

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM**



HENRIQUE GAMBARO VIEIRA

**DESTERRITORIALIZAÇÃO E SOFRIMENTO EM
EMPREGADOS QUE VIVENCIARAM UM PROCESSO DE
AQUISIÇÃO**

LONDRINA
2011

HENRIQUE GAMBARO VIEIRA

**DESTERRITORIALIZAÇÃO E SOFRIMENTO EM
EMPREGADOS QUE VIVENCIARAM UM PROCESSO DE
AQUISIÇÃO**

Dissertação apresentada na banca de defesa do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração – da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Profª Drª. Cristiane Vercesi

LONDRINA
2011

HENRIQUE GAMBARO VIEIRA

**DESTERRITORIALIZAÇÃO E SOFRIMENTO EM EMPREGADOS QUE
VIVENCIARAM UM PROCESSO DE AQUISIÇÃO**

Dissertação apresentada na banca de defesa do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração – da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Prof^a Dr^a Cristiane Vercesi

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Cristiane Vercesi
Universidade Estadual de Londrina

Prof. Dr. Luciano Munck
Universidade Estadual de Londrina

Prof^a. Dr^a Elisabete Aparecida Coelho
Universidade Norte do Paraná

Londrina, 12 de dezembro de 2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que me ajudaram nesta jornada, em especial, Carolina Reis, esposa e amiga.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos de minha família pela paciência e apoio. Minha orientadora, Professora Cristiane Vercesi, pela oportunidade de ampliar minha visão. Aos professores e colegas pelas opiniões e sugestões. Ao Chico, pela paz em momentos de tormenta.

Muito Obrigado!

EPIGRAFE

O trabalho nunca é neutro em relação à saúde do trabalhador.

Martines e Chaves (2007)

Vieira, Henrique Gambaro. **Desterritorialização e Sofrimento em Empregados que Vivenciaram um Processo de Aquisição**. 2011. 117p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina (PPA – UEM/UEL). Londrina, 2011

RESUMO

As operações de aquisição são cada vez mais utilizadas como estratégia organizacional para as empresas aumentarem suas áreas de atuação e se manterem no mercado que a cada dia fica mais competitivo e dinâmico. A partir dos anos 90, o Brasil, que à época havia abolido a reserva de mercado, somado ao equilíbrio da economia conquistado anos depois, passou a ser alvo de investimentos estrangeiros. A operação de aquisição aqui pesquisada aconteceu no ano de 2008 entre duas instituições financeiras estrangeiras que já possuíam agências e atuavam no mercado nacional. Esta operação pode ser entendida como um processo onde uma organização adquire uma outra organização que deixa de existir com a operação. As organizações adquirentes então impõem, aos indivíduos da organização adquirida, sua forma de gestão, seus valores e objetivos. Neste momento, o processo de desterritorialização acontece. Quando o trabalhador percebe as mudanças impostas pela nova organização, ele vê seus espaços organizacionais antes definidos, serem alterados, fazendo com que este indivíduo agora procure se adaptar às novas configurações de espaços e relacionamentos apresentados. O esvaziamento dos conteúdos relacionais que antes haviam sido construídos entre os membros da organização, e que norteiam os seus relacionamentos, tanto práticos quanto simbólicos, promovem nos indivíduos sentimentos relativos à perda da identidade e dos valores que antes existiam entre eles e a organização. Por meio de entrevistas realizadas junto a empregados que vivenciaram o processo de aquisição aqui pesquisado, entre duas instituições financeiras, buscou-se, por meio da análise do conteúdo dos discursos realizada, identificar quais foram os sentimentos que emergiram nos entrevistados, reflexo do processo de desterritorialização desencadeado pela operação de aquisição. Para isto, foi utilizada a técnica do snowball que auxiliou encontrar indivíduos que possuíam histórias e vivências parecidas dentro da operação de fusão. Foram criadas cinco categorias de análise para melhor expor os processos de desterritorialização vividos pelos indivíduos e apontar os sentimentos encontrados, reflexos destes processos. As categorias abrangem os conteúdos relacionados à orientação do indivíduo, à sua valorização e reconhecimento pela organização, às formas de realizar as tarefas e atividades desenvolvidas, aos impedimentos impostos, à identidade organizacional, à saúde e às estratégias adotadas pelos empregados para procurarem seus novos territórios. Os sentimentos encontrados dentro das categorias expostas foram os relacionados com a frustração, à ansiedade, à inquietude, ao medo, ao desespero e à indignação. O conhecimento dos reflexos do processo de aquisição pode auxiliar as organizações que utilizam destas operações a criarem programas de treinamento e de adaptações que atenuem os reflexos que possam ser considerados contraproducentes, afastando a organização de seus resultados.

Palavras-chave: Desterritorialização. Aquisição. Sofrimento. Indicadores.

Vieira, Henrique Gambaro. **Exteriorization and Sufferings in an Acquisition Operations**. 2011. 117p. Dissertation (Master in Business Administration) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina (PPA – UEM/UEL). Londrina, 2011

ABSTRACT

The acquisition operations have been ever more used as an organizational strategy for the companies to increase their actions to grow in the market which is more competitive and dynamic. From the 90's when Brazil had abolished the market reserve together with the economical balance conquered in the years after, became the focus for foreign investments. One of the ways of investment conducted by foreign companies interested in joining the Brazilian market is through acquisition operations of foreign or Brazilian companies which already act in the national market. The acquisition operation herewith researched happened in 2008 in two financial foreign institutions that already had agencies and acted in the national market. This operation can be understood as a process as one organization acquires another one or does not exist anymore with the operation. The buying organizations though demand the individuals from the acquired organization its form on management, its values and objectives. This way the exteriorizations process happens. When the worker notices the changes imposed by the new organization he sees his organizational spaces previously defined being changed making the individual adapt to the new space and relationship configurations presented. The leakage of the of the related contents which had been created by the members of the organization, which guided their relationships both practical and symbolic cause in the individuals related feelings in the lack of identity and values that previously existed among them and the organization. Through interviews conducted with employees who experienced the acquisition processes herewith researched between two financial institutions, we have tried to identify through content analysis the sufferings to identify which were the feelings that occurred with the interviewees, reflex of the exteriorization process provoked by the acquisition operation. For that purpose the snowball methodology was used which helped find individuals who had similar histories and experiences within the fusions operation. Five analysis categories were created to better expose the processes of exteriorization experienced and point out the sufferings found within the fusion operation reflexes of those processes. The categories consist the contents related to the individual orientation, his values and recognition by the organization, the task achievement norms and the activities developed, the imposed investments, the imposed impeachments, the operational identity, health and strategies adopted by the employees to look for their new territories, The sufferings found inside the exposed categories were those related to frustration, the anxiety, the restlessness, fear, despair and indignation. These feelings are pointed as possible indicators to suffering which can be related to use and devaluation felt by the employees and who changed their behavior, causing them to show inferior results they achieved before the process of acquisition. The knowledge of the reflexes of the acquisition process may help organizations that use their operations to created training programs and adaptations which meet their reflexes that may be counterproductive, keeping the organization away from its results.

Key-Words: Exteriorization. Acquisition. Sufferings. Indicators.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Revisão de Literatura	17
---	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Síntese da Categoria “Sem Direção”	56
Tabela 2 - Síntese da Categoria “Sem Direção”	62
Tabela 3 – Síntese da Categoria “O Banco Humano”	68
Tabela 4 – Síntese da Categoria “Impedimentos”	73
Tabela 5 – Síntese da Categoria “Dando um jeito”	81

INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 PROCESSO DE AQUISIÇÃO	18
2.2 PROCESSO DE TERRITORIALIZAÇÃO	20
2.3 O SOFRIMENTO NO TRABALHO	26
3 METODOLOGIA	33
3.1 QUESTÕES DA PESQUISA OU PERGUNTAS NORTEADORAS	34
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	36
3.3.1 Participantes da Pesquisa	37
3.3.2 População Estudada	38
3.4 TIPOS DE DADOS	38
3.4.1 Dados Primários	39
3.5 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS	40
3.6 CONFIABILIDADE DA PESQUISA	42
3.7 PROCESSO DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	43
3.8 DEFINIÇÃO CONSTRUTIVA DOS TERMOS	44
4 ENTREVISTA E ANÁLISE DE DADOS	47
4.1 CATEGORIAS	49
4.2 TRANSCRIÇÕES E ANÁLISES POR CATEGORIA	52
4.2.1 Categoria “Sem Direção”	52
4.2.2 Categoria “Perdendo Identidade”	57
4.2.3 Categoria “O Banco Humano”	63
4.2.4 Categoria “Impedimentos”	69
4.2.5 Categoria “Dando um Jeito”	74
4.2.6 Categoria “A Minha Saúde”	82
5 CONSIDERAÇÕES	85
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICES	99

INTRODUÇÃO

A adoção de estratégias pelas organizações é reflexo da tentativa de se manterem competitivas diante das transformações quase que diárias dos mercados onde atuam e as operações de aquisição, uma das estratégias adotadas, ocorre pela necessidade que as organizações apresentam em busca de um grau de competitividade e segurança no mercado.

As organizações promovem estas aquisições não só em busca de outros mercados mais também em busca de novas tecnologias, novos processos que podem promover um ganho produtivo, tanto quanto é importado o processo da empresa adquirida tanto, pela imposição dos processos da organização adquirente.

Estes processos provocam mudanças territoriais organizacionais e estas mudanças podem afetar o indivíduo não só em sua relação com o trabalho, mas também, com aspectos sociais e de sua psique.

A questão territorial sempre apresentou forte influencia no desenvolvimento das sociedades. Se antes era entendido somente em uma visão espacial e geográfica, com o desenvolvimento de seu conceito pelo tempo e sua aplicação em outras ciências, hoje podemos enxergar o conceito de territorialização sob uma perspectiva organizacional.

Este trabalho busca, com a ajuda de conceitos de outras ciências, mostrar como sentimentos de prazer e sofrimento são deflagrados nos empregados quando expostos ao processo de desterritorialização decorrente de um processo de aquisição. Pressupondo que o trabalho, como apontado por Frutos (2007), é uma dimensão importante da vida do indivíduo e lhe dá sentido, qualquer interferência no ambiente do trabalho poderá produzir reflexos nos significados construídos pelo indivíduo em relação ao trabalho afetando seus resultados.

A utilização de conceitos originados em outras ciências para o estudo dos fenômenos da organização faz com que os pesquisadores possam encontrar respostas mais claras sobre os possíveis problemas apresentados pelas práticas empresariais. A interdisciplinaridade hoje é essencial para o entendimento e compreensão não só dos elementos da organização, mas também de como eles interagem.

Poucas ainda são as pesquisas que abordam as questões de desterritorialização dos indivíduos nas organizações e quais os seus verdadeiros

reflexos nas estruturas organizacionais, principalmente no ser humano, no trabalhador.

A questão territorial pode ser entendida pelos empregados como formas representativas das relações sociais existentes, entre si, entre seus membros e com a organização, que são baseadas em seus processos e funções (Santos, 1987). Estes espaços e territórios articulam os vários elementos da organização, como os homens, a tecnologia, hierarquia e suas estruturas. Esta articulação varia de empresa para empresa e constitui um sistema com dimensões econômicas, sociais e culturais que afetam a organização na construção de significações culturais, de identidade e controle do empregado.

A organização pode ser vista como uma “ofecedora” de um espaço onde a sua gestão definirá suas divisões, territórios, conforme suas estratégias e objetivos. Estes territórios são ocupados pelos empregados. Nas empresas onde os empregados vivenciaram um processo de aquisição, a questão da territorialidade se torna mais evidente, pois elas afetam as percepções do empregado em relação aos seus papéis e à sua posição organizacional, que para Guattari (1993), pode ser considerada como território de ação social do empregado. A organização adquirente pode promover mapeamentos com a motivação de redesenhar processos, ocasionando a transformação e até o desaparecimento de departamentos, influenciando de forma direta na demarcação territorial ora presente na organização adquirida.

A organização adquirente usa destes espaços simbólicos para promover as mudanças de visão, cultura e técnica/operacional. Ela desloca os empregados da empresa adquirida a fim de posicioná-los em territórios que facilitem e promovam o processo de aquisição. Este novo posicionamento dos indivíduos e as possibilidades de mudança organizacional fazem florescer nos empregados sentimentos relacionados à insegurança do futuro, dos novos relacionamentos que terá agora na nova ordem territorial estabelecida. Estes sentimentos, definidos por Dejours (1984) como prazer e sofrimento, influenciam o indivíduo de maneira profunda, podendo se traduzir em atitudes e comportamentos, tanto positivos quanto negativos. Estas transformações podem promover no indivíduo doenças psíquicas em decorrência dos fatores que a nova ordem apresenta e que influenciam o empregado em sua relação à organização. É neste ponto que entra o estudo do prazer-sofrimento.

O estudo do prazer-sofrimento nas relações de trabalho tem sua origem na Teoria Psicodinâmica estruturada por volta da década. Nesta época Dejours, que é um dos principais autores sobre o tema, fazia estudos sobre doenças profissionais e percebeu a necessidade de interferir na forma e nos elementos que os pesquisadores usavam quando tratavam doenças relacionadas ao trabalho. Os estudos de medicina na área do trabalho eram fundamentados na patologia física do trabalho tendo o trabalhador doente como foco de estudo, afastando a organização envolvida das razões dos problemas.

As relações de prazer e sofrimento do trabalhador em relação ao trabalho se dão na interpretação subjetiva do empregado em relação a elementos oferecidos pela organização. Esses elementos estão relacionados com a estrutura e significado do trabalho, com conteúdos relacionados às tarefas e valores organizacionais como também, às aspirações e anseios do empregado em relação ao trabalho que exerce.

