o intermediário entre os funcionários e a diretoria.

Eles não têm autonomia pra mudar absolutamente nada. A cobrança vem e isso vai sendo passado. Até porque se a gente não entregar, ele também fica na reta.

Entrevistadora: **Tempo: [16:01 - 16:35]**
- E entre os funcionários, vocês conseguem conversar durante a rotina de trabalho? Vocês comentam sobre as pressões e as metas? Existe essa interação?

ENTREVISTADA 04: **Tempo: [16:36 - 17:00]**
- Então, na verdade a gente até tem um tempo pra tomar um café...mas é muito engraçado, porque quando a gente se reúne, a gente só fala de banco. É uma coisa que tá tão incorporada. Por exemplo, às vezes a gente sai final de semana e do nada surge no meio da roda de conversa, meta, pressão, números...A gente respira isso, de verdade.

Entrevistadora: **Tempo: [17:01 - 17:43]**
- Quando vocês estão fora do ambiente de trabalho, vocês se sentem mais à vontade para falar sobre o trabalho ou até mesmo criticar? Quando vocês saem depois do expediente, qual é a conversa que surge? Vocês ficam com receio de compartilhar as experiências do trabalho e alguém levar para um caminho errado?

ENTREVISTADA 04: **Tempo: [17:44 - 18:58]**
- Tenho amigas que eu tenho toda a liberdade do mundo para falar sobre o que eu quiser, que se tornaram grandes amigas, a gente vive se reunindo e confiam umas nas outras. Mas por exemplo, quando a gente sai com os colegas, ou com o supervisor junto... aí tem o medo de falar abertamente e alguém passar pra frente. Às vezes você comentava alguma coisa bem superficial, porque o que eu vejo bastante é a represália. Se o gerente não gosta de você, por exemplo, ele vai procurar qualquer motivo besta pra poder te desligar...e isso é extremamente explícito. Então tem que tomar bastante cuidado pra falar as coisas.

Entrevistadora: **Tempo: [18:59 - 19:10]**
- E quando surge algum conflito, seja com gerente ou com algum outro funcionário, como vocês lidam com isso?

ENTREVISTADA 04: **Tempo: [19:11 - 21:18]**
- Guria, na minha agência anterior, eu trabalhei mais de um ano nela. E eu não sei o porquê, mas o nosso gerente, numa média de uns 30 anos, uma pessoa bem fechada e grossa e que gostava de mostrar que ele manda e ele que tem poder. Já teve casos de eu ir falar com ele e contar o que tava faltando, precisando...e ele simplesmente virar as costas e sair. E me deixava falando sozinha. Além de dar bom dia e ele não responder. Passei um ano da minha vida bem difícil. Graças a deus eu mudei de agência e o que é muito raro de acontecer, a galera toda se ajuda...porque normalmente é cobra comendo cobra, juro pra você. É bem difícil. E nessa que eu to eu consigo ter mais suporte, mais ajuda, a equipe se dá super bem. E o outro, já tinha a fama de ser desse jeito...e o que você pode fazer? Nada. Porque ele só fica esperando você fazer um questionamento mais rude, alguma coisa pra ele te mandar embora.

Entrevistadora: **Tempo: [21:19 - 21:43]**

- Como a empresa se comunica com os funcionários? A empresa se demonstra preocupada com vocês ou não? É só voltada para as metas da comunicação?

ENTREVISTADA 04:**Tempo: [21:44 - 23:06]**

- A comunicação é bem formal, a gente se comunica muito por e-mail e videoconferência, toda semana. Então nessas reuniões, os diretores vão falar o que a gente precisa fazer, às vezes eles parabenizam alguma agência que bateu a meta, sempre reforçando de que se uma agência conseguiu, por que as outras também não conseguem?

Nos aniversários, por exemplo, é só entre a própria equipe que a gente decide fazer alguma confraternização. Mas parte dos próprios funcionários varia de agência pra agência. A que eu tava não tinha nada disso. Nessa, pela galera ser mais unida, a gente sempre se reúne depois do trabalho pra tomar um café e fazer alguma coisinha.

