

Em nome do PAI: relações de trabalho e aprendizagem em um banco

Autoria: Leticia Dias Fantinel, Márcio André Leal Bauer

Resumo

O presente artigo objetiva, através do diálogo entre Estudos Organizacionais e Relações de Trabalho, discutir a aprendizagem organizacional ocorrida a partir de determinado processo de mudança em uma empresa. A organização objeto de estudo é aqui chamada de Banco X, empresa de economia mista, um dos maiores bancos brasileiros, configurando-se como um dos principais empregadores do País. A mudança envolveu ações como reorganização das carteiras de clientes, contratação de novos funcionários, incentivo ao desligamento de funcionários antigos (chamado pela empresa de Programa de Afastamento Incentivado – ou a sigla PAI, que dá nome ao artigo), entre outras. Os autores buscam ultrapassar o conceito meramente funcional de aprendizagem, enfatizando reflexões que vão além do tema tal qual é comumente focado na agenda de pesquisa, visualizando questões que tangenciam as relações de trabalho entre funcionários e organização. A partir do uso de categorias que envolvem a percepção sobre a mudança e sobre a preparação dos funcionários para a mesma, sua competência e aprendizagem, bem como a imagem do banco, os pesquisadores chegaram a resultados que apontam para um aprendizado relacionado à fragilização dos funcionários, ao desinteresse, decepção e apatia frente à empresa.

1. Introdução

O diálogo entre Estudos Organizacionais e Relações de Trabalho apresenta-se como uma síntese necessária ao avanço do conhecimento nos estudos sobre gestão. Após um caminho marcado por sucessivas divisões, característica, aliás, das ciências sociais como um todo, vislumbra-se com muito otimismo a criação de espaços compartilhados, onde temas comuns possam ser discutidos sob diferentes prismas. Um destes temas é a aprendizagem organizacional, cuja diversidade de definições e abordagens já foi comparada a uma selva onde os pesquisadores sequer se referem ao mesmo animal (WEICK e WESTLEY, 2004).

Não foram apenas as áreas acadêmicas que ganharam complexidade nos tempos atuais; as organizações e as relações no mundo do trabalho sofreram substanciais alterações. Novas tecnologias, novos modelos de gestão e novos perfis profissionais configuram um espaço organizacional marcado pelo discurso da competitividade. Os bancos costumam ser citados como exemplo destas transformações: mesmo tendo sofrido grandes reestruturações nas décadas de 1980 e 1990 e sendo altamente lucrativos, vivem a contínua busca por melhores resultados.

Diante disso, pretende-se neste artigo discutir a aprendizagem organizacional para além do contexto funcional, apropriando-a ao campo das relações de trabalho. As próximas seções procuram articular relações de trabalho (seção 2) e aprendizagem organizacional (seção 3) para analisar um caso de mudança em um banco (seção 4). Como categorias de análise se têm: a percepção acerca da mudança em andamento; a percepção sobre a política de relativa à preparação dos funcionários para a mudança; a imagem do banco percebida pelos funcionários; a percepção sobre a qualificação/formação dos funcionários do banco; e a aprendizagem em decorrência da mudança (seção 5). Finaliza-se com algumas reflexões sobre aprendizagem e relações de trabalho (seção 6).

2. Relações de trabalho como campo de estudo: uma releitura

Nos estudos sobre gestão, sobretudo aqueles divulgados no âmbito da ANPAD, as relações de trabalho encontram-se circunscritas no universo da área de Recursos Humanos. Ultimamente esta grande área vem sofrendo de uma espécie de crise de identidade, corroída pelas transformações no espaço produtivo e pela dificuldade em legitimar de forma

consistente e convincente um discurso e uma prática que atendam aos interesses organizacionais (BARBOSA, 2005).

Mesmo contando com bases que poderiam ser chamadas de ontológicas e uma tradição de pesquisa que transcende o universo da Administração, a área de Relações de Trabalho não estaria imune a essa crise. Barbosa (2005) argumenta que haveria um esvaziamento da área por conta das transformações do seu modelo tripartite de análise, a saber: o Estado-Mínimo; a reestruturação produtiva nas empresas; e o esvaziamento e reorientação de interesses nos sindicatos. Em última instância, esta seria uma crise da sociologia do trabalho como um todo, a qual estaria acuada entre dois movimentos: o marxismo limitado e o chamado “fim do trabalho” (SORJ, 2000).

Offe (1989), nessa direção, atribui a crise à ascensão dos serviços e do “trabalho reflexivo”, os quais não podem ser tratados a partir da “supremacia técnica e econômica”. Entretanto, essa análise do autor é ainda prematura quanto a uma possível autonomia do profissional de serviços em relação ao controle capitalista. A terciarização do trabalho não implica no aparecimento de uma racionalidade substantiva. Ao contrário, é fruto do recrudescimento da racionalidade instrumental que transforma os antigos custos fixos (a mão-de-obra relativamente estável do modelo fordista) em custo variável, viabilizado pelas inúmeras formas de trabalho flexível e precário existentes (TOLEDO e HERNANDEZ, 2000; ANTUNES, 1999; 2005; PICCININI *et al*, 2006).

De acordo com Sorj (2000), tais transformações apontam para elementos importantes que poderiam entrar na agenda de pesquisas, tais como: as questões de gênero e as outras formas de trabalho (não apenas o masculino e industrial); as novas formas de controle gerencial, especialmente no setor de serviços; as mudanças no regime de emprego que apontam para projetos flexíveis e formas virtuais de relacionamento. Uma questão importante levantada pela autora diz respeito à maneira pela qual as identidades das pessoas vêm sendo afetadas. Se a flexibilidade do trabalho requer identidades menos atadas, por exemplo, às empresas ou às ocupações, que identidades ou “comunidades imaginárias”, internas ou externas à produção, se desenvolvem e como elas moldam as percepções e as chances que se tem no mercado? (SORJ, 2000)

Mas o que é o campo das Relações de Trabalho e qual o seu objeto de estudo? Tentando responder a estas questões, Rosa Maria Fischer, em meados dos anos 1980, fez importantes considerações que, ainda hoje, merecem uma leitura atenta.

Para Fischer (1985), as relações de trabalho não implicam somente uma relação interpessoal, nem mesmo as tradicionais relações opostas e complementares, entre trabalhadores e empregadores, mas são determinadas pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade abrangente. Segundo a autora, as pesquisas deveriam contemplar três instâncias: a instância da organização do processo de trabalho, a prática cotidiana dos agentes sociais em relação (instância do Político) e a instância das políticas administrativo-organizacionais (políticas de Recursos Humanos).

Na instância da organização do processo de trabalho, Fischer (1985) adverte para a passagem do capitalismo concorrencial para o monopolista, o que permite aumentar a escala de produção, estimular a modernização e arcar com os custos de equipes técnicas e administrativas, capazes de dissociar planejamento e as decisões da execução. Nesse ínterim, dois objetivos inerentes ao processo capitalista de produção são destacados: a necessidade econômica de intensificação da extração da mais valia do trabalho e a necessidade política de manter as relações de subordinação que garantem a primeira. Tem-se, assim, um modelo de organização capaz de determinar um modelo de relação. Advoga a autora que os objetivos sociais do modelo são mais importantes do que os pressupostos técnicos, em que prevalece a necessidade de reiterar a subordinação social do trabalhador, e onde, muitas vezes, sacrifica-se a eficiência para evitar os problemas com a mão-de-obra.. “As bases teóricas da

organização do trabalho são fundamentalmente as idéias formuladas por Taylor [...]; a noção de que as vigas-mestras da administração científica foram superadas é errônea” (FISCHER, 1985, p. 44).