A teoria psicodinâmica indica que todo o ser humano vem carregado de histórias, sonhos e experiências. Quando o indivíduo, na condição de trabalhador, consegue identificar no trabalho demandas em relação aos seus desejos e projetos, emerge o sentimento de prazer no empregado. Este sentimento resulta do encontro entre as necessidades e anseios do empregado com o que é oferecido pela organização para a realização do trabalho. O empregado, motivado pelos conteúdos significativos em comum com o exigido pela organização, realiza o seu trabalho satisfazendo suas necessidades e anseios.

O sofrimento aparece quando as necessidades e anseios do trabalhador não vão ao encontro do que é oferecido pela organização. Como o empregado não consegue imprimir seus anseios no trabalho e nas atividades realizadas, aparecem sentimentos relativos à frustração, ao desanimo, por exemplo. Estes sentimentos podem influenciar não só fisicamente o trabalhador como também o influencia psicologicamente. Este desencontro pode provocar doenças nos trabalhadores, afetando não só os conteúdos em relação ao que espera a organização, mas também em sua vida social e familiar chegando a acarretar afastamentos e faltas ao trabalho.

A utilização da pesquisa descritiva utilizada no trabalho ajuda a esclarecer as respostas dos empregados frente aos fenômenos experimentados, reflexos da desterritorialização. Por serem subjetivas, para uma melhor

compreensão, existe a necessidade da análise do conteúdo do discurso do trabalhador originada por uma entrevista semi estruturada.

Como os processos de aquisição e fusão estão sendo cada vez mais utilizados pelas organizações como estratégia competitiva, ora para ganho de mercado, ora para o desenvolvimento, e ou obtenção, de novas tecnologias e processos, ora para se protegerem do mercado cada vez mais competitivo, é importante não só a compreensão da ação dos elementos da organização, mas também o reconhecimento de seus reflexos dentro das suas estruturas. O processo de desterritorialização vem carregado de simbolismos que remetem à idéia de desapropriação, de mudanças de espaços.

Entender como os empregados reagem frente às situações provocadas pelos processos de desterritorialização, pode contribuir em muito para o entendimento das relações de trabalho. As organizações, quando promovem as operações de aquisição, esperam poder contar com todos os recursos que a organização adquirida apresentava as auxiliando a conquistar os objetivos propostos. Entender como os membros da organização reagem face às mudanças propostas possibilita à organização adquirente estruturar ações preventivas aos eventuais problemas provocados pelo processo de aquisição. A possibilidade de amenizar os impactos negativos, reconhecê-los e compreender seu funcionamento, pode ser de grande ajuda para o sucesso dos objetivos da organização.

Como ainda são recentes as pesquisas a respeito do processo de desterritorialização e de seus reflexos na organização, esta pesquisa pretende ajudar na construção de seu melhor entendimento, buscando revelar quais são as respostas dos empregados, frente a um processo de aquisição e de sua desterritorialização, em relação aos sentimentos de sofrimento em relação ao trabalho, organização e seus significados

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir do contexto exposto, levantou-se a seguinte questão: O processo de aquisição promovido pelo Banco Y fez emergir, nos os empregados do Banco X que vivenciaram a operação de aquisição em 2008, sentimentos que podem estar relacionados aos indicadores de sofrimento, motivados pelo processo de desterritorialização promovido pelo banco adquirente?

1.2 OBJETIVO GERAL

Apontar a desterritorialização e os sentimentos de prazer e sofrimento que emergiram nos empregados que vivenciaram um processo de aquisição de uma instituição financeira no ano de 2008.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar o processo de desterritorialização provocado pela operação de aquisição do banco X pelo banco Y;

Relacionar os sentimentos apontados com os indicadores de sofrimento de desgaste e desvalorização apresentados neste trabalho.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para a construção deste estudo faz-se necessário a apresentação e elaboração de conceitos e para facilitar o entendimento está sendo organizado em três partes. Na primeira há apresentação da revisão teórica de três conceitos.

O primeiro relacionado aos processos de aquisição que estão sendo utilizados hoje como estratégia organizacional.

O segundo conceito é sobre o processo de desterritorialização do indivíduo na organização com suas significações e valores.

O terceiro conceito está relacionado ao sentimento de prazer e sofrimento que emerge nos empregados em suas relações com a organização e com o trabalho.

Na segunda parte, a metodologia seguida das análises das entrevistas com empregados do banco X que vivenciaram o processo de aquisição ocorrido em 2008 pelo banco Y. Durante a transcrição há as análises dos discursos dos empregados na busca dos significados referentes ao processo de desterritorialização e aos sentimentos que poderiam ser considerados indicadores de sofrimento frutos deste processo.

Na terceira parte, as conclusões resultantes da análise dos conteúdos com relação ao aparecimento dos indicadores de sofrimento presentes no discurso do empregado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre o tema deste estudo, objetivando demonstrar as abordagens e definições a respeito dos conceitos sobre as operações de fusão e aquisição, sobre o processo de desterritorialização do indivíduo na organização e sobre o surgimento de sentimentos de prazer e sofrimento no empregado.

OBJETIVOS	CONCEITOS BÁSICOS	REFERÊNCIAS
Formular um corpo teórico envolvendo os processos de aquisição como ferramenta estratégica. Organizacional	Fusão e Aquisição;	Barros, Souza e Steuer (2003); Cartwright e Cooper (1999); Rourke (1992); Evabs, Pucik e Barsoux (2002); Sterger (1999); Oliveira (2007); Hitt, Ireland e Hoskisson (1999); Barros (2001); Barros e Cançado (2005); Sayão (2007); Nadler e Limpert (1994); Lopes (1996); Rossini (2001); Santos (2003);
Formular um corpo teórico envolvendo o processo de desterritorialização.	Territorialização; Desterritorialização;	Alves, Souza e Batista (2007); Tuan (1983); Ianni (2002); Souza e Pendon (2007); Haesbaert e Bruce (2002); Castells (1999); Carrier, Saraiva (2007); Guattari e Rolnik (1986); Pagés (1986); Pereira e Carrieri (2005); Martines e Chaves (2007);
Formular corpo teórico sobre os sentimentos de prazer e sofrimento do empregado.	Psicodinâmica do Trabalho; Sofrimento; Prazer;	Mendes (1995); Antloga (2003); Dejours (1987); Resende (2003); Wisner (1994); Mendes (1994); Jayet (1994).

Quadro 01: Revisão da Literatura

Fonte: dados da pesquisa (2011)

2.1 PROCESSO DE AQUISIÇÃO

A partir da década de 80, com a redução das barreiras de entrada de capital estrangeiro no país, observa-se um aumento das operações de fusão e aquisição entre empresas nacionais e estrangeiras. Para Barros, Souza e Steuer (2003) estas operações são um reflexo direto do aumento da competitividade dentro dos mercados ocasionados pelo processo de globalização.

As organizações usam estas operações de forma estratégica para o desenvolvimento e obtenção de processos e tecnologias que as tornarão mais

competitivas. Estes processos possibilitam que as organizações, utilizando-se da sinergia, possam somar esforços com a combinação de suas competências em busca de melhores posições de mercado e/ou produção. Estas operações podem proporcionar o crescimento das forças da organização resultando em uma maior segurança e estabilidade da estrutura organizacional.

Cartwright e Cooper (1999) e Rourke (1992), em seus estudos sobre os processos de aquisição e fusão, apresentam cinco fatores para que as organizações utilizem estas operações. A primeira é em relação ao aumento do *market share*, seguida pela diminuição dos níveis de incerteza, da necessidade de diversificação, à aquisição de tecnologias e aumento da performance dentro dos mercados.

Seguindo a mesma idéia motivacional, Evabs, Pucik e Barsoux (2002), apontam que o interesse pelo domínio do mercado, pela expansão geográfica, ganhos em economia, pela soma das competências e o controle de canais de distribuição (ajustes no mercado), também são razões que as organizações apresentam quando envolvidas em operações de aquisição e fusão.

Sterger (1999) também trabalhou sobre os fatores motivacionais que levam as organizações a participarem das aquisições e fusões. Diferentemente dos autores acima, Sterger resume em dois grupos os anseios da organização. No primeiro grupo, que Sterger chama de tradicional, estão as razões ligadas a consolidação de mercados e sua possibilidade de expansão. No segundo grupo, por ele chamada transformacional, estão as razões ligadas às transformações e desenvolvimento de novos negócios e estratégias de mercado.

Para Oliveira (2007), mesmo havendo várias e diferentes razões para que as organizações se envolvam em operações de aquisição e fusão, aponta que é consensual que estes motivos promovam na organização processos de diferenciação que proporcionem um aumento da vantagem competitiva da organização.

Os processos de aquisição e fusão se dão quando, no caso da aquisição, uma organização adquire o controle de outra organização. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (1999), o processo de aquisição pode ser entendido quando uma organização compra o controle ou a totalidade de outra com a intenção de transformar a organização adquirida em uma subsidiária. No caso da fusão, duas ou mais organizações se juntam e formam uma terceira. Para Barros (2001) a fusão

pode ser entendida quando, duas ou mais empresas se juntam, deixando de existir, e passam a ser uma terceira empresa, com uma nova identidade.

Barros e Cançado (2005) apontam que mesmo sendo as operações de aquisição e fusão diferentes, não só nas normas que as controlam como também em seus objetivos, existe uma confusão que se faz com os conceitos. Os autores justificam estas confusões pela pequena ocorrência de operações de fusão de fato. Normalmente, muitos dos processos de aquisição são anunciados primeiramente como processos de fusão, para não chamarem a atenção do mercado e manterem a calma das organizações adquiridas, mas após a operação confirmada, o que se vê é uma operação de aquisição.

Sayão (2007) aponta que o processo de aquisição é quando uma organização toma o poder de outra que imediatamente deixa de existir. Considera ele que é um processo de compra, onde a empresa adquirida será incorporada a empresa compradora. Já para Nadler e Limpert (1994), a operação de aquisição trás a idéia de obtenção. Para eles a aquisição de uma organização pela outra segue a intenção de operá-la e conservá-la. Ainda, para Lopes (1996), nas operações de aquisição, a organização adquirida poderá ser transformada em um departamento da organização adquirente.

As instituições financeiras, por atuarem em um mercado extremamente competitivo, a busca por recursos e processos que proporcionem vantagens competitivas são mais visíveis. As operações de aquisição entre instituições financeiras, tanto nacionais, quanto estrangeiras, é uma forma que estas instituições buscam para diminuir o risco frente às dificuldades encontradas como também, para sustentar suas posições de mercado. Para Rossini (2001), as instituições estrangeiras por possuírem um alto grau de profissionalização e uma maior experiência de mercado, apresentam níveis de competitividade maiores que as instituições nacionais, tornando o país um alvo promissor para investimentos.

Nos processos de aquisição, não se pode somente citar as características e motivos que podem ser interpretados simplesmente pela lógica de mercado, podendo o desavisado correr o risco de não enxergar sua real complexibilidade. Rossini (2001) aponta que quando há um processo de aquisição ocorrerá a imposição, pela organização adquirente, de novos conceitos, processos e padrões técnico-operacionais que influenciam, e até modificam profundamente, a cultura, as relações, a historia e filosofia das empresas adquiridas.

Para Santos (2003), em muitas das operações de aquisição há a avaliação somente dos ativos da organização adquirida como os seus imóveis, máquinas e tecnologias. Para ele, nestas operações, as organizações esquecem que há pessoas envolvidas e que elas, como parte da organização, será influenciada diretamente pelos novos papéis impostos pela organização adquirente.

Este movimento, que Santos (2003) aponta, onde as pessoas da organização vêem os valores, a cultura, os processos entre outros elementos da organização ora adquirida serem substituídos por outros dá início ao processo de desterritorialização que será exposto a seguir.

Em 2007 foi confirmada a fusão entre dois bancos que já atuavam no mercado brasileiro. Através de um consorcio, um banco holandês teve 86% de suas ações adquiridas. Este consórcio era composto principalmente por um banco espanhol, um banco escocês e por um belga-holandês. A compra à época foi no valor de 71 bilhões de euros. O banco espanhol, com a compra das ações, iria assumir os negócios do banco holandês dentro da América Latina, este que já controlava outra instituição financeira brasileira, comprada ano de 1998. A fusão destas instituições, a espanhola, que será daqui em diante chamado de Banco S, e a instituição brasileira, daqui em diante chamada de Banco X, foram aprovadas pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica e pelo Banco Central do Brasil no dia 25 de julho de 2008. O banco Y é uma das maiores instituições financeiras do mundo e que vem apresentado, nos últimos anos, o maior crescimento no setor. O banco, que já atuava timidamente no mercado brasileiro desde 1982, começa, nos anos 90, a ampliar suas operações comprando outros bancos pequenos e dando seu maior passo no ano de 2000, quando adquiriu um banco de um estado brasileiro. A compra do banco X pelo banco Y foi também motivada pelas vantagens estratégicas que o banco X apresentava em relação aos seus outros concorrentes, como linha de créditos especiais para imóveis, programas para ações sócio-ambientais e contas para jovens universitários.

2.2 PROCESSO DE DESTERRITORIALIZAÇÃO

O conceito de desterritorialização sempre acompanhou a humanidade em sua historia. Em um primeiro momento, nossos ancestrais eram desterritorializados por uma grande seca e até por uma guerra. Alves, Souza e

Batista (2007), expõem que na história já houve inúmeros momentos de desterritorialização que se davam “a pé”, de um território para outro, por motivos de fome ou conflito. A própria Bíblia nos apresenta momentos de desterritorialização como no Livro do Êxodo, onde se relata a jornada do povo judeu, após ser libertado do Egito, em busca de Israel.