Entrevistadora:**Tempo: [23:07 - 23:25]**

- Quais são os pontos positivos de trabalhar no banco? O que lhe causa prazer durante essa experiência com o setor bancário?

ENTREVISTADA 04:**Tempo: [23:26 - 25:19]**

- Primeiro, os benefícios. O banco oferece muitos benefícios, o vale-alimentação e o vale-refeição é muito bom, às vezes até maior do que o salário de muitas pessoas, fora a previdência, plano de saúde, seguro de vida. Hoje pra você ganhar o seu salário mais todos os benefícios que o banco oferece, é bem difícil. Então assim, isso prende demais. E daí tem o lado bom de trabalhar só de segunda a sexta, de não trabalhar no feriado, a questão do status...o povo gosta de falar que é bancário. Acho que é basicamente isso, os benefícios e o status que ele proporciona, além das facilidades. No banco você consegue fazer um financiamento de um veículo com uma taxa menor, de um imóvel com uma taxa menor, então às vezes ele pode facilitar algum sonho que você tenha.

Entrevistadora:**Tempo: [25:20 - 26:33]**

- Quando acontece algum problema, vocês compartilham do mesmo sentimento? Por exemplo, o banco diminuiu o vale-refeição, vocês se mobilizam pra tentar modificar alguma coisa, algum processo...ou não? Quando vocês percebem que a maioria está com o mesmo pensamento, o que vocês fazem?

ENTREVISTADA 04:**Tempo: [26:34 - 27:10]**

- Olha, é muito "não temos o que fazer". Acho até que virou uma questão cultural. Desde que você entra no banco você já escuta "não tem o que fazer, se chegar no ouvido do teu chefe você vai ser mandado embora". Então parece que você entra e já embute isso dentro de você que se torna algo que todo mundo ali já sabe que não vai conseguir mudar. Que se acontecer alguma coisa, você vai contar para os seus amigos de confiança mas ninguém vai tentar tomar alguma atitude a respeito, vai ficar só entre nós.

Entrevistadora:**Tempo: [27:11 - 28:27]**

- Por mais que isso seja "ensinado" desde o primeiro momento que você entra no banco, em contrapartida, em algum momento, o funcionário vai ter um pouco de

autonomia. Então, de alguma forma, o funcionário pode fazer alguma coisa quando não está satisfeito com alguma situação. O que vocês fazem nesses casos?

ENTREVISTADA 04:

Tempo: [28:28 - 29:39]

- O que acontece é que...agora todo ano tem sido feito acordo com relação aos salários e benefícios. O que pode acontecer nesses casos de não aceitação ou insatisfação com alguma coisa, é a greve. O problema é que muitos funcionários não aderem à greve, por puro medo. Eu não sei te dizer o que aconteceria, por exemplo, tem coisas que eles pedem que é impossível de acontecer e a gente sabe que não vai conseguir fazer. Então tem casos que não tem como bater a meta e daí eles vão fazer o que? Mandar todo mundo embora? Não vão. Então tem casos que é só aceitar que não vai dar e pronto. Corre atrás do que pode, o que não pode você deixa pra lá.

Entrevistadora:

Tempo: [29:40 - 30:44]

- Mudando um pouco o foco da nossa conversa, você já presenciou algum caso de adoecimento? Ou por exemplo, algum funcionário que precisou se afastar por alguma doença física ou mental? Se sim, como foi?