Sabe-se que a divisão internacional do trabalho radicalizou os pressupostos tayloristas, com impacto direto nas “políticas de RH”. Esta instância, negligenciada por muito tempo pela sociologia do trabalho, diz respeito à “transferência de modelos e técnicas de países desenvolvidos, geralmente associada ou intensificada com o processo de ampliação da entrada de capital estrangeiro em empreendimentos nacionais, ou de instalação de organizações multinacionais” (FISCHER, 1985, p. 31-32). Segundo Fischer (1985), essas políticas geram formas de resistência, as quais partem do indivíduo para o grupo, podendo chegar ao movimento social organizado, conforme as condições de exploração se radicalizarem ou as de organização se tornarem propícias.

Adentra-se aí na instância do político, a qual, para além da via histórica de pesquisa (que enfoca os conflitos estruturais e os movimentos de resistência dos trabalhadores), compreende a existência de outros espaços políticos, como “o das experiências comuns e do reconhecimento mútuo que os trabalhadores vivenciam em cada uma das pequenas e constantes lutas diárias, às quais culminam por lhes propiciar a percepção do corpo coletivo e real que constituem enquanto classe social.” (FISCHER, 1985, p. 22). O questionamento pode então extrapolar “os limites da organização, porque a reflexão sobre a prática do trabalho remete sempre às determinações sociais mais amplas que escapam desse âmbito” (FISCHER, 1985, p. 35).

Passados 20 anos da publicação de Fischer, Barbosa (2005) questionou se essas são de fato as preocupações atuais dos estudos sobre recursos humanos e relações de trabalho contemporâneas. Questiona o autor se estaríamos, de fato, buscando avançar no conhecimento ou apenas atendendo aos desígnios da lógica empresarial e mercadológica. Reafirmando, de certa forma, as proposições de Fischer, o autor pontua que é preciso ampliar o modelo analítico, superando um quase preconceito a uma leitura com aporte sociológico, sem deixar de reconhecer a diversidade de perspectivas presente na área e os paradoxos inerentes à mesma. Acrescentaríamos a essa discussão que é preciso distinguir o que é a área em termos técnicos e operacionais, responsável pela implementação das “políticas de RH”, e a área de conhecimento. Muitas confusões acontecem, como aponta Furtado (2008), pela identificação do pesquisador com o consultor de RH, uma postura comum que tem acometido muitos estudiosos do campo da aprendizagem organizacional.

Portanto, para compreender a aprendizagem resultante das mudanças e dos conflitos, é preciso ultrapassar tanto o conceito funcional de aprendizagem quanto os limites da organização formal.

3. Retomando o tema da aprendizagem organizacional

3.1. Da Mudança Planejada à Criação do Conhecimento: o contexto em que emerge a preocupação com a Aprendizagem nas organizações

Pode-se dizer que, ao final dos anos 1960 e início dos anos 1970, um tema ocupava dia e noite a cabeça dos consultores-pesquisadores de RH: a mudança organizacional. Isso porque as empresas começavam a enfrentar turbulências no seu ambiente, geradas pelo incremento da concorrência e pelos avanços tecnológicos que permitiam maiores taxas de inovação. Contudo, as estruturas organizacionais não estavam adaptadas para as mudanças que se processavam. Se do lado de fora da organização havia inúmeras “contingências” que instavam à mudança, do lado de dentro, havia “subsistemas” que reagiam, e resistiam a essas mudanças.

Consultores-pesquisadores identificaram o “problema” com um fenômeno chamado cultura organizacional, em um movimento auto-intitulado de Desenvolvimento Organizacional (DO). Este tentava, na prática, implementar a “visão sistêmica” nas empresas. Sua característica principal residia na aplicação das dinâmicas de grupo lewinianas (que exerceram forte influência na psicologia social americana) aos problemas relacionados à mudança organizacional (ver KATZ e KAHN, 1987). Tal “visão” considerava a organização como um “complexo sistema humano com um caráter único: sua própria cultura e um sistema de valores”, os quais deviam ser continuamente examinados, analisados e melhorados (BECKHARD, 1973, p. 3). As maiores resistências às mudanças dentro das organizações eram identificadas nos grupos informais (COCH e FRENCH, 1975) e cabia ao DO eliminá-las, principalmente no que diz respeito à “resistência cultural”. Nomes como Richard Beckhard, Warren Bennis, Edgar Schein, Lawrence e Lorsch, Blake e Mouton, entre outros, defendiam que o único modo “viável de mudar as organizações” era “mudando a sua cultura”, isto é, seu modo de vida, seu sistema de crenças e valores, sua forma aceita de relações e interações (BENNIS, 1973, p. V).

A mudança interna estava profundamente associada ao tema da aprendizagem, pois os indivíduos deveriam mudar sua cultura (ou seus modelos mentais) e aprender a trabalhar diante da incerteza. Como exemplo, pode-se trazer à lembrança a principal preocupação de Schein (1985) em seu clássico *Organizational Culture and Leadership*, qual seja, a de tentar explicar um fenômeno grupal (que ele chama de cultura), que teria raízes no processo de aprendizagem dos indivíduos sobre como evitar as incertezas e ansiedades ao ingressar em um grupo, buscando ser parte deste e identificar-se com seus padrões. Para transpor este conceito para as organizações, a chave seria a liderança, os proprietários, os fundadores, os presidentes e suas idéias de organização.

As mesmas preocupações emergiram nos anos 1990 sob uma nova roupagem, a da organização que aprende. Novamente há uma metodologia de intervenção dentro de grupos de trabalho que tem suas raízes nas práticas de DO. Senge (1997), inspirado nas idéias do DO (EASTERBY-SMITH e ARAÚJO, 2001), afirma que a etapa que envolve adaptação das organizações ao ambiente diz respeito a um momento crucial, mas ainda incipiente em direção às organizações que aprendem. Neste caso, as “empresas líderes”, além de lidar com o que está em volta (aprendizado *adaptativo*), deveriam se concentrar no aprendizado *generativo*, ou seja, aquele que se refere à criação (SENGE, 1997).

Esta nova “lógica competência”, que se preocupa mais com a criação de conhecimento do que com a aprendizagem passiva pode ser entendida como resultado da chamada “reestruturação produtiva”. Implícita em tal lógica está a idéia da qualificação dos indivíduos e não mais a qualificação dos empregos. Passa-se “da solicitação do corpo à solicitação do cérebro” e isso passa pela exigência de uma qualificação formal do trabalhador como garantia da sua capacidade de avaliar melhor seu processo de trabalho e tomar decisões responsáveis (ZARIFIAN, 2001, p. 22).