Com a revolução industrial, que trouxe a estruturação dos meios produtivos, a ideia de desterritorialização tem evoluído. Para Tuan (1983), existe uma contextualização espacial criada pelo indivíduo que é conceituada pelos valores locais onde o ele desenvolve suas atividades.

O conceito não tem espaço somente em sua origem, a geografia hoje alcança também as ciências da psicologia e das ciências humanas e sociais.

Ianni (2002) expõe que a desterritorialização é um processo de transformação que está presente em todos os lugares, como nos continentes, nas formas de trabalho, nas formas de pensar e agir dos indivíduos.

Souza e Pendon (2007) conceituam a desterritorialização como uma forma de interrupção ou desconstituição de um ordenamento territorial, político e econômico em que o indivíduo vivia.

Para Haesbaert e Bruce (2002), por meio do conceito de desterritorialização é possível entender a prática humana. Para eles a desterritorialização acontece quando há uma soma de fatores e de processos que culminam na retirada do indivíduo de seu território. A compreensão destes processos e de seus fatores, pelos quais o ser humano enfrenta quando em processo de desterritorialização, possibilita a compreensão das práticas e do agir do indivíduo frente às situações adversas que provocaram sua saída do território.

Para Alves, Souza e Batista (2005), a desterritorialização é como um processo amplo que afeta direta e indiretamente diversos aspectos da vida humana interferindo diretamente nos costumes do ser social.

A noção de território se dá pelo espaço. O território não deve ser visto somente como uma questão de propriedade e sim de apropriação. A propriedade do território pertence à organização que permite a apropriação de seus espaços pelos indivíduos, por meio de relações políticas que são determinadas pelos grupos nos quais pertencem. O desenvolvimento destas relações pode ocorrer por meio de várias dimensões como as definidas pelo poder, definidas pela cultura e por questões econômicas.

A interação destas dimensões cria uma configuração de valores e comportamentos que constrói uma identidade comum para o indivíduo e para seu meio social.

Para Castells (1999), existe uma ideologia que promove a criação do espaço simbólico. Este espaço é baseado na força que apresenta para os interesses da organização e que se promove por um código de comunicação criado entre os indivíduos. Estas relações entre os indivíduos criam espaços de vivência e, suas interações, dão a noção de territorialidade.

Quando o território pertence a uma organização, seus membros disputam espaços calculados e desenvolvidos por uma relação política, de acordo com interesses sociais, econômicos e culturais do indivíduo e da organização. A relação entre os indivíduos se dá pela dimensão territorial apresentada pela organização dentro de seus interesses.

A delimitação dos espaços e a criação dos territórios se dão hoje de forma dinâmica, pois os processos relacionados ao mercado, tecnologia e economia, como exemplos, influenciam e norteiam a criação e modificação dos espaços territoriais, de suas estruturas e de seus agentes. (CARRIER; SARAIVA, 2007).

Para Guattari (1987 *apud* Haesbaert; Bruce, 2002), o território se dá pelo agenciamento entre os indivíduos, que se organizam em suas áreas de atuação, promovendo seus espaços dentro da organização. Isto se dá segundo uma série de comportamentos e representações também sociais e culturais.

Para a construção de um território é necessário um agenciamento coletivo, onde as variáveis de conteúdo e de expressão estejam relacionadas com o conceito de espaço e indivíduo. (HAESBERTH; BRUCE, 2002).

Segundo Deleuzi E Guattari (1972 *apud* Haesbaert; Bruce, 2002), a construção dos territórios é dinâmica e possui uma grande amplitude de ação, pois são consideradas variáveis relativas ao pensamento e ao desejo. Para os autores, o pensamento e o desejo são entendidos como as forças motivadoras do indivíduo para a conquista e apropriação dos territórios.

Nos estudos organizacionais, a cultura também pode ser vista como o modo pelo qual uma comunidade supre necessidades materiais e psicossociais por meio da relação que os indivíduos estabelecem entre si e com o meio ambiente. A noção do espaço organizacional apresenta uma forma em que os indivíduos interagem com a organização na busca de seus desejos e necessidades. Para

Guattari e Rolnik (1986), os seres se organizam de acordo com o tamanho de seus territórios.

O indivíduo cria uma imagem territorial dentro da organização que representa e define os limites de sua atuação. Com o conceito de apropriação, tem-se a organização como promotora do espaço onde cada território será ocupado pelos indivíduos, dependendo do caráter de sua tarefa, da dimensão de suas atividades e influências. Como “proprietária” do espaço ocupado pode esta mesma organização, pela adoção de uma nova estratégia, promover a mudança dos territórios antes definidos e ocupados.

As organizações precisam se adaptar freqüentemente às mudanças. Muitas vezes, processos inteiros como também a cultura organizacional sofrem adaptações. Quando isto ocorre, existe uma reconfiguração da estrutura organizacional e de seus significados. As organizações se utilizam deste processo para o domínio dos indivíduos. Como resposta, estes indivíduos aceitam estes espaços assumindo o seu simbolismo e adaptando-se ao seu “novo” território.

O processo de territorialização é carregado de simbolismos que traduzem os aspectos de apropriação, de relacionamento e cultura promovidos pelos agentes.

As organizações face às necessidades da demanda de mercado, para se manterem competitivas apontam alternativas estratégicas que não afetam somente os processos, mas também suas significações. A alternativa estratégica de fusão e compras desencadeia mudanças que afetam significativamente a forma de agir das pessoas.

Para Alves, Souza e Batista (2007), o processo de globalização é um dos aspectos responsáveis para adoção, pelas organizações, de estratégias que apontam o fim das fronteiras organizacionais e a modificação de seus territórios. Continua o autor que a globalização não só destrói e desarruma o espaço geográfico organizacional, mas também o humano.

Estes aspectos resultam em modificações significativas para a organização, com a criação e ou extinção de processos e de cargos, mudanças hierárquicas e da cultura. Os indivíduos que antes tinham seu espaço territorial delimitado agora os vêem modificados. Com a modificação do espaço territorial na organização emerge o processo de desterritorialização nas pessoas. No entanto, a própria organização pode produzir forças que diminuam a resistência dos indivíduos

frente às mudanças.

Para Pagés (1986), a desterritorialização é compreendida como um mecanismo que separa o indivíduo de suas raízes socioculturais, pois na desterritorialização os indivíduos sofrem com as modificações apresentadas, sendo que agora seus poderes e territórios não são os mesmos, devendo este indivíduo procurar seu novo papel e espaço na organização.

Para Pereira e Carrieri (2005), o movimento de desterritorialização serve para esvaziar os territórios de seu conteúdo relacional. Este conteúdo é o que promove a identificação dos indivíduos, entre eles, e entre organização. O conteúdo relacional refere-se ao conjunto de práticas e de suas expressões tanto materiais quanto simbólicas que garantem a apropriação, pelo empregado, de um espaço oferecido pela organização. O território segundo Corrêa (1996), o território pode ser visto não só pela perspectiva do domínio físico, mas também, dentro de dimensões simbólicas que constroem a imagem e a relação de afetividade entre o indivíduo, a organização e seus membros. O choque desenvolvido por estes esvaziamentos provoca inquietações no indivíduo.

Segundo Deleuze e Guattari (1972 *apud* Haesbaert; Bruce, 2002), para todo o processo de desterritorialização existe um processo de reterritorialização. Segundo os autores, no momento em que há desterritorialização, ou seja, a saída do território há concomitantemente um processo que leva o indivíduo a se reterritorializar.

Estes momentos provocam no indivíduo o desenvolvimento de novas leituras do contexto exigido e do espaço exposto.

Neste sentido, pode-se então afirmar que a dinâmica da organização, traduzida pelo trabalho do indivíduo, exerce não só uma influencia física, mas também psíquica. Para Martines e Chaves (2007) o trabalho nunca é neutro em relação à saúde do trabalhador. As autoras continuam afirmando que o trabalho provoca reflexos relacionados à realização e satisfação pessoal como também, é um promotor do desenvolvimento das relações humanas e de sua valoração social.

Seligmann-Silva (1994) em seu trabalho “O desgaste mental no trabalho dominado”, expõe a importância dos estudos destas influências para se compreender a identidade social dos indivíduos e a sua relação com os fenômenos da organização. Continua expondo que há uma manipulação ideológica da

organização para com seus empregados.

Estas manipulações podem, pela ânsia do mercado, fazer com que as organizações promovam realidades de trabalho com traços Tayloristas. Martines e Chaves (2007) chamam a atenção que práticas como a especialização do trabalho, burocratização, normatizações excessivas e a alienação do trabalhador, entre outros, ainda estão muito presentes nas organizações atuais.

A construção destas inter subjetividades entre organização e empregado, como já exposto acima, influenciam diretamente a saúde do trabalhador sendo um fator promotor não só de doenças físicas como também de sofrimento psíquico. Estes fatores estão ligados à própria gestão da organização e como esta se relaciona com estes indivíduos. Estas situações podem levar os indivíduos a patologias físicas e psicológicas que não só os afetam em sua relação profissional, mas também em outros sentidos como os da relação com a família e com a sua vida em sociedade. O indivíduo fica vulnerável e a sua resposta, positiva ou negativa, diante das imposições e regras que a organização apresenta, é importante para que as organizações possam promover ações que diminuam a geração de respostas negativas por parte dos empregados e com isso, a diminuição de incidência das variáveis promotoras de sofrimento.

2.3 O SOFRIMENTO NO TRABALHO

Como já exposto, a velocidade das transformações que o mercado apresenta atualmente é enorme. Pela busca da produtividade, da competitividade, as organizações procuram e aplicam estratégias para alcançar seus objetivos. Estas estratégias afetam diretamente o trabalhador fazendo neles emergir sentimentos relativos às situações apresentadas. Dentro dos conceitos apresentados de desterritorialização, a idéia de sofrimento aparece quando o indivíduo vê os conteúdos relacionais que antes existiam entre ele e a organização serem esvaziados fazendo com que agora tenham que procurar seus novos espaços dentro da organização.

Mendes, (1995) aponta que o estudo da relação do trabalho com os processos psíquicos desenvolvidos pelos trabalhadores tem sua origem no começo do século XX. À época, com a aplicação dos conceitos e princípios tayloristas, buscava-se a racionalização do trabalho. Continua Mendes (1995), que a aplicação

destes princípios e modelos trouxe muitos prejuízos à saúde dos trabalhadores.

[...] a aplicação direta destes princípios trouxe grandes prejuízos à saúde física e mental dos trabalhadores, em consequência de prolongadas jornadas de trabalho, ritmo acelerado da produção, fadiga física e sobre tudo, automação, não participação do processo produtivo e parcelamento das tarefas. Mendes, (1995)

Antloga (2003) aponta que Taylor desenvolveu os princípios da Administração Científica baseados em tarefas simples que exigiam muito pouco esforço intelectual. Os estudos de Taylor desconsideravam os aspectos psíquicos do trabalhador. Isto afasta o trabalhador do processo produtivo impendendo-o muitas vezes de reconhecer os valores e importância relacionados com a execução de sua tarefa. Antloga (2003) continua indicando que esta situação é promotora de vivência de sofrimento por parte do trabalhador.

Para Dejours, (1987), a organização do trabalho afeta diretamente o aparelho psíquico do trabalhador. Para ele o empregado é portador de projetos, de histórias individuais que, ao se chocar com as condições do trabalho propostas pela organização, desperta o prazer-sofrimento. A idéia de o trabalho ser motivador de prazer e sofrimento nos empregados nasce com a Teoria Psicodinâmica. Esta teoria nasce durante os anos 70 e 80 e tem Dejours como seu fundador. Esta teoria chama a atenção por ser um contra ponto das teorias tayloristas. Ela nasce com estudos promovidos por Dejours em relação à saúde mental de telefonista e de outros trabalhadores.

Antes, estes estudos faziam parte da psicopatologia. Nela, as doenças possuíam motivadores físicos e a investigação se dava focada somente no trabalhador. Dejours provoca mostrando que o trabalho é um gerador de prazer e sofrimento no indivíduo e que, para o entendimento destas relações, era necessário uma visão também considerando a organização, com suas políticas já definidas e o trabalhador, possuidor de projetos, sonhos e história. O prazer e sofrimento então se dão pela relação construída pelo empregado, entre seus anseios e o que oferecido pela organização.

O autor faz uma distinção sobre a organização do trabalho e a divisão do trabalho. Para ele, a divisão esta relacionada às atividades empregadas para a realização da tarefa. RESENDE (2003) também apresenta esta distinção.

Por *tarefa*, define-se aquilo que se deseja obter ou que se deve fazer (trabalho prescrito) e por *atividade*, aquilo que é realmente feito pelo trabalhador para chegar o mais próximo dos objetivos fixados pela tarefa (Real).

Resende (2003) continua e alerta para esta situação entre tarefa e atividade. A tarefa é o que está definido pela organização, já está prescrito. Já a atividade é o que o empregado realmente faz para realizar a tarefa e atingir o que a organização espera.

A organização do trabalho se caracteriza por um conjunto de variáveis que estão relacionadas com a hierarquia, a valorização do trabalho e o significado das tarefas.

Já entendido a diferença entre o trabalho prescrito e o real, pode-se compreender de melhor forma a relação de prazer e sofrimento que o trabalho provoca. Mesmo que a cultura ocidental olhe muitas vezes o trabalho como fonte de sofrimento até relacionando a palavra trabalho com o instrumento de tortura da Roma antiga, o tripalium, (Vieira, 2010), vários estudos têm demonstrado que o trabalho pode se apresentar como uma fonte de prazer para o trabalhador.