ENTREVISTADA 04:

Tempo: [30:45 - 41:15]

- Então...eu conheci, na verdade, uma colega que teve um surto psicótico no meio do ambiente de trabalho. Foi uma época bem complicada, e acredito que as questões do banco estavam afetando diretamente ela, e um dia, durante uma ligação com um cliente, ele começou a falar umas coisas mais ríspidas pra ela...quando ela simplesmente levantou, bateu o teclado na mesa, gritou, tirou o fone e disse que não aguentava mais aquela situação. Ela ficou afastada, e ficou mais de um ano afastada do banco. E ela era uma pessoa maravilhosa, super tranquila, trabalhava bem. E aconteceu isso. Nunca teve atrito com ninguém. Mas infelizmente, depois disso, todo mundo só falava mal dela, que ela tinha surtado, e achavam que ela nem queria trabalhar mais. Então, infelizmente, essa questão de depressão...que é extremamente séria, as pessoas acabam ficando sem apoio. Teve uma vez que ela tava lá na frente da empresa porque precisava falar com o supervisor e ele simplesmente disse "eu não vou falar com ela, nem trabalhar ela quer". Situações que eu presenciei, que eu ouvi...então é bem complicado. E muitas vezes acontece que, quando a pessoa se afasta, quando ela volta, logo em seguida é mandada embora. Não tem um apoio, um suporte da empresa e dos gestores em relação a esses funcionários que sofrem, de alguma maneira.

Antigamente, o banco se preocupava com o bem-estar do funcionário. A gente era ouvido, o supervisor nos ajudava, existiam vários programas pra recompensar o nosso esforço...era uma época que eu ia trabalhar feliz, te garanto. E hoje em dia, o banco te suga o máximo que ele puder. E ele não quer se preocupar com o seu bem-estar, apenas com os seus resultados. Inclusive, os funcionários mudaram os seus comportamentos em relação a isso. Por exemplo, hoje é uma colega, antes era minha amiga. Quando ela passou no processo de supervisão ela me chamou pra conversar e disse que a gente teria que se afastar, porque em uma reunião com os superiores, eles deixaram claro que os supervisores não poderiam ter contato com os operadores. E a gente tava sempre juntas. Mas quando ela assumiu o cargo, foi uma mudança brusca de comportamento. As relações hierárquicas transformam os vínculos que a gente cria no ambiente de trabalho, infelizmente. É claro que eles

não falam isso diretamente, mas eles deixam evidente que as coisas precisam mudar se você quer alcançar um cargo mais alto.

Entrevistadora:

Tempo: [41:16 - 42:26]

- [NOME CONFIDENCIAL], em relação às minhas perguntas, acredito que todas foram respondidas. Sua ajuda tem sido fundamental na execução desse trabalho, principalmente, por me ajudar a entrar em contato com outras pessoas que trabalham no banco, então, nem sei como te agradecer. Sem você não sei onde eu conseguiria tantas pessoas dispostas a falarem sobre a experiência do trabalho bancário de uma forma tão sincera. Obrigada.

ENTREVISTADA 04:

Tempo: [42:27 - 43:11]

- Ale, eu que te agradeço por contar comigo. Espero que todas as suas entrevistas te ajudem bastante no trabalho e que você consiga bons resultados. Torço pela sua vitória e tenho certeza que você vai conquistar muita coisa boa, você merece. O que precisar, conte comigo.

ENTREVISTA 05

Entrevistadora:

Tempo: [00:00 - 01:33]

- Olá, [NOME CONFIDENCIAL], tudo bem?

Eu me chamo Alessandra e estou me formando em Comunicação Organizacional, pela UTFPR. O meu TCC é voltado pro sistema bancário, a fim de entender os sentidos que os funcionários do sistema bancário compartilham ou não compartilham entre si, a partir das práticas comunicacionais. Então a ideia da conversa é entender um pouco sobre como é a rotina de trabalho, quando acontece algum conflito, como é resolvido, como são criados os vínculos e amizades, como é a comunicação dos gestores com vocês. Justamente, pra entender um pouco sobre como é o sistema bancário e como a comunicação se dá nele. Caso você tenha interesse, posso solicitar ao meu orientador uma autorização ou declaração que comprove que todas as informações que serão repassadas aqui serão somente para fins acadêmicos. Eu queria começar fazendo algumas perguntas pra entender um pouco melhor sobre você. Quantos anos você tem? Há quanto tempo trabalhano banco? Se já trabalhou em outra área antes, qual a principal diferença entre elas?