Em linhas gerais, se passa da padronização das tarefas à padronização de habilidades (MINTZBERG, 1995), o que representa, de fato, muito mais uma atualização dos princípios tayloristas de organização do que sua superação, uma vez que existem atribuições que não podem ser compartilhadas, pois remetem a “conflitos de interesses”. “Por exemplo, é ilusão esperar que uma implicação que toca a rentabilização do capital de uma empresa possa ser compartilhada, ainda que os assalariados possuíssem ações dessa empresa” (ZARIFIAN, 200, p. 75). Diante dessas restrições, a vertente funcional da aprendizagem organizacional fica reduzida ao behaviorismo, uma vez que parte do pressuposto que as pessoas devem ser *sensibilizadas* para uma mudança planejada pela organização e implementada através de estratégias de ensino-aprendizagem de cima para baixo (ver BECKHARD, 1973; SENGE, 1997).

Faz-se necessário, portanto, explorar outras concepções de aprendizagem organizacional, que possam ir além da aprendizagem na organização para uma aprendizagem em organização. Desta forma é possível apropriar o tema da aprendizagem (não mais limitada à organização formal) a um contexto de relações de trabalho cada vez mais flexíveis.

3.2. Da aprendizagem organizacional à aprendizagem em organização

Weick e Westley (2004) chamam a atenção para as imprecisões assumidas nos conceitos de aprendizagem e organização e sobre a questão se o fenômeno é individual ou organizacional. Para os autores, há pouca referência à organização na bibliografia que trata da aprendizagem organizacional. Autores como March e Olsen, Argyris e Schön e Simon, “simplesmente, evitam o assunto” e “transferem a aprendizagem organizacional como aprendizagem individual em um contexto organizacional”. “Entretanto, essa evasão das questões fundamentais priva-nos de uma ciência claramente social da organização e da aprendizagem”. Ao invés de utilizar conceitos de aprendizagem que os psicólogos estão prestes a abandonar, poderíamos “acreditar que os processos de aprendizagem social têm algo a nos ensinar sobre aprendizagem individual” (WEICK e WESTLEY, 2004, p. 363).

Se as organizações podem ser compreendidas não apenas como estruturas objetivas, mas como processos em constante transformação (WEICK, 1995), isto implica em uma maneira de perceber o processo de aprendizagem que transcende as fronteiras formalmente estabelecidas. Ela busca ir além da simples visão estratégica ao incluir dois conceitos fundamentais: *participação* e *reflexividade* (GHERARDI e NICOLINI, 2001). O primeiro se relaciona com o fato de que só se aprende aquilo que se pratica, que se experimenta, especialmente em uma comunidade. Isso, em grande medida, tem a ver com as discussões a respeito de comunidades de prática (WENGER, 2003) e interação (VISSER, 2003; 2007). O segundo vai além e diz que para aprender é preciso refletir sobre o que se aprendeu (ARGYRIS e SCHÖN, 1996; WEICK, 1995; WEICK e WESTLEY, 2004; VISSER, 2007).

Esta concepção vê a organização como um sistema social e relaciona-se com uma abordagem diferente da aprendizagem organizacional: a dos chamados sistemas sociais de aprendizagem (WENGER, 2003). Wenger (2003) acredita que as organizações são tanto constituídas pela participação, como participantes dos sistemas sociais de aprendizagem. No entanto, elas jamais podem controlar plenamente o processo de aprendizagem, o qual pertence ao sistema social. Isto coloca uma espécie de paradoxo, pois os requisitos para um sistema social de aprendizagem podem ir de encontro às próprias práticas tradicionais de gestão. Diferentemente de uma afiliação a uma entidade objetiva, com autoridade designada e cujo comprometimento se dá com uma meta pré-definida, nos sistemas sociais de aprendizagem é a colegialidade, reciprocidade, as contribuições à prática, a *expertise*, e a negociação de uma agenda de aprendizagem que importam (WENGER, 2003).

Wenger (2003) define aprendizagem em sistemas sociais como uma competência social e uma experiência pessoal que se dá sob três formas distintas de pertencimento a esses sistemas: engajamento, imaginação e alinhamento. Primeiramente, é importante ter em mente a noção de competência e seu papel nos sistemas sociais de aprendizagem. De acordo com Wenger (2003), conhecer é uma questão de demonstrar competências definidas em comunidades sociais das quais queremos fazer parte. Sendo assim, buscamos alinhar nossa experiência com a competência que elas definem, o que torna essa competência histórica e socialmente definida.

Portanto, o conceito de competência não pode ser tomado apenas do ponto de vista unilateral e objetivo do mercado. Esta é apenas uma das forças em jogo na definição e não se pode nem precisar nem generalizar sua importância para todas as organizações, mesmo as mais competitivas. As comunidades de prática, por exemplo, definem competência pela combinação de três elementos: uma compreensão desenvolvida coletivamente; um

engajamento mútuo pelo qual são estabelecidos normas e relacionamentos de mutualidade; e, por fim, um repertório compartilhado de recursos comunais (linguagem, rotinas, sensibilidades, artefatos, ferramentas, histórias, estilos, etc.). Dessa maneira, “ser competente é ter acesso a esse repertório e ser capaz de usá-lo apropriadamente” (WENGER, 2003, p. 80).

Um outro elemento importante da aprendizagem, de acordo com Wenger, diz respeito à experiência pessoal, especialmente a experiência que não se ajusta às atuais práticas e que possibilita “abrir os olhos” para uma nova maneira de olhar o mundo. A tendência é que os membros comuniquem esta experiência aos seus pares, de maneira que estes também expandam seus horizontes. Aprendizagem é então a tensão entre estes dois elementos: competência, que as comunidades estabelecem ao longo do tempo, e a experiência pessoal. Ela combina a transformação pessoal com a evolução das estruturas sociais (WENGER, 2003).

De forma semelhante, Gherardi e Nicolini (2001) acreditam que a aprendizagem não acontece somente nas mentes dos indivíduos, mas a partir da participação destes em atividades sociais. A aprendizagem organizacional pode se dar a partir da participação em uma prática: o aprender organizando (aprendizagem-em-organização). Este termo é, para os autores, algo que vai além de uma visão reificada de organização e se refere a um processo social inerente à construção social da sociedade, que significa o não reconhecimento de fronteiras entre as organizações, tampouco entre organização e ambiente.

No que diz respeito às fronteiras, também Wenger (2003) sustenta que elas não significam limites hierárquicos ou funcionais, os quais definem formalmente a afiliação, tal como ocorre na definição tradicional de organização. Para ele, as fronteiras nas comunidades de prática são usualmente fluidas. Elas conectam comunidades e oferecem oportunidades de aprendizagem diversas daquela vivida dentro da própria unidade. Para o autor, o conhecimento e a aprendizagem não são coisas abstratas, são partes do pertencimento a uma comunidade e estão intrincadas nas identidades de seus participantes. Muitas vezes, o que se faz e o que se é em uma organização são muito mais uma questão de identidade do que uma necessidade funcional de que o trabalho seja feito.

Identidades, de acordo com Wenger (2003), são cruciais aos sistemas sociais de aprendizagem por três razões: primeiro, elas combinam competência e experiência em uma maneira de conhecer, decidindo, por exemplo, o que importa e o que não, em quem confiar e com quem podemos partilhar o que foi conhecido; segundo, nossa habilidade em lidar com fronteiras depende da capacidade de engajar e suspender nossas identidades; terceiro, nossas identidades são os vasos nos quais comunidades e fronteiras se efetivam como uma experiência do mundo.