A necessidade do trabalho sempre esteve junto ao ser humano. O trabalho sempre foi tão natural para o homem que passou despercebido por milhares de anos, começando a ser estudado só agora nos últimos dois séculos. Estudos apontam que nos primórdios da civilização grupos de humanos já se organizavam para a realização das tarefas mesmo não sendo orientados a isso.

O trabalhador por meio das atividades relacionadas ao trabalho e sua execução tem suas necessidades relacionadas ao as necessidades

O trabalho, como fonte de prazer para o trabalhador, é visto por ele como a espécie de um receptor dos anseios, desejos sonhos e projetos que o empregado possui. O indivíduo vem carregado de uma história e de experiências que constroem valores individuais e bastante subjetivos.

Quando este indivíduo entra para o trabalho, a organização já tem a fórmula pronta para a tarefa a que vai ser designada. Esta tarefa é fruto de elementos e decisões estratégicas da organização e que já faz parte de um planejamento adotado. O indivíduo, agora empregado, é colocado em uma função e incentivado a adaptar-se ao modelo descrito e esperado pela organização.

O prazer começa a existir quando há uma identificação do trabalhador com as tarefas que lhe são designadas. Esta identificação faz com que o indivíduo utilize o trabalho como um receptor de seus anseios descarregando em suas atividades seus projetos, ambições e sonhos. A valorização, o reconhecimento, as promoções que podem ser alcançadas através do trabalho alimentam e dão vazão ao prazer. O indivíduo se realiza com o trabalho e com a relação apresentada entre as atividades e tarefas esperadas.

Para Mendes (1994) o sofrimento é caracterizado por sensações dolorosas sentidas pelo trabalhador quando se encontra em uma posição de conflito entre desejo e realidade.

Aponta Wisner, (1994) que a dimensão psíquica do trabalho se dá pelos conflitos existentes entre a representação consciente ou inconsciente do trabalhador em relação à organização do trabalho que a organização apresenta.

Mendes (1994) nos diz que o empregado trás junto de si uma história de vida pessoal, com suas necessidades e representações e que, ao chegar à organização, esta, muitas vezes, desconsiderando estas necessidades e representações, projeta o empregado dentro de um modelo organizacional já definido, esperando sua adaptação.

Dejours (1987) expõe que o sofrimento do trabalho é originado nas relações que o empregado constrói com a realidade que é apresentada a ele pela a organização do trabalho. Continua que o impacto provocado dentro destas relações pode provocar sofrimento se haver uma incompatibilidade dos valores e projetos e história do empregado com o que a organização espera.

Antolga (2003) mostra que de um lado, há a organização do trabalho e sua estruturação e que por outro, há os desejos do empregado. Se este desejos forem desconsiderados pela organização pode o trabalhador apresentar neuroses em relação ao trabalho. Estas neuroses provocam o sofrimento psíquico do empregado.

Nos estudos promovidos por Dejours foram identificados temas recorrentes. Estes temas emergiram diretamente dos discursos apresentados pelos trabalhadores. Os temas estão relacionados com o sentimento de sofrimento.

O primeiro sentimento é relacionado co a indignidade provocada pela vergonha do trabalho realizado. Antloga (2003) relaciona a indignidade com o trabalho robotizado, sujo, que não requer inteligência provocando uma frustração no

empregado por este não conseguir encontrar significação naquilo que faz.

O segundo sentimento é o da inutilidade. Em trabalhos onde a divisão do trabalho é acentuada, o trabalhador não consegue encontrar uma significação humana ou social no que faz. Isto provoca no empregado um sentimento de descrença que o faz acreditar em sua impossibilidade de participar de maneira mais útil no trabalho.

O terceiro sentimento é o da desqualificação que relaciona a imagem pessoal do trabalhador como sendo fruto e reflexo do trabalho. Se este exigir pouco e ou não for reconhecido ou admirado, também pode ser um gerador de sofrimento.

O último sentimento é o da vivência depressiva. Antloga (2003) diz que este sentimento é uma ampliação dos sentimentos já apontados.

A vivência depressiva é uma ampliação dos sentimentos de indignidade, inutilidade e desqualificação reunidos. Resulta em cansaço físico e mental, alimentando-se de sensações de adormecimento intelectual e paralisia da imaginação, além de sentimentos de excessivo esforço, para execução de pequenas tarefas.

Dejours (1987), em seus primeiros estudos já demonstram que o modelo de organização do trabalho exerce tanto influencias positivas quanto negativas no trabalhador. O conflito existente entre as necessidades do indivíduo e a proibição de sua manifestação pode, não só determinar o sofrimento específico de um só trabalhador, mas pode também alcançar até uma categoria profissional.

Há então vários elementos que podem influenciar a imagem que o trabalhador possui dele mesmo e de seu trabalho. Mendes (1995) aponta estes elementos. O primeiro é relacionado com a correspondência entre o nível de qualificação da tarefa e a aspiração do empregado em sua realização. O segundo está relacionado com a compatibilidade entre o conteúdo da tarefa e a competência real do trabalhador. O terceiro e último, relacionado com o conteúdo significativo da tarefa, da relação desta com o próprio trabalhador e este em relação ao seu trabalho.

Continua Mendes (1999), que situações de medo e de tédio são responsáveis pela emergência do sofrimento e reflete-se em sintomas como ansiedade e a insatisfação do empregado.

Antloga (2003) apresenta os indicadores que Mendes (2003) propõe

para identificar os sentimentos de prazer e sofrimento no trabalho. Enquanto que para o sentimento de prazer tem-se a realização e a liberdade, a primeira relacionada com o sentimento de gratificação, orgulho e identificação, e a segunda relacionada com a possibilidade da livre organização e pensamento sobre o trabalho, para o sofrimento, há os indicadores de desgaste e desvalorização. O desgaste é associado a sentimentos de desânimo, cansaço, ansiedade, frustração, tensão emocional, sobrecarga e estresse no trabalho. O indicador referente à desvalorização relaciona-se aos sentimentos de insegurança diante do medo de não atender as exigências de desempenho e produtividade esperados pela organização.

Jayet (1994, apud Antloga 2003) também realizou pesquisas em relação ao sofrimento. Como resultado, o autor conseguiu categorizar indicadores de sofrimento relacionados ao trabalho os expondo em treze pontos que estão expostos abaixo:

- a) Medo físico relacionado à fragilidade do corpo quando exposto a determinadas condições de trabalho;

Medo moral, que existe em relação ao julgamento dos outros e de não suportar a pressão e adversidade na qual realiza a tarefa;

Tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas;

Sobrecarga de trabalho que gera a impressão de que o trabalhador não vai dar conta de suas responsabilidades em relação ao trabalho;

Falta de referencia da realidade face à intangibilidade das decisões da organização;

Ambivalência entre segurança, rentabilidade e qualidade;

Conflitos entre valores individuais e organizacionais;

Incertezas sobre o futuro da organização e o futuro do empregado;

Perda do sentido do trabalho

Dúvidas sobre a utilidade social e profissional do trabalho realizado;

Sentimento de injustiça, ingratidão do empregado em relação às ações e recompensas oferecidas pela organização;

Falta de reconhecimento promovido pelo baixo salário ou pelo não reconhecimento moral do trabalho realizado;

Sentimento de inatividade pela dificuldade o empregado enxergar a possibilidade de contribuição de seu trabalho para a sociedade; e

Sentimento de culpa, de vergonha, de desordem provocada pela falta de confiança

própria do empregado.

Ferreira e Mendes (2001) apontam que os indicadores de sofrimento aparecem nos indivíduos pela discrepância que há entre a tarefa prescrita e a atividade real desenvolvida pelo trabalhador. Esta discrepância é responsável pelo surgimento de sentimentos que podem ser interpretados como indicadores que permitem uma leitura do sofrimento psíquico desenvolvido pelo trabalhador em relação à organização, ao trabalho e os seus significados.

No Brasil já é possível encontrar trabalhos que buscam identificar os sentimentos de prazer e sofrimento nos indivíduos membros de organizações, com especial destaque aos apresentados pelo Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho, vinculado à Universidade de Brasília. Neste grupo encontram-se trabalhos que identificam o sofrimento em diversas atividades e segmentos. Mendes (1994) estudou o aparecimento de sentimentos de prazer e sofrimento, em engenheiros que trabalhavam dentro de uma organização pública da área de telecomunicações. Marrone (2001) fez seu trabalho junto a trabalhadores informais. Resende (2003), Rocha (2003), e Castro-Silva (2006), investigaram o trabalho bancário. Continua com Santos Júnior (2009), que investigou trabalhadores da área de saúde e Lima (2009), com membros de um grupo de comediantes.

Para a realização das análises aqui apresentadas, serão utilizados, para a identificação do surgimento do sentimento de sofrimento dentro dos discursos apresentados pelo entrevistado, os indicadores propostos Mendes (1994), os indicadores de desgaste e os indicadores de desvalorização já apresentados.

3 METODOLOGIA

Nesta etapa do estudo são apresentados os aspectos metodológicos, que consistem inicialmente na caracterização e na contextualização da pesquisa, seguida dos procedimentos que foram adotados para a sua realização. Por fim, é apresentado o tratamento e a análise dos dados coletados.

Minayo (1993, p. 23) considera a pesquisa como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”.

Por outro lado, Demo (1996, p. 34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Segundo Selltiz (1974, p. 5), “o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos”, já que tais processos têm maior probabilidade de gerar informações significativas, precisas e não-viesadas.

Gil (2008, p. 8) complementa os conceitos apresentados acima, afirmando que a ciência tem como objetivo principal chegar à veracidade dos fatos, por meio da utilização de procedimentos intelectuais e técnicos que proporcionam ao pesquisador caminhos que garantem a objetividade e a precisão no estudo dos fatos.

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 83).

A utilização de métodos científicos adequados proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de estudo, orientação geral que facilita o planejamento da pesquisa, a formulação das hipóteses e a coordenação da investigação (FACHIN, 2006).

Neste sentido, uma boa pesquisa na área da administração,

desenvolvida por meio do emprego de métodos científicos adequados, gera dados confiáveis que podem ser utilizados com segurança no suporte à tomada de decisão gerencial. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 33)

Com base nas definições apresentadas sobre a importância da pesquisa científica e da escolha de métodos que subsidiem a obtenção de conhecimentos válidos, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na elaboração desta dissertação.

3.1 QUESTÕES DA PESQUISA OU PERGUNTAS NORTEADORAS

Determinar e delimitar um problema de pesquisa implica do pesquisador conhecimento sobre o que se deseja estudar. (Richardson, 1999). As questões norteadoras da pesquisa refletem a problemática central do estudo, indicando o ponto de partida da investigação, bem como o processo de formulação de hipóteses e seleção de procedimentos metodológicos que levem às soluções esperadas.

No âmbito da pesquisa científica, problema de pesquisa “é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução”, ou seja, após a delimitação do problema, o pesquisador poderá dar o enfoque e o direcionamento adequado às questões que norteiam o estudo. (KERLINGER, 1980, p. 35).

Neste contexto, partindo do pressuposto de que existem valores relacionados à relação da organização com seus empregados, a presente pesquisa norteia-se pelo seguinte questionamento: Quais foram as mudanças ocorridas na organização adquirida e como foram sentidas pelos seus empregados em face da operação de aquisição por eles vivenciadas?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com a sua natureza, a presente pesquisa caracteriza-se como sendo aplicada, uma vez que tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida também à solução de problemas específicos.

Quanto à abordagem do problema, situa-se como pesquisa qualitativa, com enfoque em variáveis que buscam a compreensão da relação entre

o processo de desterritorialização, motivado por um processo de aquisição, vivenciados pelos dos empregados do banco “R” com o surgimento de sentimentos de prazer e sofrimento, nestes mesmos empregados que permanecerem trabalhando na instituição adquirida até hoje, ou seja, 2011.

Do ponto de vista dos objetivos propostos, a pesquisa se caracteriza como sendo descritiva, pois amplia o nível de conhecimento sobre a relação que existe entre os processos de aquisição e o surgimento de sentimentos de prazer e sofrimentos nos empregados que vivenciam este processo. A pesquisa leva em consideração o processo de desterritorialização, sofrido pelo trabalhador, como motivador destes sentimentos.

Malhotra (2001, p. 155), define as pesquisas qualitativas como sendo uma “metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”. São freqüentemente utilizadas para gerar hipóteses e identificar variáveis que devem ser incluídos em pesquisas posteriores, usando para isso, como principais técnicas, as entrevistas individuais em profundidade, os grupos de foco e os estudos de caso.

Para Richardson (1999, p. 90), a pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Neves (1996) complementam a discussão, afirmando que “a pesquisa qualitativa detecta a presença ou não de algum fenômeno, sem se importar com sua magnitude ou intensidade”. Diferentemente da pesquisa quantitativa, onde os dados são quantificados e representados por análises estatísticas, no caso da pesquisa qualitativa, tenta-se compreender detalhadamente os significados e características que ocorrem com os indivíduos frente à investigação de um determinado problema. (NEVES, 1996, p. 1).

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados não são quantificados e se valem de diferentes abordagens.

Os estudos descritivos, por sua vez, têm como objetivo primordial

descrever as características e comportamentos de determinada população ou grupos, estimar a parcela de elementos da população que tenham certa característica ou comportamento ou verificar a existência de relação entre variáveis. (GIL, 2002; MILLER, 1991).