ENTREVISTADA 05:

Tempo: [01:34 - 02:47]

- Eu trabalho há 10 anos no Banco A. Mas antes disso eu já tinha trabalhado 8 anos em outro banco. O banco te oferece uma estabilidade muito boa, tem muitos benefícios bons, como o vale-alimentação, o vale-refeição, plano de saúde e plano odontológico para você e pra tua família. O salário é pago sempre em dia, é uma das vantagens das pessoas que trabalham em banco. Acho que é isso...os benefícios...até porque o stress é bem maior que os benefícios (risada)...

Entrevistadora:

Tempo: [02:48 - 03:36]

- Era justamente sobre isso que eu gostaria de perguntar. O sistema bancário é caracterizado pelas pressões, pelas metas, pela cobrança exagerada...enfim. Como é pra você, com 18 anos de experiência no setor bancário, lidar com as pressões na rotina de trabalho?

ENTREVISTADA 05:**Tempo: [03:37 - 06:27]**

- Bom, assim...na primeira época que eu trabalhei no banco, eu tive que sair porque a cobrança era muito intensa e aquilo tava me fazendo muito mal. Quando eu voltei, alguns anos depois, eu voltei trabalhando no teleatendimento, então já tinha muita meta. A cobrança é grande. A área de vendas precisa ter muito incentivo pro funcionário para que ele se mantenha no topo. Porque trabalhar com vendas é trabalhar com momentos. Tem momentos da tua vida que você vai rendendo e vendendo bem, atingindo todas as metas. E tem momentos em que você não consegue vender quase nada. É preciso você ter um custo-benefício muito bom pra você se manter ali. Quando eu trabalhava na época do Banco B, era muito bom. Pra você ter ideia, eu fui pra Cancun com tudo pago. Já no Banco A, a cobrança é muito maior, a quantidade de produtos é muito maior e as recompensas quase não existem. E isso desmotiva o funcionário.

Entrevistadora:**Tempo: [06:28 - 06:56]**

- Em relação à comunicação, você tem a liberdade de dialogar e interagir com os seus colegas de trabalho durante a rotina de trabalho? Caso alguma atividade não esteja de acordo, você tem a possibilidade de sugerir coisas novas para o seu gerente ou gestor?

ENTREVISTADA 05:**Tempo: [06:28 - 09:09]**

- Olha, não existia essa abertura. Mas as coisas estão mudando. O mundo está mudando e a empresa precisa mudar também. De uns 5 anos pra cá isso tem aparecido nas gestões. Quando eu trabalhava no telefone, ou agora que eu trabalho na agência...quando você vê que algo não está funcionando, por exemplo, agora na pandemia a gente teve que tirar os clientes de dentro da agência e ensinar eles a resolverem seus problemas nos caixas eletrônicos. Então nessas mudanças, acontece muito retrabalho. E a gente deu algumas sugestões para evitar esse retrabalho. Então existe sim essa comunicação. Tudo que é possível para melhorar, eles acabam acatando. Hoje em dia existe, antes não.

Antigamente isso não existia. Você tinha que trabalhar, fazer tuas coisas e ir embora. Hoje em dia existe sim. Você pode chegar e expor alguma ideia daquilo que você acredita que vá melhorar algum processo. Mas também precisa chegar com uma ideia de melhora. Quando a pessoa não consegue resolver, ela leva pra outro setor. Inclusive nas reuniões sempre tem uma caixinha de sugestões pros funcionários colocarem aquilo que eles acreditam que vá melhorar.

Entrevistadora:**Tempo: [09:10 - 09:40]**

- Como é a sua rede de amizades no ambiente de trabalho? É possível estabelecer vínculos e laços? O que vocês fazem fora do ambiente de trabalho?