Entretanto, não é só a *participação* em uma comunidade o elemento que conduz à aprendizagem organizacional; também o ato de refletir sobre as práticas aprendidas é importante: a *reflexividade*. O conhecimento é tácito e pré-reflexivo e só existe como tal na medida em que ocorram interrupções. “O conceito de uma prática também mostra como a compreensão reflexiva surge em momentos de ruptura” (GHERARDI e NICOLINI, 2001, p. 49). Isto significa que organizações como sistemas de práticas existem no mundo do conhecimento tácito e só se tornam objeto de reflexão quando uma ruptura ocorre. Esta ruptura proporciona a reflexividade, que é a ligação entre conhecer na prática e conhecer a prática. “A reflexividade trai a lógica da prática porque ela insere distância, reflexão e separação entre sujeito e objeto” (GHERARDI e NICOLINI, 2001, p. 51).

A reflexão leva à interpretação, que, por sua vez, cria um significado. A aprendizagem organizacional significa a apreensão desses significados de forma intersubjetiva. Isso se traduz, para Weick (1995), na criação de sentido, uma das razões de ser das organizações. Para entender a criação de significado, é preciso compreender como as pessoas lidam com as interrupções e fazem uma leitura dessas situações a partir de um olhar retrospectivo. O que

motiva esse olhar para o passado é sempre uma ruptura, um evento incongruente com uma certa carga emocional (sejam eles desagradáveis, desviantes, extremos, intensos, etc.), quando as pessoas cortam momentos no processo e extraem sinais. É importante ressaltar que essas nunca são leituras privadas, mas sempre orientadas a um consenso intersubjetivo.

4. Método

Para contextualizar os elementos teóricos apresentados, analisou-se um caso de mudança ocorrido em um grande banco nacional que será denominado de Banco X. Para isso realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, em uma de suas agências, escolhida de maneira intencional pelo fácil acesso de um dos pesquisadores, que já havia trabalhado no local e cuja experiência vivida foi de grande importância na fase de análise do material coletado. Trata-se de um período de dois anos experienciados na agência estudada, que foi levado amplamente em consideração na coleta de dados para a pesquisa e na confecção do presente artigo. Durante a fase de coleta de dados – realização de entrevistas em profundidade, mais especificamente –, parte significativa desta etapa foi abreviada pela interação que já havia por parte deste pesquisador com os entrevistados, o que se faz absolutamente necessário quando se trata de temas delicados e de exposição de opiniões e percepções pessoais (GOODE E HATT, 1979).

Bourdieu (1999) defende a familiaridade ou proximidade social entre pesquisador e pesquisado na consecução de uma pesquisa, e não somente para a realização de entrevistas. Certamente, nesse caso, os entrevistados podem sentir-se à vontade e seguros para colaborar, o que abre portas para que falem sem constrangimentos. Da mesma maneira, para a interpretação dos dados, o pesquisador precisa ser capaz de reconhecer as estruturas invisíveis que organizam tais discursos (BOURDIEU, 1999). Sendo assim, a vivência da realidade do grupo pesquisado configura-se como um diferencial, na medida em que a compreensão dessa realidade pode tornar-se mais completa.

Buscou-se, também uma análise detalhada dos depoimentos dos atores sociais envolvidos em relação aos discursos, aos significados e aos contextos (VIEIRA, 2004) a partir de entrevistas semi-estruturadas junto aos funcionários da agência. A proximidade com o entrevistador – devido também ao tempo de convivência enquanto colega junto aos funcionários da dependência – permitiu que elas fossem realizadas num tom próximo ao do diálogo, com uma relativa descontração, o que facilitou a obtenção das informações. Goldenberg (1997) assinala que para se realizar uma entrevista bem sucedida é necessário criar uma atmosfera amistosa; a confiança passada ao entrevistado é fundamental para o êxito no trabalho de campo. Além disso, por serem a mudança organizacional e as relações de trabalho com a empresa temas discutidos corriqueiramente entre funcionários da organização (grupo no qual um dos pesquisadores incluía-se), foi bem-sucedido o esforço em fazer com que os entrevistados pudessem sentir a progressão das questões como algo natural, e não simplesmente como um interrogatório (GOODE E HATT, 1979). A agência estudada possui um quadro de 27 funcionários, distribuídos de acordo com a tabela 1:

Tabela 1: perfil dos funcionários da agência estudada

Nº de funcionários	Nome do cargo	Responsabilidade
01	Gerente de agência	Possui o mais alto cargo dentro da agência bancária, no topo da hierarquia dos demais funcionários; faz parte da alta gerência.
01	Gerente de administração	Responsável pela parte administrativo-burocrática da agência, como gestão do pessoal interno; faz parte da alta gerência.
06	Gerente de contas	Responsável pela gestão da carteira de clientes, tanto pessoa física quanto jurídica, incluindo, algumas vezes, o atendimento; compõe a média gerência.

03	Gerente de expediente	Responsável pela gestão de caixas e tesouraria, dos terminais de atendimento, do fluxo de dinheiro que circula na agência, entre outros; compõe a média gerência.
04	Assistente de negócios	É o assistente direto do gerente de contas, ocupa cargo superior ao do caixa executivo e do escriturário.
05	Caixa executivo	Atende usuários para pagamentos e recebimentos, nos terminais de caixa da agência.
07	Escriturário	Corresponde à mais baixa posição dentre os concursados em uma agência. Sua função pode incluir atendimento a clientes, serviços burocráticos de suporte interno, apoio à gerência média, entre outras atividades.

Fonte: Elaborado pelos autores

Destes, foram escolhidos de forma intencional 07 (sete) funcionários, para a entrevista em profundidade, de caráter individual, de modo que representassem as diferentes posições e tempos de serviço (ver tabela 2). Os entrevistados 1 a 5 deram entrevista durante o processo de mudança, já o de número 6 e 7 foram contatados após a mudança ter sido concluída. Assim se procedeu com o intuito de obter diferentes pontos de vista com respeito à mudança, bem como para que o significado da mudança estivesse sedimentado, evitando impressões influenciadas pelo calor dos fatos.

Tabela 2: perfil dos respondentes

Entrevistado	Cargo	Tempo de Banco
E1	Escriturário	2 anos
E2	Gerente de Administração	26 anos
E3	Gerente de Contas	24 anos
E4	Caixa executivo	3 anos
E5	Assistente de negócios	6 anos
E6	Caixa executivo	2 anos
E7	Assistente de negócios	4 anos

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas partiram de um roteiro semi-estruturado e foram gravadas com a autorização de cada um dos entrevistados. Elas foram transcritas na íntegra para posterior análise de conteúdo a partir de categorias específicas (SELLTIZ *et. al*, 1965).

Para verificar se os elementos apresentados nas entrevistas eram congruentes com as percepções de outros funcionários em nível nacional, realizou-se uma pesquisa documental a partir das publicações da Associação dos Funcionários (tabela 2). Um importante documento foi uma pesquisa de avaliação da satisfação dos funcionários, realizada em âmbito nacional em 2007 (Doc. 1). Também foi objeto de análise as cartas de todo o País, enviadas à revista da Associação dos Funcionários no período da mudança, das quais foram selecionadas para análise de conteúdo aquelas que diziam respeito à relação dos funcionários com o banco (Docs. 2 a 13).