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Mas há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. (GIL, 2002, p. 46)

Os resultados de uma pesquisa descritiva são apresentados de diversas maneiras, tais como: descrições ou retratos; narrativas ilustradas com declarações das pessoas para dar fundamento concreto; documentos pessoais e trechos de entrevistas. (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação é considerada de corte transversal e os dados foram coletados de uma amostra não-probabilística por conveniência. As pessoas foram selecionadas subjetivamente e a coleta de informações foi realizada somente uma vez, de uma única amostra de elementos da população.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para realizar uma pesquisa científica com precisão e objetividade, é necessário delimitar o objeto de estudo, definindo-o claramente e estabelecendo os limites extensionais e conceituais do assunto a ser abordado, ou seja, é necessário que o pesquisador saiba exatamente o que pretende fazer a respeito do assunto escolhido (Gil, 2002). Neste sentido, dois critérios são de grande relevância: o espacial e o temporal.

Quanto ao critério espacial, Gil (2008) afirma que é preciso definir o *locus* da observação, ou seja, o local onde o fenômeno em estudo ocorre, indicando a trajetória metodológica da pesquisa nos quesitos população de estudo e descrição de forma de coleta e análise de dados.

Outro critério importante na delimitação do estudo é o temporal, isto é, o período em que ocorre o fenômeno a ser estudado. Pode-se definir a realização

da pesquisa situando o objeto no tempo presente, ou recuar no tempo, procurando evidenciar a série histórica de um determinado fenômeno. (TRIVIÑOS, 1997).

Quanto à definição da população e da amostra do estudo, pode-se afirmar que os critérios de seleção dependem, obviamente, da área de conhecimento na qual a pesquisa se insere, bem como nos objetivos que se pretende alcançar. Nas pesquisas qualitativas, as amostras são pequenas e os participantes são escolhidos intencionalmente pelo pesquisador, considerando os sujeitos que ele acredita ser relevante para o estudo. (SAMARA; BARROS, 2007).

Neste contexto, a presente pesquisa buscou analisar o objeto de estudo através de uma pesquisa de caráter descritivo, com foco qualitativo, por meio de amostragem não probabilística, com seleção dos participantes por meio da técnica *snowball*.

Nas seções seguintes serão apresentados os sujeitos da pesquisa, bem como o *locus* de estudo, definindo assim o campo de observação de interesse desta dissertação.

3.3.1 Participantes da Pesquisa

Os participantes da pesquisa foram selecionados de maneira intencional e não aleatória. Em função das limitações impostas pelo estudo e a dificuldade de encontrar os sujeitos que atendam os requisitos propostos na pesquisa, optou-se pela técnica de coleta de dados denominada *snowball*.

A escolha dos respondentes da pesquisa pela técnica *snowball* pode ser definida como não probabilística intencional, ou seja, os sujeitos foram selecionados de acordo com critérios definidos pelo pesquisador. (APPOLINÁRIO, 2006).

Recentemente, este modelo encontrou um nicho em aplicações nas quais os respondentes são difíceis de identificar e são melhor localizados através de redes de referência. No estágio inicial da amostragem bola-de-neve, as pessoas são descobertas e podem ser ou não selecionadas através de métodos probabilísticos. Esse grupo então é usado para localizar outras pessoas que possuem características similares e que, por sua vez, identificam outras pessoas. Similar a uma pesquisa reversa de fontes bibliográficas, a 'bola-de-neve' reúne sujeitos à medida que avança. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 170)

A idéia básica subjacente ao método *snowball* é a de que os sujeitos

são selecionados, não com base numa *sampling frame*, mas a partir da rede social existente entre os participantes de uma amostra. A amostragem inicia-se quando os investigadores selecionam um pequeno grupo de respondentes, constituindo o início do estudo.

O processo de determinados indivíduos indicarem outros membros para a amostra continua até ter sido atingido o tamanho desejado ou se dar a homogeneidade dos resultados. Assim, na amostragem efetuada com base no método de *snowball*, os indivíduos selecionados inicialmente vão conduzir a outros elementos da população não conhecida, que por sua vez poderão também levar a outros elementos, formando uma corrente de respostas (APPOLINÁRIO, 2006).

Embora este tipo de amostragem seja de grande relevância na obtenção de dados em amostras não probabilísticas, vale lembrar, todavia, que ela não possui uma alta consistência estatística, não podendo, portanto, gerar inferências (SIEGEL, 2006).

A coleta dos dados primários foi obtida por meio de entrevistas semi-estruturadas. Fez parte da amostra quatro bancários, que trabalhavam na instituição financeira, aqui denominada banco X, e que vivenciaram o processo de aquisição desta, por outra instituição financeira, aqui denominada banco Y.

O instrumento de coleta de dados é apropriado, uma vez que possibilitou partir de um questionamento básico apoiado nas teorias e hipóteses levantadas e, em seguida, ofereceu amplo campo de interrogativas, que geraram novas hipóteses que conduziram a investigação. (TRIVIÑOS, 1987)

3.3.2 População Estudada

A população que será estudada é formada por bancários que atuam com a área atendimento ao público e que trabalham em uma instituição financeira que passou por uma operação de aquisição sendo adquirida por outra instituição financeira no ano de 2008.

3.4 TIPOS DE DADOS

A elaboração das etapas de uma pesquisa científica exige, muitas vezes, rigor metodológico e trabalho árduo do pesquisador. Especificamente em

estudos com enfoque qualitativo, onde se tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, supondo um contato direto e prolongado do mesmo com o ambiente e a situação que está sendo investigada, do pesquisador é requerida a utilização e aplicação de uma gama de informações relacionadas ao fenômeno investigado para que se possa compreendê-lo. Para Trivínos (1996, p. 140), “é indispensável que o pesquisador tenha claro, ao iniciar uma pesquisa, que os dados serão aquilo que procurará, fundamentalmente, em torno do fenômeno que pensa estudar.”

Em uma pesquisa científica, os dados coletados podem ser de dois tipos: primários e secundários. O estudo realizado a partir de fontes primárias baseia-se em documentos originais, que não foram utilizados em nenhuma outra pesquisa, ou seja, foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema, de acordo com os objetivos propostos, podendo ser coletados mediante entrevistas, questionários e observação (VERGARA, 1998).

Os dados secundários, por sua vez, são aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em boletins, livros, revistas, regulamentos, relatórios, Internet, documentos organizacionais, dentre outras publicações. Para Marconi e Lakatos (2006), as fontes secundárias possibilitam a resolução de problemas já conhecidos e permitem explorar outras áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente.

Para atingir os objetivos propostos nesta dissertação, houve a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados junto a quatro bancários, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os dados secundários, por sua vez, foram coletados em livros, artigos, periódicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, e serviram de base para gerar as hipóteses que guiaram o estudo e a teorias que fundamentaram teoricamente a pesquisa.

3.4.1 Dados Primários

Os dados primários desta pesquisa foram coletados por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas com quatro bancários, por meio das quais se obteve informações sobre a realização de seu trabalho e das mudanças ocorridas provocadas pela operação de aquisição vivenciada. Para Mattar (2001, p. 48), dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em

posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

A escolha da entrevista semi-estruturada se deu em face da natureza dos objetivos propostos, uma vez que a técnica possibilita obter maior nível de detalhamento nas respostas dos entrevistados e, conseqüentemente, maior aprofundamento no assunto investigado. Além disto, fornece ao entrevistador mais recursos para melhorar a qualidade das informações recebidas, além de possibilitar a observação das condições da entrevista e do comportamento dos pesquisados (COOPER, SCHINDLER, 2003).

O roteiro de entrevista foi pautado em uma única questão semi-estruturada, que norteou o pesquisador e possibilitou a coleta dos dados junto à amostra selecionada para compor este estudo. As entrevistas somaram 181 minutos que foram registradas por meio da gravação de voz por um gravador de fita mini cassete e também por anotações feitas pelo pesquisador, para serem posteriormente analisadas.

Após a conclusão da entrevista, realizou-se uma seleção dos dados mais relevantes, certificando-se de que os mesmos estavam completos e coerentes, o que permitiu uma análise qualitativa detalhada e consistente com o proposto no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa.

3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A etapa de coleta e análise dos dados é de grande relevância na elaboração de uma pesquisa científica, uma vez que os dados coletados dão embasamento à discussão dos resultados empíricos.

Para a coleta de dados primários, utilizou-se como instrumento a entrevista semi-estruturada, que atende os requisitos do método *snowball*.

Para Triviños (1987, p. 152), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados, uma vez que esta técnica valoriza a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações e “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

A utilização de entrevistas é uma forma flexível de obtenção de informações qualitativas sobre um determinado assunto. Este instrumento requer um bom planejamento prévio e habilidade do entrevistador para seguir um roteiro de questionário, com possibilidades de introduzir variações que se fizerem necessárias durante sua aplicação.

Em geral, a utilização de uma entrevista requer um tempo maior do que o de respostas a questionários, uma vez que ela busca obter a profundidade do tema. Por isso seu custo pode ser elevado, se o número de pessoas a serem entrevistadas for muito grande. Em contrapartida, a entrevista pode fornecer uma quantidade de informações muito maior do que o questionário. Um dos requisitos para aplicação desta técnica é que o entrevistador possua as habilidades para conduzir o processo. (CERVO; BERVIAN, 2002; OLIVEIRA, 2004)

Para Moreira (2002), na condução da entrevista semi-estruturada, o entrevistador pergunta algumas questões em ordem pré-determinada, mas permite uma liberdade relativamente grande ao entrevistado em cada questão. Neste tipo de entrevista, o pesquisador segue um roteiro previamente definido, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

A entrevista semi-estruturada é aquela que combina perguntas fechadas e abertas, e que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema sugerido sem que o entrevistador fixe *a priori* determinadas respostas ou condições. Alguns tópicos são selecionados *a priori*; contudo, as questões reais não o são (BAILEY, 1982, p. 122).

Neste contexto, Gil (2008) aponta que a entrevista semi-estruturada é guiada por uma relação de questões de interesse, tal como um roteiro, que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento. Triviños (1997) complementa a temática, afirmando que a entrevista semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, apoiados por teorias que interessam à pesquisa, e que, logo após, surgem outras interrogativas à medida que se recebem as respostas dos entrevistados. Pode-se ainda submeter os informantes a várias entrevistas para que se obtenha o máximo de informações sobre o assunto explorado e para se avaliar as mudanças das respostas em momentos diferentes.

As entrevistas semi-estruturadas, como qualquer outro instrumento de coleta de dados, apresentam vantagens e desvantagens. Entre as principais vantagens, destacam-se principalmente as relacionadas com as possibilidades que

surgem em função da presença do entrevistador e do entrevistado no momento em que as perguntas são elaboradas e respondidas, destacando-se: possibilidade de flexibilizar a obtenção das informações; o entrevistador pode observar o entrevistado e a situação na qual está respondendo; maior taxa de resposta, uma vez que as perguntas são respondidas na presença do pesquisador; possibilidade de observar o comportamento não-verbal para avaliar as respostas do entrevistado, verificando assim afirmações contraditórias; possibilidade de controlar o ambiente aonde se conduz a entrevista; controle do entrevistador sobre a ordem das questões a serem perguntadas; possibilidade do entrevistador gravar as respostas e maior probabilidade de todas as questões serem respondidas. (BAILEY, 1982; SELLTIZ, 1974).

Contudo, apesar de inúmeras vantagens, as entrevistas apresentam algumas desvantagens que devem ser analisadas, tais como: custo elevado; menor possibilidade de anonimato, restringindo, em muitos casos, a liberdade os entrevistados para exprimir determinadas opiniões, e menor padronização nos questionamentos. (RICHARDSON, 1999).

3.6 CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Richardson (1999) afirma que nas pesquisas de natureza qualitativa, a confiabilidade dos dados coletados tem grande importância, em face de dificuldade de crítica das análises realizadas, particularmente quando comparadas com metodologias utilizadas na pesquisa quantitativa. No entanto, é importante evidenciar que a ausência de dados numéricos não elimina da pesquisa qualitativa a necessidade de rigor e comprometimento com as etapas de elaboração do estudo.

A validade é considerada um conceito central na metodologia da ciência social. Na pesquisa quantitativa, a validade é assegurada pela representatividade numérica de amostras estudadas e pelos testes de consistência interna realizados nos dados coletados, uma forma de construção científica já reconhecida e legitimada. Não se questiona o número de participantes excluídos por 'não estarem de acordo' com o comportamento amostral, bem como todos os ajustes realizados para encontrar os resultados. Já para a pesquisa qualitativa o conceito de validade é, muitas vezes, posto à prova quando se analisam os resultados como expressão da 'realidade encontrada'. (OLIVEIRA, PICCININ, 2009, p. 90).

O conjunto de características da pesquisa qualitativa evidencia que a

validade e confiabilidade de uma pesquisa consistem em como o pesquisador direciona o processo de investigação. Neste sentido, objetivando atingir maior validade do presente estudo, houve grande esforço no sentido de documentar todos os procedimentos e devolver o resultado ao entrevistado, para que confirme as interpretações do pesquisador.

3.7 PROCESSO DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Os dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas realizadas com os bancários foram interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo, por meio da qual se buscou preservar a essência do pensamento e das opiniões do entrevistado. No contexto deste estudo, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, o método de análise de conteúdo foi identificado como o mais apropriado, sendo que as percepções sobre o fenômeno existente no interior da organização investigada são confrontadas com os elementos extraídos das fontes bibliográficas (GIL, 2008).

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias. (MORAES, 1999, p. 9)

Uma boa análise de conteúdo não deve limitar-se à descrição dos dados, uma vez que esta técnica possibilita estabelecer categorias para os dados coletados e efetuar comparações entre elas. É importante que o pesquisador busque atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das respostas através da inferência e interpretação.