ENTREVISTADA 05:**Tempo: [09:41 - 10:22]**

- Só é possível manter algum relacionamento fora do ambiente de trabalho. Não tem...assim...quando tinha o quadro completo de funcionários dentro da agência, por exemplo, é...sempre tem muita coisa pra fazer, então a gente não tem tempo pra

parar e conversar, porque por mais que não tenha um cliente, a gente sempre tem alguma coisa do cliente para resolver. Agora a gente desenvolveu uma amizade maior. E agora na pandemia, como as agências fecham às 14h, todo mundo acaba saindo junto para almoçar depois desse horário. E esse é o momento que todo mundo se une, conversa...então agora melhorou um pouco. Mas fora isso, não dá tempo. No horário de trabalho não tem como, é muito corrido.

Entrevistadora:

Tempo: [10:23 - 10:53]

- Você percebe que a maioria dos funcionários compartilham dos mesmos sentimentos em relação às pressões do sistema bancário? As pessoas acabam se acostumando com isso? Ou não, isso vai afetar gradativamente?

ENTREVISTADA 05:

Tempo: [10:54 - 11:34]

- É bem complexo na verdade. A maioria entende que o ambiente de trabalho é assim. Enquanto tem pessoas que nem sabem o que estão fazendo ali. Conforme vai passando o tempo, você vai se adaptando e se acostumando. Mas quando acontece de mudar de setor ou de agência, normalmente é um período bem difícil.

Entrevistadora:

Tempo: [11:35 - 11:52]

- Você já presenciou algum caso de adoecimento ou afastamento de algum funcionário devido às complicações e consequências que o ambiente de trabalho causam? Ou isso já aconteceu com você?

ENTREVISTADA 05:

Tempo: [11:53 - 16:55]

- Vários. No tempo que eu trabalhava no telefone, a gente trabalhava seis horas por dia e tinha 3 pausas de 10 minutos. Era bem complicado, quem não tem um preparo psicológico não aguenta a pressão. Então, por exemplo, quando eu saí do banco na primeira vez, eu estava muito estressada e não aguentei mais. E aí eu aprendi a canalizar. Eu chego em casa e esqueço que existe banco, e quando chego no banco, esqueço meus problemas de casa. Mas tem pessoas que não conseguem sedesligar, e com isso, acabam desenvolvendo problemas com ansiedade, depressão, LER. É bem comum.

E em relação à empresa, dificilmente os funcionários têm suporte. Pra você ter ideia, o banco que eu trabalho hoje mandou uma colega minha embora, que nunca faltava, que entregava bons resultados, porque o marido dela tava com o CPF sujo. Mandou sem aviso prévio. Simplesmente mandou embora. A gente sabe que funcionário não pode ter CPF sujo, mas nesse caso era o marido dela. E já estava tudo resolvido, o nome dele só não tinha saído do Serasa. Só depois que ela foi mandada embora que ela percebeu.

Infelizmente, para eles, somos só mais um número. Eles não estão preocupados com você de verdade, só se você está batendo as metas ou não. Só que querendo ou não, a gente também acaba incorporando isso e se acostumando com isso.

Entrevistadora:

Tempo: [16:56 - 18:03]

- Como a empresa se comunica com os funcionários? Por exemplo, quando surge algum conflito, seja entre gerente e subordinados, alguma discordância, algum conflito de ideias, o que a empresa faz nesses casos? Como isso é resolvido?

ENTREVISTADA 05:

Tempo: [18:04 - 22:53]

- Então, eu posso te responder de carteirinha. Quando eu vim pra essa agência, meu antigo chefe era muito explosivo. Ele explodia por qualquer coisa e descontava todo o stress em cima da gente. Era sempre um movimento do caramba, e com isso eu acabava errando bastante. E ele era conhecido por brigar com todo mundo. E com os meus erros, teve um dia que ele gritou comigo e ficou berrando comigo lá do outro lado da agência e todo mundo ouvia. Na hora de ir embora eu só bati meu cartão e nem dei tchau pra ninguém, só fui pra casa. Aquilo me deixou extremamente chateada. E comecei a chorar dentro do meu carro e acabei ligando pra minha gerente do banco, pedindo pra ela suspender minha conta porque eu ia pedir pra ir embora. Falei pra ela que não conseguia trabalhar assim. Na época eu tinha 9 anos de banco, e até então nenhum gestor tinha me tratado daquela maneira. Sempre me chamavam, a gente conversava e resolvia. Nunca ninguém tinha gritado daquela maneira comigo.