Tabela 2: Documentos analisados

Nº	Título	Publicado em	Data
1	<i>Pesquisa de Avaliação da Satisfação dos Funcionários do Banco X</i>	Site da Associação dos Funcionários	Dez/2007
2	<i>“Opinião”</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Mar-Abr. 2007
3	<i>“As mudanças que queremos”</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Jun. 2007
4	<i>“O banco do presidente X”:</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Ago-Set 2007
5	<i>“Mudanças desnecessárias”</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Ago-Set 2007
6	<i>“Bancário por vocação”</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Out. 2007
7	<i>“Uma frustração chamada Banco X”</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Out. 2007
8	<i>“Eterna Gratidão”</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Dez 2007
9	<i>“Amor não Correspondido”</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Dez 2007

10	“Saudades do Banco X”	Revista da Associação dos Funcionários	Jan 2008
11	“De volta para o Passado”	Revista da Associação dos Funcionários	Jan 2008
12	“Sem Reconhecimento”	Revista da Associação dos Funcionários	Mar 2008
13	“Desmotivação: sinônimo de prejuízo”	Revista da Associação dos Funcionários	Mar 2008

Fonte: Elaborado pelos autores

As categorias avaliadas na pesquisa foram: 1) *Mudança* – percepção acerca da mudança em andamento. 2) *Comunicação* – percepção sobre a política de relativa à preparação dos funcionários para a mudança. 3) *Imagem* – interpretação da imagem do banco percebida pelos funcionários. 4) *Competência* – a qualificação/ formação dos funcionários e seu reflexo nas percepções dos problemas do banco. 5) *Aprendizagem* – o que os funcionários aprenderam em decorrência da mudança.

5. Resultados

5.1. Descrição do caso: o PAI

O Banco X é um dos maiores bancos tanto em ativos totais, quanto em depósitos totais e volume de operações de crédito no Sistema Financeiro Brasileiro. O banco é um dos principais empregadores do País, com mais de 85 mil funcionários e 9 mil estagiários.

Apesar de ser uma empresa de economia mista (da qual o Tesouro Nacional é detentor de 99% do capital), com a abertura da economia ao capital estrangeiro, e com a estabilidade da moeda advinda com o Plano Real, a empresa tomou diretrizes assemelhadas às de bancos privados. Assumiu o caráter comercial de instituição bancária, definindo seu segmento de banco de varejo e começou a projetar uma nova imagem no mercado: “Tradição, Solidez e Modernidade”.

Nos anos 90, com o processo de liberalização da economia iniciado pelo governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992) e intensificado pelas duas gestões de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), a estrutura do Banco X foi alterada. Essa modernização intensificou a duplicidade de papéis da empresa: uma atuação nos moldes de empresa pública, atrelada aos interesses da União, e de empresa privada, voltada ao lucro e à competitividade. Essa modernização vem sendo executada até os dias atuais, com freqüentes renovações do quadro de funcionários e reestruturações das carteiras de clientes.

O processo de mudança que está sendo focado neste estudo é um dos mais recentes esforços de alteração na estrutura da empresa e suas dependências. A organização vem, sob a alegação de redução de custos com mão-de-obra e melhoria dos processos de trabalho, realizando, periodicamente, renovações no quadro de funcionários. A mudança organizacional ocorrida no ano de 2007 englobou uma série de fatores: primeiramente, a abertura de um novo e amplo processo de seleção de funcionários através de concurso público, em consonância com ações que já vinham sendo implementadas (em 2003, a empresa realizou um dos maiores concursos de sua história); em seguida, a redistribuição de funcionários dentro das agências, em que diversos postos de trabalho foram suprimidos e outros tantos realocados dentro das dependências, gerando remoções e transferências; a extinção de alguns setores regionais e centralização das atividades em outras localidades; e, por fim, o incentivo ao desligamento de funcionários antigos mediante ofertas de determinados benefícios em consequência de seu afastamento voluntário.

No âmbito das agências, a mudança ocorrida foi justificada como sendo uma “adequação” para poder concorrer no mercado competitivo. Para tanto, o banco decidiu realizar mudanças na segmentação dos clientes dentro das agências, ou seja, reagrupar o perfil de clientes para “fazer com que eles sejam atendidos por um mesmo funcionário, por uma mesma equipe”, para atender esse perfil “de uma maneira mais, digamos, massificada” (E2). A partir desse princípio de segmentação, houve mudanças tanto no número de clientes

atendidos por funcionário como na “nomenclatura” dos cargos dos “gerentes”. Em síntese, o “banco alterou o número de funcionários que vai atender esses segmentos e os parâmetros. Antes se tinha uma quantidade X, agora digamos assim, que tem uma quantidade X+Y” (E2).

Com tal segmentação, clientes com renda inferior a um determinado valor passaram a ser atendidos de maneira genérica, da mesma forma que as empresas que não se enquadram em determinada faixa de faturamento/rentabilidade. Com isso, alguns gerentes tiveram de atender a vários perfis, o que, segundo alguns funcionários, dificulta o atendimento “pela quantidade de informação que será necessário absorver para atender clientes com particularidades tão diferentes”.

Além disso, houve uma readequação do número de funcionários por agência, o que ocasionou a mudança de cidade de diversos funcionários, pois seu cargo na agência de origem havia sido extinto. Em um primeiro momento, o banco tentou alocar estes funcionários na cidade mais próxima de sua residência, mas houve casos em que foi necessária a troca de estado. Em geral, esta mudança impactou naqueles funcionários mais antigos, para os quais foi dada também uma segunda opção, a de aderir ao Plano de Afastamento Incentivado (PAI).

De acordo com o PAI, implementado em 2007, o banco pagaria valor mensal equivalente ao salário de quem pertencer ao público-alvo durante o período que vai da data do acordo até a data prevista para a aposentadoria (sem pagamento de benefícios como participação em lucros, por exemplo), faria seu desligamento da empresa e possibilitaria a aposentadoria do funcionário assim que o tempo exigido legalmente fosse cumprido. Estima-se que com este plano tenha havido cortes dos quadros da organização no montante de 5% a 8,75 %, segundo a informação de um dos respondentes. Há também, segundo informações dos funcionários, previsão de que 70% do quadro funcional do banco seja composto por aqueles contratados após o ano de 1998.

5.2. *Análise dos dados de pesquisa*

A primeira categoria analisada foi *o que mudou?* Nela se buscou a percepção acerca da mudança em andamento, suas vantagens e desvantagens. Inicialmente, a análise das entrevistas na agência mostrou uma grande variação nas percepções sobre o que mudou. Alguns avaliaram a mudança em suas implicações técnicas, como: a “mudança na segmentação dos clientes e nos cargos comissionados” (E5); a diminuição do “número de funcionários para o mesmo número de clientes” (E4); e a conseqüente “redução de custos” (E2). Estes, em geral, acreditam que tenha havido mudanças no processo de trabalho e que, com o tempo, ficará melhor de se trabalhar. Outros acreditam tratar-se de uma mudança estratégica: para “renovação do quadro” (E1), permitindo “que entrem umas pessoas que não tenham mais vício, pessoas que já não estejam moldadas, possam se adaptar melhor nesse processo” (E3).