A técnica de análise de conteúdo pode ser elaborada seguindo três etapas importantes apresentadas por Bauer (2004): Etapa 1: pré-análise; Etapa 2: exploração do material e Etapa 3: tratamento e interpretação dos resultados. A primeira etapa refere-se à organização do material de pesquisa, que pode utilizar

vários procedimentos, tais como: leitura flutuante, hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação. Na segunda etapa os dados são codificados a partir das unidades de registro, ou seja, o pesquisador submete as informações coletadas a um estudo aprofundado do conteúdo que está sendo analisado. Na última etapa se faz a categorização, que consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns.

A utilização da técnica de análise de conteúdo possibilitou explorar o tema em suas diversas vertentes, uma vez que ela possibilita uma análise ampla das várias categorias exploradas no estudo.

3.8 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS

Em pesquisas qualitativas é importante definir os termos utilizados para uma melhor compreensão da pesquisa e dos resultados por ela apresentados. Com este interesse a seguir são apontados os principais conceitos que foram utilizados para a construção deste trabalho. Para a definição dos termos relativos aos sentimentos, o pesquisador utilizou uma compilação dos termos retirados de dicionários da língua portuguesa.

- a) Processo de Aquisição: o processo de aquisição aqui é entendido como uma operação de compra, e ou o controle da totalidade de outra organização com a intenção de transformar a organização adquirida em uma subsidiária;
- b) Processo de Desterritorialização: A desterritorialização é compreendida como um mecanismo que separa o indivíduo de suas raízes socioculturais, o afastando de seus territórios e poderes, devendo este indivíduo agora procurar seu novo papel e territórios no espaço da organização (Pagés, 1986);
- c) Conteúdo Relacional: São conteúdos particulares relacionados às construções históricas existentes entre os empregados e a organização e que permitem a territorialização e a permanência

do indivíduo na organização. Os conteúdos relacionais são reflexos do conjunto de práticas adotadas dentro de dimensões materiais e simbólicas que criam uma identidade afetiva entre a organização e seus membros. (Corrêa, 1996);

- d) Sentimento de Prazer e Sofrimento: Os sentimentos de prazer e sofrimento no trabalho se dão pela relação que há entre o empregado, carregado de histórias, experiências e desejos, com a organização, promotora do desenvolvimento dos processos psíquicos do empregado;
- e) Sentimento de Ansiedade: O sentimento de ansiedade está ligado à aflição e a angústia. É uma atitude emotiva relativa a uma incerteza futura, caracterizada pela alternância de sentimentos de medo e esperança que o indivíduo desenvolve fruto de uma generalização de estímulos;
- f) Sentimento de Medo: O sentimento de medo é reflexo de uma perturbação resultante de um perigo real ou aparente percebido pelo indivíduo. Este relacionado ao surgimento de sentimentos de apreensão e receio de situações futuras;
- g) Sentimento de Frustração: O sentimento de frustração está relacionado com a negação percebida pelo empregado em não poder mais encontrar a satisfação esperada em função da realidade apresentada. Este sentimento é reflexo da percepção do empregado em ter se tornado inútil, pois os conhecimentos e a construção dos conteúdos relacionais antes valorizados, agora não são mais utilizados;
- h) Inquietação: Esta relacionada às situações de excitação e instabilidade emocional do indivíduo que gera o desenvolvimento de situações de desconforto e sensação de mal estar, por perceber que os valores, hábitos e costumes anteriores não servem mais para “enfrentar” com sucesso as novas condições apresentadas pela organização;

- i) Indignação: O sentimento de indignação está relacionado à exaltação e, ou, furor apresentado pelo indivíduo quando revoltase com o que considera injusto;
- j) Desespero: Relacionado a angustia e aflição sentida pelo indivíduo quando está em uma situação de contrariedade e aborrecimento em face de algo que considera insuportável;
- k) Vergonha: O sentimento de vergonha está relacionado ao sentimento de desgosto à desonra sentida pelo indivíduo por não poder mais realizar o que antes realizava.

4 ENTREVISTA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semi-estruturada com quatro empregados do X, que vivenciaram o processo de aquisição sofrido pela sua instituição financeira e que continuam a trabalhar na organização, agora banco Y.

A escolha dos respondentes da pesquisa apontada na técnica *snowball* pode ser definida como não probabilística intencional, ou seja, os sujeitos foram selecionados de acordo com critérios definidos pelo pesquisador. (APPOLINÁRIO, 2006).

O convite para a primeira entrevista foi feito por telefone a um empregado do banco Y, que vivenciou o processo de aquisição e que trabalha em uma agência da região norte do estado do Paraná. Este empregado foi escolhido por já ter sido aluno do pesquisador enquanto professor de cursos de especialização.

A entrevista ocorreu no dia 18 de abril, às dez horas da manhã, nas instalações de uma biblioteca, em sala privada. O ambiente era composto de uma mesa de estudo retangular com quatro cadeiras. O pesquisador e o entrevistado sentaram-se em frente um do outro e um gravador de fita mini cassete foi colocado à frente do entrevistado, em cima da mesa. Foi exposta ao entrevistado (A1) a necessidade da gravação da entrevista que, além das anotações do pesquisador, em papel, proporcionaria uma melhor coleta de dados. Após a aprovação do uso dos recursos, foi enunciada a pergunta da pesquisa e os entrevistados ficaram livres para discorrer, sem nenhuma interferência, sobre conteúdo do tema. A duração da entrevista foi de 42 minutos. Após a entrevista, como a metodologia utilizada indica, o pesquisador solicitou ao entrevistado que apontasse outro funcionário que também houvesse como ele, vivenciado o processo de aquisição.

A segunda entrevista aconteceu em 23 de maio, às doze horas em uma agência do banco Y. O pesquisador e entrevistado (A2) sentaram-se em uma mesa de escritório em uma sala privada dentro das instalações do banco e a metodologia para a aplicação da entrevista foi repetida. Esta entrevista durou 52 minutos.

Após a indicação de A2, o pesquisador entrou em contato com o indicado e a terceira entrevista foi realizada em 20 de julho. Esta entrevista aconteceu às 10 horas da manhã no mesmo local da entrevista de A1, nas

instalações de uma biblioteca em sala privada. Esta entrevista teve a duração de 37 minutos. Após, o terceiro entrevistado (A3) indicou outro empregado para a realização da entrevista.

A quarta entrevista também se deu no mesmo local de A1 e A3. Foi realizada dia 15 de agosto, agora às 14 horas. O entrevistado (A4) foi entrevistado durante 50 minutos. A metodologia da entrevista novamente foi repetida.

Os entrevistados se mantiveram tranquilos durante o tempo da realização das entrevistas. Perceberam-se nos entrevistados, durante a atividade de entrevista, algumas alterações relacionadas ao tom de voz apresentado e inquietações face aos movimentos dos corpos assistidos. Também se podem observar alterações do comportamento em relação à variação de empolgação e desânimo expressidos pelo tom de voz, já mencionado, e também pelas expressões faciais apresentadas pelos entrevistados durante suas narrativas.

Após, as entrevistas foram transcritas em suas totalidades e seus conteúdos analisados por meio dos conceitos relacionados com o processo de desterritorialização e prazer-sofrimento já apresentados.

A entrevista semi-estruturada é a mais apontada para a busca da desterritorialização do indivíduo na organização. É por meio da análise do discurso do trabalhador que há a condição de se encontrar os indícios das mudanças sofridas nos espaços e territórios organizacionais sentidas pelo indivíduo, provocada pela organização agora controladora.

Conforme aponta Appolinário (2006), pode-se perceber, conforme a metodologia *snowball* utilizada, a repetição de discursos que descrevem a vivência, pelos empregados, dos mesmos acontecimentos e mudanças ocorridas, e provocadas pelo processo de aquisição, levando a uma homogeneização dos resultados. Encontra-se em todas as entrevistas realizadas temas relacionados com o treinamento insuficiente, quase inexistente, oferecido pela instituição controladora, com a limitação e retirada de tarefas antes executadas pelos entrevistados, com a mudança da forma de tratamento ao cliente. Também se acha em comum em todas as entrevistas a percepção da perda de poder dos entrevistados, a incerteza sobre os seus papéis dentro da instituição e o medo em relação ao futuro profissional agora na instituição adquirente.

A utilização da bibliografia a respeito do processo de desterritorialização já apresentada é utilizada pelo pesquisador para desvelar a

desterritorialização sofrida pelos trabalhadores, reflexo da operação de aquisição vivida.

Para o processo de desterritorialização, o conceito apresentado por Pagés (1986) foi o escolhido pelo pesquisador para esta análise por que é o que consegue alcançar todos os outros conceitos de desterritorialização citados.

Para Pagés (1986) a desterritorialização pode ser compreendida como um mecanismo que separa o indivíduo de suas raízes socioculturais, modificando seus poderes e territórios. Para o autor, o processo de desterritorialização modifica o conteúdo relacional que há entre os indivíduos afetando seus poderes e territórios. Ainda o autor nos mostra que os indivíduos que vivenciam um o processo de desterritorialização sofrem com as modificações apresentadas, pois agora devem procurar um novo espaço para ocupar dentro da organização adquirente.

Há então a desterritorialização quando os conteúdos das relações que ligam o indivíduo ao seu espaço são modificados. Estas modificações se dão pelo esvaziamento dos conteúdos relacionais que antes existiam entre os membros da organização e que constroem e definem a ocupação dos territórios entre os próprios indivíduos e estes com a organização. Os indivíduos sofrem com as modificações, pois elas não só modificam seus espaços, mas também alcançam e afetam a estrutura e valores da organização adquirida.

Para desvelar os sentimentos relacionados com o sofrimento, os indicadores utilizados pelo pesquisador são os apresentados por Mendes (1994). São os indicadores de desgaste e os indicadores de desvalorização. Estes indicadores estão relacionados ao surgimento de sentimentos relacionados à frustração, à ansiedade, ao desânimo, ao estresse, cansaço e insegurança.

4.1 CATEGORIAS

O processo utilizado para a interpretação dos dados se deu pela análise de conteúdo. Para Gil (2008), por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o uso da análise de conteúdo é o mais indicado, pois possibilita o confronto dos fenômenos acontecidos na organização com a bibliografia apresentada sobre os temas abordados. O processo de interpretação utilizado também possibilita a criação de categorias que facilitam a compreensão dos conceitos, permitindo uma visão

mais aprofundada sobre os fenômenos da organização. Bauer (2004) aponta que a categorização consiste na classificação dos elementos encontrados no discurso segundo suas semelhanças e características.

Para a estruturação das análises dos discursos foram criadas seis categorias que tem como objetivo facilitar a identificação da desterritorialização nos relatos apresentados pelos empregados. Para a construção das categorias o pesquisador procurou nos discursos, como aponta Bauer (2004), temas e situações que foram por todos os entrevistados citados durante a realização as entrevistas.

A primeira categoria foi baseada nos trechos encontrados que estão relacionados ao pouco ou à total falta de treinamento que a organização adquirente ofereceu aos empregados da empresa adquirida após o processo de aquisição ter ocorrido. Chamada de "Sem Direção". Nela encontra-se a desterritorialização apontada por Pagés (1986). Percebe-se que os empregados da instituição adquirida sofreram mudanças dentro de suas atividades e não sabiam claramente quais seriam seus novos papéis e sentiam uma falta de orientação em relação a isto. Dentro desta categoria, revelou-se o indicador de sofrimento de desvalorização, apontado por Mendes (1994) e relacionado com os sentimentos de ansiedade.

Outra categoria, intitulada "Perdendo Identidade" encontra-se a percepção dos empregados em não serem mais valorizados como antes. Os entrevistados apontaram que os espaços que antes possuíam controle e independência para a tomada de decisão mudou. Esta situação deixou os empregados, não importando os anos e a experiência profissional apresentada, dependentes de outros empregados, muita vezes de hierarquia mais baixa, para a realização de suas tarefas. O conceito de Pagés (1986) aparece nesta categoria pelo esvaziamento das relações que antes havia e a necessidade de o empregado buscar um novo papel dentro da organização adquirente. O não reconhecimento das competências e a dependência para a realização das tarefas afetou os empregados e motivou o aparecimento dos sentimentos relacionados à frustração e estresse que estão relacionados com os indicadores de desgaste apontados Mendes (1994).

A terceira categoria chamada de "O Banco Humano" encontra-se a diferença notada pelos entrevistados em relação à mudança do atendimento aos clientes, promovida pela instituição adquirente. Os entrevistados apontaram que o banco adquirido era mais "humano", mais "parceiro". Pelo discurso, os entrevistados sentiam que o cliente via que o banco estava ali para ajudar, mas com a mudança,

agora o banco era só “resultado”. Percebe-se que esta categoria também acompanha a desterritorialização de Pagés (1986). Novamente o espaço relacional e seus conteúdos foram esvaziados afetando diretamente na imagem que o cliente possuía da instituição e de seus empregados. Nesta categoria também é revelado os indicadores de desgaste com os sentimentos relacionados à frustração e estresse.

A quarta categoria está relacionada às retiradas e mudanças realizadas nas tarefas cotidianas realizadas pelos entrevistados. Intitulada "Impedimentos", esta categoria revela a limitação imposta pela instituição adquirente nas tarefas antes realizadas e que agora estão impedidas e, ou, limitadas aos entrevistados. Nela, está a percepção dos empregados em não poderem mais realizar tarefas que antes realizavam. Revelam-se também os sentimentos relacionados à frustração e ao estresse que como já citados acima, são indicadores de sofrimento.

A quinta categoria é intitulada "Dando um jeito". Nela encontram-se os discursos que ressaltam como os empregados estão tentando se adaptar ao agora novo espaço que é oferecido pela organização adquirente. O conceito de Pagés (1986) aponta que o indivíduo que vivencia um processo de desterritorialização procura, no novo espaço promovido, encontrar seu papel na organização. Nesta categoria percebe-se um discurso dividido entre os sentimentos relacionados com a frustração e com o estresse, indicadores de desgaste, e com o sentimento de ansiedade, indicador de desvalorização. A frustração, em saberem que não mais vai ser do jeito que era. O estresse pela atenção e tensão vivenciada no processo e a ansiedade, relacionada a um futuro ainda incerto.