Daí nesse momento ela comentou comigo que vários funcionários tinham reclamado dele, inclusive tinha reclamação dele no sindicato por tratar mal os funcionários. E avisou que ele tava para ser mandado embora ou transferido de agência. Então ela disse pra eu me manter calma e esperar que logo ele ia ser mudado. E depois de um tempo ele acabou sendo transferido e depois ficamos sabendo que ele foi mandado embora. Então, por mais que seja difícil, a gente acaba procurando ajudar da maneira que a gente pode.

[A entrevista foi interrompida porque a entrevistada tinha um compromisso e a continuidade se deu por ligação, por esse motivo não foi gravada e não está a continuação aqui. As informações utilizadas serão até o que está contido aqui].

ENTREVISTA 06

Entrevistadora:

Tempo: [00:00 - 02:44]

- Olá, [NOME CONFIDENCIAL], tudo bem?

Eu me chamo Alessandra e estou me formando em Comunicação Organizacional, pela UTFPR. O meu TCC é voltado pro sistema bancário, a fim de entender os sentidos que os funcionários do sistema bancário compartilham ou não compartilham entre si, a partir das práticas comunicacionais. Então a ideia da conversa é entender um pouco sobre como é a rotina de trabalho, quando acontece algum conflito, como é resolvido, como são criados os vínculos e amizades, como é a comunicação dos gestores com vocês. Justamente, pra entender um pouco sobre como é o sistema bancário e como a comunicação se dá nele. Caso você tenha interesse, posso solicitar ao meu orientador uma autorização ou declaração que comprove que todas as informações que serão repassadas aqui serão somente para fins acadêmicos. Eu queria começar fazendo algumas perguntas pra entender um pouco melhor sobre você. Quantos anos você tem? Há quanto tempo trabalhano banco? Se já trabalhou em outra área antes, qual a principal diferença entre elas?

ENTREVISTADA 06:

Tempo: [02:45 - 05:12]

- Eu trabalho no banco há 10 anos. Não foram anos fáceis, isso eu posso garantir....mas trouxeram grandes recompensas, tanto profissionalmente quanto em questão de possibilitar conquistar muita coisa, que em outros setores, eu acredito

que seria mais difícil. Estar trabalhando no banco pra mim é muito gratificante, apesar de toda a pressão e cobrança, mas todo lugar tem isso...e a gente acaba se acostumando. Para quem começa a trabalhar no setor bancário depois de ter tido outras experiências, sente a diferença na rotina, que é intensa...bem intensa...mas em compensação, se beneficia com a remuneração.

Antes de entrar no banco e de conhecer qualquer processo, a gente fica com receio se vai conseguir desempenhar bem a função e bater todas as metas. Mas com o tempo você acaba dominando, começa a solucionar os problemas dos clientes...mesmo que em alguns momentos a gente se sinta tão cansada que não consiga fazer quase nada.

Entrevistadora:

Tempo: [05:13 - 05:30]

- Como é ter que lidar com as pressões e as metas estabelecidas? Você comentou que as recompensas são gratificantes, mas também comentou que não é fácil. Como é trabalhar nessa rotina?

ENTREVISTADA 06:

Tempo: [05:31 - 07:48]

- Olha, o ambiente de trabalho é bem competitivo. É cobrança atrás de cobrança, as metas são extremamente altas e a exigência por parte dos gestores e gerentes é bem alta. Você é cobrada todos os dias e você sabe que se não cumprir com aquilo, você pode ser mandada embora. Mas a competitividade faz parte da vida de qualquer um e posso dizer que aprendi a lidar bem com isso. A pressão é difícil mas você aprende a lidar com isso, mesmo que isso te afete de forma negativa às vezes.