Percebeu-se, de início, que os entrevistados falavam de diferentes mudanças. Com o decorrer da análise, percebeu-se também que eles falavam de posições diferentes, e a partir de experiências diferentes. Em grande parte, essas diferenças de percepção poderiam estar associadas à maneira como se deu o processo de mudança (2ª categoria). De acordo com a percepção dos entrevistados, a mudança em questão se deu de maneira abrupta, não tendo havido qualquer reunião ou comunicação formal sobre o que iria acontecer. Como revela um dos entrevistados: “muitos ainda nem sabem. Só me informaram destas mudanças hoje, porque perguntei [...] ninguém foi avisado e nem preparado” (E5). Isso teria gerado um clima de instabilidade e insegurança, levando os funcionários a darem sua própria interpretação dos fatos a partir de significados partilhados.

“Isso que eu digo é por intermédio das pessoas da agência com quem eu me relaciono fora daqui, e pessoas de outras agências que eu conheço [...] As pessoas

[estavam] literalmente apavoradas, sabe? Que não estavam nem dormindo direito porque não sabiam se iriam continuar trabalhando ou não” (E4)

Essa falta de comunicação gerou angústia até mesmo para aqueles que aprovaram as mudanças. Alguns se sentiram desrespeitados pela organização, o que exerceu impacto sobre a *imagem da organização percebida pelos funcionários*, (categoria 3). Segundo um dos entrevistados, “está bem clara a idéia do banco de se tornar um dos principais bancos do Brasil” (E1). “Resistência existe num primeiro momento, só que, nós hoje, para nos mantermos no mercado como empresa de ponta, a gente tem que assimilar essa mudança e tirar dela o que de melhor tem” (E2), afinal, “não é possível manter sempre a mesma metodologia, porque chega um momento que desgasta. A mudança [...] é uma melhoria que com o tempo poderá apresentar melhores resultados” (E5). Percebe-se nas falas uma imagem de grandiosidade e uma necessidade de que o banco seja “o melhor e o maior banco”. Isso faz com que os funcionários acolham a necessidade de mudar como um imperativo, o que minimiza as resistências. Mesmo que no curto prazo a mudança não seja vista como benéfica, diz-se que ela se provará necessária no futuro.

Mas esta imagem positiva do banco não é consenso. Nas palavras de um entrevistado, “...o banco tem mudado de duas ou três décadas para cá, quando o sonho de qualquer um era ser bancário, e hoje em dia não é mais. Isso aí, tu entras no banco, tu até tens um sonho inicial, que nem alguns tinham, né? [e aponta para si mesmo] [...] Então, a imagem do banco perante os funcionários está bem desgastada. Está bem desgastada mesmo. Isso aí em todos os setores, assim, principalmente em agências, isso é certo” (E1).

O interessante é que o entrevistado acima trabalha há apenas dois anos no banco, o que leva a crer que existe um aprendizado sobre a história do banco, e as mudanças ocorridas, a qual é facilitada por canais informais de comunicação. “Em uma das muitas comunidades existentes no *site* de relacionamentos Orkut, que discutem o dia-a-dia do Banco, os internautas confessam não querer mais trabalhar no Banco X, se decepcionaram com a função exercida e até choram quando precisam trabalhar” (doc. 13). Em uma carta enviada à revista da associação outro funcionário afirma: “Destruíram o orgulho dos seus funcionários, jogaram por terra o respeito que os funcionários tinham pelos clientes” (doc. 11).

Existe a percepção de que a cada mudança cresce a separação entre a administração e a execução, como revelam as cartas dos funcionários. “A consequência é que, numa só instituição, coabitam dois bancos. Um que decide e tem condições minimamente adequadas para o desempenho funcional (Direção Geral) e outro que executa, esfoliado, maltratado, em condições de trabalho estressantes, que induz uma série de agressões (agências)” (doc. 2). “Podia-se dizer, naquele tempo, que os que faziam o Banco X *viviam em família*. Hoje, os funcionários que dirigem a empresa esquecem que também são empregados.” (doc. 11). “Se algum manda-chuva ler este texto, certamente vai pensar: ‘Então, por que não pede demissão?’” (doc. 7).

As mudanças em curso revelam aos funcionários que a gestão do banco não tem mais um caráter local e que, embora sejam avaliados por resultados, sentem-se “uma gotinha no oceano...”. (E5). “É uma instituição enorme, então eu não sou nada comparado ao tamanho da empresa, mas o nada a que eu me refiro é um número, um número muito pequeno. [...] Tu não tens um patrão para quem tu vá reclamar, reivindicar. Tu tens o gerente da tua agência, que pode ou não te ajudar naquilo que tu estejas precisando”. (E4)

“...nós temos metas a cumprir, essas metas muitas vezes não estão de acordo com o mercado [...]. E muitas vezes a nossa meta é maior que aquilo que nós achamos que ela pode ser, e é justamente para a gente chegar no final com 100%. Porque tem aquela máxima que diz que se te derem 100, tu vai fazer 80. [...]. Então muitas vezes a empresa nos dá 120 para tu fazer os 100, né?” (E2).

Paradoxalmente, o banco investe na (ou exige a) qualificação de seus funcionários da base (Categoria 4). O “banco dá muito valor a quem está se especializando” (E1) em termos de “graduação”, “pós-graduação”, “cursos, treinamentos” (E4). “Então hoje muitas vezes a tua qualificação é obrigatória, e se tu não tiver essa qualificação daqui a pouquinho tu não vai poder trabalhar em tal setor” (E2). Mas esta é uma iniciativa que muitas vezes parte dos próprios funcionários. “Se você quiser pertencer a tal setor, se vira para ler e aprender. Nada de treinamento ou curso para obter informações” (doc. 13). A “empresa trabalha muito forte nessa questão de certificar os funcionários, [...] fazer com que os melhores sejam recompensados por isso, que ele seja valorizado pelas *competências*” (E2). Tal perfil competitivo admite como natural que a “a real razão de ser do banco é a de oferecer produtos e serviços que cobram juros e tarifas de clientes. [...] Ocupar cinco funcionários de um quadro de trinta apenas para atender usuários me parece um desperdício de mão-de-obra” (E5). “Nós vemos muita gente saindo fora, muita gente sendo empurrada pra fora, mas isso aí é o caminho normal, não tem como fugir” (E1).

Entretanto, essa formação gerencial exigida pelo banco leva também os funcionários a desenvolverem uma “competência” para avaliar a estratégia da alta cúpula. Para muitos, as mudanças são “desnecessárias e fora de prumo, o que já aconteceu em tempos passados” (doc. 5); são baseadas “nas imbecis teorias de Michael Hammer” que buscam “resultado máximo a custo mínimo, sem medir as conseqüências e sem avaliar quais poderiam ser os limites dessa derrocada” (doc. 7). Com tais ações, o Banco acabou perdendo “muita gente boa” (E1), que aprendeu, “ao longo do tempo, que não é correndo que se faz o melhor trabalho” (E3). “Ninguém nunca vai me provar que o capitalismo tem que necessariamente passar por cima das pessoas e que a desumanização e a frieza do alto escalão em relação aos funcionários estão em alguma cartilha para o sucesso financeiro” (Doc. 11).