A sexta e última categoria foi intitulada de "A minha saúde". Nela identificam-se as alterações que os empregados apresentaram, ou ainda apresentam, em relação à saúde. Falta de sono, queimação no estômago, engordar e doenças de pele foram algumas das alterações apontadas. Pagés (1986) indica que o processo de desterritorialização é motivador de sofrimento e afeta diretamente os indivíduos enquanto Martinez e Chaves (2005) apontam que o sofrimento pode afetar a saúde do empregado.

4.2 TRANSCRIÇÕES E ANÁLISES POR CATEGORIAS

4.2.1 Categoria: “Sem Direção”

A primeira categoria foi baseada nas semelhanças e características encontradas na análise dos discursos realizada onde vários trechos relacionados narraram sobre a pouca ou à total falta de treinamento que a organização adquirente ofereceu aos empregados da empresa adquirida, após o processo de aquisição ter ocorrido. Percebe-se que os empregados entrevistados se encontram em uma situação em que não sabem mais quais serão seus novos papéis dentro da organização. Tem-se então o conceito apresentado por Pagés (1986). Quando houve o processo de desterritorialização as variáveis relacionadas com o conteúdo relacional em relação às tarefas foram modificadas, obrigando os empregados a encontrarem agora seus novos territórios. Os empregados em vários trechos apontam que esta desorientação, provocada pelas novas formas do fazer, poderia ter sido amenizada se realmente a organização adquirente promovesse processos de treinamento e adaptação. Percebem-se também comentários relacionados ao sentimento de ansiedade. Como exposto, o treinamento insuficiente promovido não foi capaz de orientar os empregados da organização adquirida em direção aos seus novos papéis e expectativas. Esta falta de orientação promove a ansiedade em relação ao futuro dos empregados em sua relação com a organização. O sentimento de ansiedade é relacionado ao indicador de sofrimento de desvalorização apontado por Mendes (1994). Nele a autora nos mostra que o desconhecimento do empregado em relação ao que a organização espera gera inquietudes no desenvolvimento de suas atividades, na sua postura e no medo de um futuro desconhecido.

A1: “Tivemos um treinamento bem superficial e o banco faz pressão dizendo que quem esta em dificuldades é porque não fez o curso... é a desculpa que eles tem para nós, né? Mas o bicho pega quando o cliente esta na nossa frente.”

A1: “O que mais me impactou foi o sistema, é tipo Windows, vai abrindo um monte de janelinhas que a gente acaba se perdendo”

A1: Antes eu sabia fazer, porque faz XX anos que eu faço.

Se hoje eu for promovida, e for para ser gestora de uma agência maior, eu não sei fazer um monte de coisas... e aí, com eu vou agir?... vou falar para meu funcionário: se vira porque eu não sei nem por onde começa.”

Transcrição A2

A2: “A principio a maioria de nos que ficou na agência ficou com medo... até o processo de aquisição mesmo o sentimento foi medo mesmo... de perdermos realmente o emprego.”

A2: “Após a aquisição agente sofreu uma adaptação... na verdade nos não tivemos treinamento de verdade. O que fizeram conosco? Nos mandaram fazer algumas visitas em agências do Banco S para a gente acompanhar a rotina de trabalho de uma pessoa que ocupa o mesmo cargo que a gente.

A2: “Nos não operamos o sistema. Apenas ficamos acompanhando o dia inteiro com esta pessoa e... não aprendemos nada... por quê?... não aprendemos nada (fala irritada). Não aprendemos... a pessoa clicava no mouse e como era algo já mecânico para ela, não explicava. Então... este foi nosso treinamento. No máximo dois dias em uma agência do banco S e, um belo dia eles disseram não tem saída, o sistema vira amanhã ... virou. Legal né? (ironia)”

A2: “Se você for olhar direitinho... olha lá eles passaram dois dias inteiros na agência para conhecer o sistema.. mas não é a mesma coisa. Se a gente tivesse mais escola... por exemplo ... nos temos uma agência de treinamento... se tivesse feito um planejamento desta forma: um funcionário de cada agência... de cada cargo... para resolver problemas do dia a dia, fazer as atividades como eu faço... Na parte do atendimento mesmo e na parte operacional é que houve este sofrimento.”

“A2: Ou então mesclar, vai um gerente do banco X lá e um do Banco Y aqui. Fica uma semana, quinze dias, um mês... não sei... é caso de planejamento... mas não assim... dois dias em uma agência onde a gente nem chegou a pegar o teclado, clicar... ah! quer fazer uma poupança? (indaga) Não teve aquilo, clica aqui, guarda tal documento, faz assim da parte do outro.”

A2: “Mas tinha que acontecer. Agora a forma que foi feito eu não achei que foi legal. Foi um sofrimento para o funcionário. Primeiro, é o medo se vai haver vaga para todo mundo... se

vai ter meu cargo? Depois a confusão, a gente ta que nem barata tonta. Agora para onde que eu vou? “Nossa, amanhã o sistema muda... nossa ...mudou!”. Mudou mesmo.”

A2: “Ninguém viu nada, ninguém sabia nada. Mandaram os padrinhos (empregado do banco Y que ficou durante uma semana nas agencias do banco X). Acontece que o padrinho não sabia tudo, sabia a parte dele e ele arranhava nos outros. O nosso sabia mais sobre a parte operacional do que a comercial. No que arranhava no comercial dava uma ajuda, nos outros a gente tinha que correr atrás. No meu caso eu fiquei sem suporte por que aqui.”

A2: “até hoje a gente ta tentando aprender o sistema ... que deve ser algo muito fácil... por que ... é... quando você entra em uma empresa você aprende, né?”

Nos relatos de A1 e A2, pode-se notar que o treinamento oferecido pela empresa adquirente foi, na visão dos entrevistados, insuficiente. O conteúdo relacional, aqui traduzido no conhecimento que os empregados possuíam e usavam no banco adquirido para a realização de suas tarefas, mudou e não houve informações para que agora possam se ajustar novamente dentro do espaço oferecido. No relato, A1 descreve o treinamento em uma “pincelada”. Já dentro dos relatos de A2 encontram-se várias passagens como “não tivemos um treinamento de verdade” ou “não aprendemos nada”. Pagés (1986) expõe que o processo de desterritorialização esvazia os territórios de seu conteúdo devendo o empregado encontrar seu novo papel na organização. Percebe-se também que dentro das narrativas há a incidência de palavras que remetem a idéia de sofrimento, medo e inquietude. Os entrevistados, em seus treinamentos, não obtiveram o conhecimento suficiente para a execução de suas atividades os deixando como “baratas tontas”, conforme mostra a narrativa de A2.

A3: “Bom... o primeiro ponto a se discutir é que quando apareceu a historia da compra e uma instituição pela outra é o medo, a primeira coisa que vem na cabeça é o medo, é a incerteza do futuro. Quem garante que você vai ter um emprego amanhã? Até porque mudam as empresas, mudam as cabeças, mudam as idéias, então hoje eu sirvo e amanhã não sirvo. Então esta é a primeira dúvida, o primeiro medo que já vem bater de frente com a gente.”

A3: “Ai passei por uma outra situação. A integração. A integração é o seguinte... unificação de equipe e unificação

sistêmica. Tanto que isto foi um “baque” muito grande para a instituição... o sistema não funcionava e mais do que isso... que os colaboradores, os empregados, ou aqueles que deveriam trazer aquilo como ferramenta do seu dia a dia, não conheciam o sistema.”

A3: “Não tivemos treinamento... foi tudo na “porrada” mesmo. Costumo dizer que... quando o meu celular toca é o um novo desafio”

A3: “Vou dar um exemplo bem simples. Sabe quando o cliente chega para pedir um talão de cheque? O gerente não sabia como entrar no sistema para pedir a emissão do talão de cheque. Tá... então tudo isso foi uma situação que se passou uma fase de testes... funcionários que as seis horas da manhã (diz isso dando ênfase), estavam em uma agência utilizando, fazendo testes com o novo sistema, mas que no dia do *Big-Bang* (fazendo referencia à teoria do *Big-Bang*, a explosão que teria dado origem ao universo) o povo não sabia o que fazer... não sabia.”

A3: “Outra situação. Ensinei o meu vendedor, colaborador a disponibilizar o produto para o cliente, o contrato chegava nas mãos de quem deveria liberar e este não conhecia e não sabia mexer no sistema...”

O relato de A3 vem em direção do que espera o indicador de sofrimento de desvalorização apontado por Mendes (1994). Com o treinamento insuficiente os empregados não sabiam mais executar suas tarefas e atividades corriqueiras. O uso da expressão *Big-Bang*, a grande explosão que teria dado origem ao universo, como comparação ao dia que entrou o novo sistema dá o tamanho do impacto sofrido pelo entrevistado. Por duas vezes, nos exemplos apresentados por A3, percebe-se que os empregados não puderam realizar suas tarefas, fazer o que a organização espera, primeiro, pela mudança da plataforma utilizada e segundo por não terem adquirido conhecimento para operá-las. A incerteza sobre o futuro, se eles vão “servir” amanhã, mostra o clima de inquietude vivenciado pelo entrevistado

A4: “Nós tivemos um treinamento antes de ser instalado o novo sistema, porem, o treinamento pincelava o que era realmente o sistema. A princípio nós não estranhamos muito por que a carinha dele era a mesma do sistema que nos usávamos. Sendo assim o sistema foi implantado. Nós começamos a fazer as movimentações, só que em algumas

questões mudou completamente.”

A4: “Relacionamento, apesar de serem as mesmas pessoas... parece que tá todo mundo ali no seu primeiro dia de trabalho. Então tá todo mundo tenso, ninguém sabe o que vai acontecer.”

A4: “Isto prejudica muito. Você tá indo em uma direção e muda completamente. A gente vai com vontade de trabalhar, mas sabe o que vai acontecer, que não vai dar certo. Então acho que se vai unificar, tem que fazer o que as duas tem de melhores e balancear... é muito ruim.”

A4: “Quando mudou, dói assim. Bom dia... emprego novo... vamos lá sentamos... ligamos o computador... uma tela diferente... nomenclaturas diferentes... de código virou palavra... todo mundo com cara de pressão. Desesperador. Foi bem difícil o processo de aprendizagem. O sistema travava toda a hora... já gerou um clima... foi feito, mas não da forma correta.”

No relato de A4 também é possível encontrar os conceitos apontado por Pagés (1986). A questão da mudança do sistema aparece como o esvaziamento do conteúdo relacional. Novamente o termo “pincelada” narrado pelo entrevistado, quantifica o processo de treinamento oferecido. Com o esvaziamento dos conteúdos somado à falta de treinamento, deixou “todo mundo tenso” como se fosse o primeiro dia de trabalho onde ninguém sabe o que esperar e o que fazer.

Também é encontrado no discurso de A4, que as mudanças e a falta de treinamento provocaram dor e desespero. No trecho “ligamos o computador... uma tela diferente... nomenclaturas diferentes... de código virou palavra... todo mundo com cara de pressão. Desesperador.” pode-se encontrar a inquietude, a ansiedade dos empregados em não saberem mais como realizar seus trabalhos conforme aponta Mendes (1994).

Ao final da análise pode-se perceber que as mudanças ocorridas e provocadas pelo processo de aquisição vivido afastaram o antes território ocupado pelos empregados em relação à execução de suas atividades e trouxe um novo espaço ainda desconhecido pelos membros da organização adquirida. Somado a isto percebe-se que o processo de treinamento, como apontado, foi insuficiente para oferecer as informações que poderiam atenuar os reflexos da mudança, não deixando claro quais os novos papéis e atitudes que

agora serão esperadas do empregado na organização adquirida.

Conteúdo Relacional Esvaziado	Entrevistado	Sentimento Encontrado	Tipo de Indicador de Sofrimento
Mudança nas Tarefas e Atividades	A1	Inquietude (Ansiedade)	Desvalorização
	A2	Inquietude (Ansiedade)	Desvalorização
	A2	Medo (Estresse)	Desgaste
Perda de Orientação	A3	Inquietude (Ansiedade)	Desvalorização
	A4	Desespero (Ansiedade)	Desvalorização

Tabela 1 – Síntese da Categoria “Sem Direção”

4.2.2 Categoria: “Perdendo Identidade”

O conteúdo relacional aqui encontrado está ligado à relação que existia entre os empregados entrevistados com a organização adquirida construída dentro do espaço simbólico relacionados ao reconhecimento, experiência e anos de trabalho que antes era reconhecido e valorizado pela organização adquirida. Percebe-se nos relatos que a organização adquirente não levou em consideração o conhecimento e os anos de trabalho dos empregados da instituição adquirida para alocá-los em seus novos territórios. No conceito de desterritorialização apresentado por Pagés (1986) há a indicação que os espaços relacionais, que antes do processo de desterritorialização ligava os indivíduos, foram esvaziados. Este esvaziamento é encontrado nos discursos dos entrevistados quando eles apontam situações em que os seus conhecimentos e suas experiências não mais são úteis para poder realizar as tarefas e o atendimento que antes prestava. Esta situação modificou a percepção que o empregado possuía em relação ao seu grau de importância e poder pelo o que representava suas tarefas. Os empregados perderam sua referência em relação à organização e seus membros e, em vários pontos dos relatos, é possível encontrar o sentimento de frustração, que é apontado por Mendes (1994) como indicador de sofrimento relacionado ao desgaste.