Entrevistadora:

Tempo: [07:49 - 09:02]

- Em relação à comunicação, como ela acontece dentro e fora do ambiente de trabalho? Vocês conseguem conversar e interagir durante o horário de trabalho? Você tem vínculos e amizades que foram construídas ao longo da sua experiência no sistema bancário?

ENTREVISTADA 06:

Tempo: [09:03 - 12:32]

- A rotina é tão corrida que nem existe comunicação. A gente não tem tempo de conversar e a comunicação da empresa não é eficaz. Só que as pessoas se acomodam e seguem trabalhando, não questionam muito esse formato. Parece que todo mundo aceita como é e pronto. Além disso, tem muita gente que reclama do trabalho, normalmente, quando não está satisfeita mais e não conseguem lidar com a pressão. Só que quando saem, ou quando começam os boatos de demissão, essas pessoas ficam com medo de perder o emprego e todos os benefícios. É até engraçado, eles reclamam mas não querem sair também...(risada). Acredito que as pessoas usam a queixa como uma forma de aliviar a pressão, e por isso fazem com frequência. E sim, fiz grandes amizades dentro do banco, inclusive, são pessoas que estão diariamente comigo fora do ambiente de trabalho.

Entrevistadora:

Tempo: [12:32 - 13:59]

- Quando ocorre algum conflito, como a empresa lida com essa situação? Existe um sentimento de coletividade entre os funcionários? Por exemplo, quando a empresa adota uma nova política ou procedimento e os funcionários não concordam ou não aceitam?

ENTREVISTADA**06:****Tempo: [14:00 - 16:17]**

- Depende do conflito e da gestão. Nem sempre os casos são levados adiante, acredito nisso, pelo menos. Mas quando existe algum conflito, normalmente é por causa da pressão ou alguma briga entre um gerente e um subordinado. Inclusive, acredito que o ambiente de trabalho estressante pode potencializar pessoas que já estejam sofrendo com ansiedade, depressão e coisas desse tipo.

Entrevistadora:**Tempo: [16:18 - 16:48]**

- Quando algum funcionário precisa se afastar, seja por stress, problemas com ansiedade ou alguma doença, como os colegas de trabalho e os gerentes lidam com isso? O funcionário tem algum suporte ou apoio?

ENTREVISTADA 06:**Tempo: [16:49 - 22:04]**

- Isso não é bem visto pelos gerentes e nem pelos colegas. Quando alguém precisa se afastar, independente do motivo, as coisas não saem como o planejado e isso afeta toda a nossa rotina. Ficamos sobrecarregados demais, principalmente quando o nosso trabalho está relacionado com o atendimento aos clientes. Muita gente acaba não aguentando a rotina de trabalho porque o banco às vezes não facilita o nosso trabalho. Por exemplo, tem muita coisa que a gente não consegue resolver na agência e aí o cliente fica irritado e a gente não consegue bater nossa meta, e assim a pressão começa.

Normalmente quando alguém se afasta, os gerentes não querem que a pessoa volte. Isso depende muito de gerente para gerente, mas não é bem visto não se você quer trabalhar no banco, tem que saber que a rotina é pesada e a pressão é constante, não tem outro jeito.

Entrevistadora:**Tempo: [22:05 - 22:36]**

- Você gostaria de acrescentar mais alguma informação relevante sobre como é trabalhar no sistema bancário? Talvez retomar algum ponto que não foi tão discutido...

ENTREVISTADA 06:**Tempo: [22:36 - 25:58]**

- Não, eu acho que tudo que eu falei, inclusive acho que falei até demais (risada)...serviu pra te mostrar como é o nosso dia a dia. Muitas vezes é cansativo, estressante, a gente sai exausta. mas os benefícios e a estabilidade que o banco te proporciona valem a pena. Trabalhar em banco é pra quem tem perfil, se você entra lá e não se adapta, não vai conseguir durar muito tempo. Logo pega o jeito mas não aguenta a pressão do dia a dia. Não é um trabalho fácil, como todos os outros.