Outra “competência” é adquirida pela experiência e pela interação com os clientes, o que os faz conhecedores privilegiados de sua realidade local. “O que a gente vê é que os clientes gostam de ser atendidos com atenção, e quando eles estão sendo atendidos o tempo não é muito importante, a não ser aqueles que são empresários” (E3). “Freqüentemente, tenho alertado pela minha agência sobre falhas que observo no atendimento aos clientes do Banco, [...] no sucateamento dos equipamentos [...]; nas filas quase sempre intermináveis no atendimento aos usuários, não raro sinto-me abatido pelos comentários generalizados dos clientes” (doc. 4). “Trabalho em uma agência onde os negócios fluem. Dá gosto de ver a integração da equipe. Mas cadê a estrutura? Diariamente, maltratamos nossos clientes, com filas por todos os lados...” (doc. 9).

Diante disso, os funcionários percebem que as mudanças não são na direção do atendimento às “necessidades” dos clientes.

“Porque têm muitas mudanças que o cliente nem fica sabendo. A gente mudou, houve mudanças internamente, e tu tens que trabalhar no sentido de que o impacto externo seja o menor possível. Porque o cliente que está sendo atendido, ele só quer ser bem atendido, cada um tem a sua exigência [...] e a mudança interna muitas vezes não tem nada a ver com isso. [...] Mas a maioria nem nota” (E2). “Então, eu não vejo que para os clientes tenha mudado alguma coisa” (E4).

“Para o cliente, num primeiro momento, eu acho que está tendo uma perda um pouquinho grande, [...] principalmente pela falta de funcionários. Não falo aqui da agência, mas conheço vários funcionários de outras agências que estão reclamando da mesma coisa” (E1). A estratégia do banco de “atender melhor os clientes que são mais rentáveis pode trazer vantagens [...], no entanto, aqueles ‘não encarteirados’ [que não se enquadram no perfil] sofrerão com a maior espera por atendimento, o que pode causar uma dificuldade em conseguir clientes novos...” (E5).

É possível perceber que as constantes mudanças levam a uma nova aprendizagem sobre a imagem do banco, mesmo por parte daqueles funcionários que já deixaram a

organização há mais tempo. “Naquela época, o banco valorizava o seu funcionalismo, por isto gozávamos de prestígio” (doc.8). “O trabalho no banco no começo da minha carreira era muito valorizado pela empresa e pela sociedade” (doc. 12). Mesmo que para os mais novos ainda represente “uma identidade, que transmite credibilidade” (E5), o significado dessa identidade parece estar em transformação.

Se as constatações até aqui apresentadas soam contraditórias, é preciso esclarecer que há diferenças de percepção entre os que ingressaram antes e após 1998, como revela a pesquisa nacional sobre satisfação, feita pela associação dos funcionários (doc.1). Para os que entraram antes de 1998, o banco era sinônimo de orgulho e grandiosidade; já para os novos, o emprego é associado à oportunidade de trabalho/dinheiro. Tais diferenças de percepção são fundamentais para que se possa analisar a aprendizagem decorrente da mudança introduzida pelo PAI (Categoria 5).

Os funcionários pós-98, “têm ainda toda uma carreira pela frente, vêem como um fator motivacional” (E1). Para eles, os “velhos, normalmente em cargos de supervisão”, estão deixando “a vaga para gente mais nova” (E7). “Está havendo essas novas adequações, oportunidades surgirão, algumas pessoas estão se aposentando, outras pessoas estão saindo, e oportunidades surgirão. Mas é preciso estar qualificado, as oportunidades estão aí, tu tens que agarrá-las” (E4). Para este público, as mudanças “provaram que renovação do quadro e fôlego novo trazem melhoras significativas nos resultados” (E7).

Na percepção destes funcionários mais jovens, os antigos “acham que a empresa está fazendo uma *limpa*, apenas para diminuir seus gastos com pessoal” (E6). Eles “se sentem muito pressionados pelo banco. E eu acho que se eu estivesse na pele deles me sentiria assim também” (E1). Diante disso, há uma certa “euforia do pessoal com aquela possibilidade de sair” através do PAI (E3). Mas essa “euforia” não apaga a frustração dos que saem.

“Nos tempos de antigamente, não se conheciam casos de funcionários que se aposentavam com sentimentos de mágoa” (doc. 11). “Tenho saudades do Banco X do passado. [...] Era, talvez, o melhor emprego do país. Não sei se os colegas que se aposentarão no futuro guardarão as mesmas saudades que guardo do passado” (doc. 10).

Entretanto, mesmo aqueles que entraram depois de 1998 guardam a lembrança transmitida pelas gerações anteriores. “Meu pai foi funcionário durante 30 anos no Banco X dos bons tempos. [...] As pressões diárias e as metas absurdas impostas pela direção da empresa vão contra minha filosofia de vida e com a forma que deveriam ser as relações trabalhistas: baseadas no respeito, humanidade e dignidade” (doc. 9).

Em síntese, a imagem do banco está em transformação e é representada por muitos pela metáfora da família, que agora passa a ser “uma família um pouco mais cobradora” (E1). Nela, o filho mais velho está sendo obrigado (ironicamente pelo PAI) a sair de casa. “Muitas vezes tu tem que sair, cortar o teu cordão umbilical para tu ver que tu não tava crescendo porque tu não te dispunha a partir para outros lados...” (E2). “Eu me alimentava, eu respirava o banco sempre. Mas chega um momento que tu tens que sair de debaixo da saia da mãe e ganhar o mundo” (E3). “Acreditava que a empresa trataria seus servidores como uma grande família e, como tal, instituiria um elo de co-responsabilidade. [...] E a família, aos poucos, foi se desarticulando e se dissipando [...]. E o banco, definitivamente, passou a atuar como verdadeiro algoz de seus funcionários” (Doc. 7). “Será que estamos no caminho certo e devemos acabar com os relacionamentos humanos? Hoje, aposentado [...] (aderi ao recente [PAI]), sou um dos ex-funcionários que viu o amor que sentia pela empresa se transformar em decepção e tristeza” (doc. 11).

A aprendizagem, que perpassa os dois grupos (pré e pós-98), é de que as mudanças no Banco X acontecem em ciclos. “E a tendência é, normal, é de a cada cinco ou seis anos o banco fazer uma reestruturação” (E1). “O banco não vai parar de mudar nunca. Logo que tiver um período de adaptação dessa nova mudança, ele vai começar a planejar uma segunda etapa,

uma terceira” (E3); “o que vemos até agora é apenas uma parte das mudanças que estão por vir, para fazer o Banco X mais competitivo com relação aos bancos privados” (E5). O pessoal aprende é que a mudança é contínua (E2) com a qual “pessoas às vezes acabam se acostumando [...]. Não assimilando realmente o que essa mudança vai trazer, mas elas acabam se acostumando” (E4). Diante das mudanças, a atitude que resulta não é nem de comprometimento nem de resistência, mas de resignação:

“Resumo minha vida bancária com versos do poeta Mário Quintana:
A rua dos cataventos
Da vez primeira em que me assassinaram
Perdi um jeito de sorrir que eu tinha...
Depois, de cada vez que me mataram,
Foram levando qualquer coisa minha...” (doc. 12)

6. Reflexões Finais

Neste estudo, procurou-se estabelecer um diálogo entre os estudos sobre Relações de Trabalho e as teorias de Aprendizagem Organizacional, dentro da perspectiva de Estudos Organizacionais. Uma primeira reflexão que podemos fazer sobre este trabalho é a de que a superação de uma interpretação taylorista-fordista, que associa aprendizagem organizacional a “comportamento” coletivo de indivíduos no espaço produtivo, pode ser um caminho frutífero de pesquisas na interface entre Estudos Organizacionais e Relações de Trabalho.

Se a aprendizagem é um processo social que transcende as suas fronteiras da organização e que acontece conforme se dá a *participação e reflexividade* (GHERARDI e NICOLINI, 2001) dos envolvidos, as constantes mudanças no Banco X parecem ter sido oportunidades de reflexão para apreender sobre as “políticas de RH da organização” e sobre o próprio significado de pertencer a ela. Elas geram oportunidades de interação onde experiências passadas são comunicadas e aprendidas em contextos organizacionais não delimitados pela estrutura formal da organização. Nestes espaços de interação, cuja fronteira se dá pela identificação com uma imagem comum da organização, podem ser nutridos também sentimentos negativos a respeito dela e que são partilhados em uma comunidade (mesmo virtual). Além disso, o resultado prático das constantes “políticas de RH” da organização é testado à luz de competências que fogem ao controle da organização.

Entretanto, a percepção dos funcionários do Banco X de que a mudança é um caminho inexorável frente às conjunturas atuais determinadas pelo mercado, demonstra uma certa resignação em relação à *organização do processo de trabalho*. Em grande parte ela é resultado da utopia gerencial de um controle através de objetivos, que não atinge somente setores produtivos tradicionalmente de mercado como os bancos, mas disseminou-se em organizações como hospitais, escolas e faculdades. Fomentada por Drucker desde os anos 1950, esta utopia atinge seu ápice na atual “gestão por competências” que é disseminada e assimilada através de cursos de gestão freqüentados por trabalhadores como os do Banco X. Desta maneira, forma-se um exército industrial de trabalhadores que já trazem introjetada a crença de que “o administrador mais subalterno pode realizar a mesma espécie de trabalho que o presidente” (DRUCKER, s.d., p. 17).

Poderia o leitor se perguntar se não estaria deixando de contemplar um ator fundamental das relações de trabalho – o Sindicato dos Bancários – haja vista que no ano de 2008 seu papel foi expressivo na mobilização que resultou da greve nacional da categoria. A pesquisa, no entanto, aponta que a insatisfação com as condições de trabalho não é canalizada para um movimento organizado, mas para a queixa solitária que culmina com o comportamento resignado. Isto nos levaria a questionar, junto com Fischer (1985), se a direção tomada pelo banco, e por outras tantas organizações que seguem semelhantes modelos de gestão, estão mais orientadas ao aumento da eficiência, no sentido de reduzir custos com

mão-de-obra e otimizar processos redundantes, ou apenas à subordinação de uma força de trabalho doutrinada. Os lucros crescentes dos bancos sem que haja uma revolta generalizada em relação às condições de trabalho poderiam sinalizar que ambos os objetivos podem estar sendo atingidos. No entanto, esta conclusão foge ao escopo do presente trabalho.

Sem ignorar as considerações acima, mas limitando-nos ao objetivo do trabalho de discutir a aprendizagem organizacional para além do contexto funcional, chegamos a algumas conclusões: se as relações de trabalho são de fato complexas, – e se no seio dessas relações é impossível não se comunicar e não extrair um sentido dessa comunicação – é exatamente sobre o sistema produtivo, as políticas organizacionais e as possibilidades de enfrentamento que os sujeitos mais aprendem. Eles aprendem em um contexto organizacional que extrapola a organização formal, como se viu no caso do Banco X. O desencantamento verificado nas expressões dos funcionários revela um aprendizado que não pode ser negligenciado, qual seja, que a organização não representa mais um ideal de identificação. Aprendem a não se comprometer, a não ter ilusões de um relacionamento duradouro com a organização. Entretanto, não conseguem gerar um aprendizado coletivo que vislumbre alternativas de mudança em suas vidas, daí a atitude que não é nem de comprometimento nem de resistência.

Se no final do século XX a aprendizagem era uma preocupação das políticas de RH e a intervenção e sensibilização de indivíduos e grupos para a mudança estava na pauta dos “consultores”, as atuais mudanças, como as verificadas no Banco X, confiam muito mais em uma doutrinação externa. Isto não quer dizer que o tema da aprendizagem deixa de ter relevância acadêmica. Ao contrário, ele pode ser fundamental para explicar tanto o conflito como o conformismo, situações em que uma aprendizagem social se estabelece e onde um consenso intersubjetivo é formado sobre a organização, suas estratégias, suas fragilidades.

No filme *Em Nome do Pai*, Gerry (personagem vivido por Daniel Day Lewis) é, no início, alheio ao conflito estrutural e violento entre seu país de origem (a Irlanda) e a Inglaterra. Entretanto, no momento em que é acusado injustamente de terrorismo e preso juntamente com seu pai, a situação se transforma. Essa situação extrema de injustiça o faz *despertar* e o conduz a um profundo aprendizado sobre as injustiças maiores que nascem em nome de ideologias e crenças, em nome do poder. Sua luta solitária vira a luta de muitos.

Em se fazendo uma analogia, pode-se pensar que as modernas políticas organizacionais (os PAIS), que redundam muitas vezes em crises pessoais e coletivas, seriam capazes de fazer *despertar* da hipnose provocada por uma doutrinação acadêmica isenta de crítica? Haveria outro tipo de atitude coletiva além da resignação? Esperamos que esta e outras questões possam ser melhor respondidas em estudos futuros.

7. Referências Bibliográficas

- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. *Organizational Learning II: theory, method and practice*. Addison-Wesley, 1996.
- BATESON, Gregory. *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine, 1972.
- BECKHARD, David. *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BENNIS, Warren. *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BOURDIEU, Pierre. *A miséria do mundo*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- COCH, L.; FRENCH Jr., J. R. P. Superação da resistência à mudança. In: CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. *Dinâmicas de grupo*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975. Vol. I.
- DINIZ, Eli; BOSCHI, Renato. Empresariado e Estratégias de Desenvolvimento. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol 18, nº. 52, junho, 2003. p. 16-33.

- GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, Meinolf; ANTAL, Ariane; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). *Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford, 2001.
- GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar – como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 1997.
- GOODE, William J.; HATT, Paul K. *Métodos em pesquisa social*. 7ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PARSONS, Talcott. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In: PRANGE, Chistiane. *Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias?* In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- PICCININI, V. C., OLIVEIRA, S. R., RÜBENICH, N. V. Formal, flexível ou informal? – reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: *Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea. Persistências e Inovações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SELLTIZ, C. et. al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.
- SENGE, Peter. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- SORJ, Bila. Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol. 15, nº 43, 2000.
- VISSER, Max. Gregory Bateson on deuterio-learning and double bind: a brief conceptual history. *Journal of History of the Behavioral Sciences*, v. 39, n. 3, p. 269–278, 2003.
- _____. Deuterio-learning in organizations: a review and a reformulation. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 2, p. 659-667, 2007.
- WEICK, Karl. *Sensemaking in organization*. London: Sage, 1995.
- _____; WESTLEY, Francis. *Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro*. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. Vol. 3.
- WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems. In: NICOLINI, Davide; GUERARDI, Silvia; YANOW, Dvora (Eds.). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. M. E. Sharpe, 2003.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.