Transcrição A1

A1: “O que nós éramos no Banco X de importantes, nós não somos mais... mas a gente.. a gente... o sentimento nosso é que não somos mais...”

A1: “Qual é o meu sentimento nisso? (pergunta a si mesmo) eu tinha uma importância que acho que não tenho mais... eu era a tal, do Banco X, uma funcionária de XX anos, todo mundo me respeitava pelo o que eu sabia fazer, hoje, eu já falei isto para meu funcionário, eu e o caixa somos iguaiszinhos lá, sentados em frente ao computador.”

A1: “Hoje eu preciso de uma pessoa do Banco S, que é um caixa, um atendente, para vir me ensinar a entrar no sistema. Então, como eu gestora, posso cobrar algo do meu funcionário... é ... se eu não consigo ensinar ele a trabalhar... então... tenho toda uma experiência de crédito, de vida que eu tenho, mas eu não consigo ensinar... é o que me aborrece... por que... porque hoje eu sou igualzinha ao caixa...”

A1: “Chega um cliente para sustar um cheque e eu, com XX anos de banco, tenho que me virar para uma de seis... seis meses e perguntar: Como é mesmo que a gente faz para sustar um cheque? (faz cara de ironia). Fulana eu não estou conseguindo sustar um cheque, me ajuda aqui!! (faz com voz de socorro)... e isso fica me incomadando... o cliente ta na minha frente... e olha que eu sabia (fala isso em voz baixa).”

A1: “Mudou a agressividade comercial... o Banco S é mais agressivo. Dos meus colegas do Banco X, nos tivemos agora umas sete ou oito demissões... e eu brinco que sou a próxima, né? (da uma risada)... eles já estavam com cinqüenta, cinqüenta e cinco anos, já estavam para se aposentar... eles (Banco S) querem botar a garotada por um salário menor então... ele (o Banco S) desprezou toda a nossa experiência. Esta geração Y vem ai com gás... fazendo a qualquer custo... e o que mudou... a ética... a impressão agora é tem que fazer e você têm que dar os seus pulos... a pressão é tão grande que você acaba entrando. (referindo-se a idéia de fazer qualquer coisa para alcançar suas metas). O Banco X era muito transparente.”

A1: “E ai o que é que eu digo para eles? (funcionários)... mas eu me sinto impotente, eu tenho uma sensação assim... que eu não mando mais, não que eu queira ser mais que os outros... eu não me sinto chefe deles agora... eu não consigo ensinar uma tarefa.”

Nos discursos de A1 percebe-se o desconforto relacionado ao esvaziamento do conteúdo relacional que era promovido pela organização adquirida. Já no primeiro trecho analisado, quando o entrevistado expõe que, após a operação de aquisição, ele não sentia mais importante para a organização. Com o processo de aquisição, novas estruturas que estabelecem a relação entre a organização e seus membros foram apresentadas pela organização adquirente e fazendo o entrevistado sentir que os valores que antes possuía não serão mais considerados pela organização adquirente. A experiência de muitos anos na organização também aparece no discurso do empregado como algo que não foi considerado pela organização adquirente. Somado a isto enxerga-se a frustração emergindo no discurso por meio de trechos onde A1 aponta que para realizar algumas tarefas, precisa do auxílio de outro empregado do banco Y, de menor grau hierárquico e com menor experiência. A frustração também aparece quando A1 narra que esta impotente, pois como não conhece o novo sistema, se sente fragilizado em não conseguir mais ensinar ninguém e, perde com isso, a legitimidade da liderança.

Transcrição A2

A2: “No meu caso... eu ... o meu cargo no Banco S não existe.” Então eu acompanhei uma gerente de atendimento de outro segmento onde os clientes possuem mais... menos... menos remuneração... os clientes mais simples.”

A2: “No meu caso específico: o meu cargo não existe no banco S e até agora não foi solucionado isto daí... o que eu vou virar. E o sentimento da gente e de ... de ... ser funcionário fantasma... trabalho em um banco onde meu cargo não existe mais e até agora não disseram o que eu vou virar.”

A2: “O sistema mudou. Não é mais banco R. É banco S. tudo o que a gente sabia foi deletado... tudo... tudo, tudo, tudo... eu rasguei um caderno inteiro que eu tinha de anotações, foi pro lixo, por que não tem mais nada, nada, nada! Tudo que você quiser consultar é através do sistema Banco S.”

A2: “Antes de trocarmos a bandeira de um banco para o outro, o banco custeou um jantar no restaurante Y, tudo do bom o do melhor, e nos levamos o nosso antigo crachá. Aquele dia era para a gente receber o novo crachá. Então a gente entregava nosso antigo crachá e recebia o novo

crachá. Cada funcionário tinha que falar de seu sentimento em relação ao banco (pausa) anterior.” Ahhh.... ele foi isso, ele foi aquilo... vou sentir saudades”. É como se a gente estivesse bebendo (começou a rir)... é como minha gerente até brincou... agente deu risada... agente estava bebendo o morto... falou, daí a gente, cada um falou por que o banco era importante para nossa vida... e cada um falava e entregava o crachá e recebia o novo. E aí foi aquela festa, comes e bebes, tal... mas acredito que eles queriam trabalhar o nosso psicológico né? Pela mudança... “tchau.. obrigado... valeu!”... “foi tudo bom, mas agora a gente tá partindo para outra...”.

Na análise do discurso de A2 fica claro o processo de desterritorialização quando expõe que o seu cargo não existe no banco Y. Se dentro do conceito de desterritorialização temos o esvaziamento do conteúdo relacional, no caso de A2, entendido como a extinção de seu cargo e das tarefas que este cargo exigia. O termo “funcionário fantasma” utilizado por A2 para exemplificar seus sentimentos mostra como foi impactante o processo de desterritorialização. A solução encontrada pela instituição adquirente foi, segundo a narração de A2, de ser enviada para outra função que não exigia todo o conhecimento já construído. Continua A2, com certo grau de indignação, quando narra que o sistema mudou e tudo o que ela sabia não seria mais necessário tanto que, rasgou um caderno inteiro de anotações e o jogou no lixo. Por último ainda, A2 compara um evento de integração promovido pelo banco Y a um funeral, com despedida, pela forma que a empresa adquirente tratou os empregados do banco adquirido. A2 narra que o sentimento era como se eles estivessem “bebendo o morto”. Tanto o processo de desterritorialização quanto o sentimento de frustração, são encontrados na análise do discurso de A2. A desterritorialização pelo esvaziamento do conteúdo que ligava A2 com a organização e seus membros, traduzidos na não existência de seu cargo na organização adquirente. O sentimento de frustração, indicador de sofrimento ligado ao desgaste, se mostra pela sensação de inutilidade narrado por A2.

Transcrição A3

A3: “Então veio internamente... nem boato... veio um comunicado dizendo que nos passaríamos por toda uma fase de transição. Tanto é que nos tivemos fatos explícitos de mudança quando um dos diretores do banco X...

simplesmente chegou um email pra gente comunicando o desligamento do diretor, que sempre foi um ícone do banco X. Então a partir deste momento nos imaginamos... se o diretor saiu, ou foi demitido, ninguém sabe isso, o que realmente vai acontecer com nós, meros empregados? Este diretor era o diretor comercial, que tinha todo um histórico dentro da instituição, não só pelo profissional ou pelos anos na empresa, mas também pela pessoa também, como ser humano... era um modelo com certeza.”

A3: “Coisas mudaram... a forma de atendimento ao cliente... é que eu tenho mobilidade, não preciso mais de uma intranet. Onde eu estiver posso rodar um contrato. Mas isso acaba trazendo certas dúvidas ao cliente. Realmente esta pessoa é do banco? Acho que tirou aquela credibilidade que a gente tinha de estar fazendo as coisas dentro do banco.”

A3: “De um domingo para uma segunda feira... foi estranho... sabe onde tinha o tapetinho amarelo, as cadeiras verdes... e a gente ver lá fora o vermelho, vermelho chamativo... que nós sabíamos que haveria esta transação de mídia. Realmente foi um “baque” chegar segunda feira e deixar de ver a marca do banco X, ou ver a marca com o adesivo por cima... o sentimento foi doído... ficou a saudade... ficou a saudade.”

A3: “Simplesmente pegar o conhecimento anterior e jogar no lixo e voltar, como se fosse pra banco de sala de aula para adquirir todo este conhecimento.”

A3: “Teve momentos que nos éramos cobrados pelos superiores e subordinados. Eu tive gente que chegou para mim e disse, você não sabe de nada? Tive subalterno que quase deu de dedo em mim...”

No discurso, o entrevistado A3 narra que sua percepção do processo de mudança ocorreu quando um diretor do banco X foi desligado do banco Y. Continua A3 que o diretor do banco era considerado um modelo pelos outros empregados da instituição adquirida, por sua história, experiência e pelos anos de casa que tinha. Estes pontos fazem parte do conteúdo relacional que antes existia entre a organização e seus membros e que determinava os valores a serem adotados pelos empregados e esperados pela organização. Quando A3 questiona sobre o que será dos “meros empregados” se até o diretor “ícone” do banco X foi desligado, demonstra a frustração motivada pela mudança dos valores antes tidos como exemplos pela organização e que direcionavam o comportamento dos

empregados. Continua A3 em seu discurso narrando sobre mudanças que ocorreram em suas tarefas e que abalaram a credibilidade antes sentida pelos clientes em relação às atividades e a imagem de A3 quando no Banco X. A interrupção desta credibilidade pode ser interpretada pelo empregado como sentimento de frustração em não poder mais oferecer a imagem que o banco X proporcionava. A frustração como já citado é um indicador de sofrimento ligado ao desgaste. O sentimento de ansiedade é visto aqui quando o entrevistado se questiona sobre o futuro dos empregados, “o que realmente vai acontecer com nós, meros empregados?” indaga. O sentimento de estresse também aparece na narração de A3 quando expõe que não era cobrado, como se espera, somente pelo seu superior, mas também, por empregados de menor nível hierárquico. Percebe-se aqui que no território oferecido pela instituição adquirente a A3, seus membros, independente da hierarquia, não reconhecem os valores e a experiência construídas por A3 no banco X, chegando ao ponto de ser cobrado “de dedo” por um membro da organização de nível hierárquico inferior.

Transcrição A4

“Passei de moço do resultado para moço da análise (fala com desdenho). O cliente sentiu a mudança. Ele deixou de ser acolhido. Cadê o (fala o nome da cor do banco no diminutivo) de novo? Mudou tudo mudou a cor, a estrutura. Mudou muito.”

“As agencias foram mudando aos poucos. Quantas vezes eu falava no telefone o nome do banco X. levei até pito do meu chefe... mas fazer o que, eu tava no banco X.”

Para A4 a mudança de tarefa afetou sua imagem em relação aos clientes do banco X. Se antes ele era considerado pelos clientes, como expõe, o “moço do resultado”, agora com suas novas tarefas era considerado pelos mesmos o “moço das análises”. Percebe-se aqui uma mudança na visão dos clientes e que foi sentida de maneira negativa por A4. Quando estava no banco X o entrevistado era procurado por seus clientes pelos resultados que apresentava a eles. Agora, com a mudança nas suas tarefas, ele somente faz as análises necessárias não sendo mais o responsável pela decisão. O termo utilizado por A4 para expor a mudança, “ele (o cliente) deixou de ser acolhido” deixa claro a alteração ocorrida na

forma do atendimento. O conteúdo relacional que foi construído entre os clientes, o entrevistado e a instituição mudou, afetando diretamente a visão dos clientes em relação a A4 dentro das atividades que agora realiza. A desterritorialização de Pagés (1986) é vista aqui pelo esvaziamento do conteúdo relacional entendida aqui como as atividades que A4 exercia dentro da organização adquirida. O sentimento de frustração aqui aparece quando A4 fala com desdém sobre a mudança de suas tarefas e sua nova imagem dentro da organização. Como aponta Mendes (1994) o sentimento de frustração é um indicador de sofrimento ligado ao desgaste.

Conteúdo Relacional Esvaziado	Entrevistado	Sentimento Encontrado	Tipo de Indicador de Sofrimento
Forma de realização das Tarefas e Atividades	A1	Frustração	Desgaste
	A2	Indignação (Frustração)	Desgaste
	A3	Frustração	Desgaste
Alteração na percepção de influência e poder percebida pelos empregados	A3	Estresse	Desgaste
	A3	Ansiedade	Desvalorização
	A4	Frustração	Desgaste

Tabela 2 – Síntese da Categoria “Perdendo Identidade”

4.2.3 Categoria: “O Banco Humano”

O banco X era visto por seus empregados e clientes como uma instituição financeira a qual priorizava a satisfação de seus membros. Em vários trechos analisados, percebe-se o uso de expressões como “mais humano”, “muito da pessoa”, o que identifica um relacionamento mais próximo que existia entre a instituição, seus empregados e clientes. Com o processo de aquisição, a organização adquirente promoveu mudanças que esvaziaram os conteúdos relacionais que existiam em relação ao atendimento que antes havia, mudando do foco no relacionamento para o foco nos resultados. Os relatos mostram que os empregados sentiram esta mudança não só na forma que eles agora são cobrados, mas também, pela percepção de como os clientes notaram as mudanças no atendimento. A imagem de um banco paternalista, ou seja, de um banco que cuida dos seus como se fossem uma família, foi trocada por outra, agora baseada em resultados. O sentimento de frustração, indicador de sofrimento relacionado ao desgaste, em não poder mais oferecer um atendimento mais próximo como era

praticado antes, como também, na forma de cobrança focada nos resultados, são encontrados nos trechos analisados.

Transcrição A1

A1: “O Banco X era meio... paternalista (mostrando dúvida no significado da palavra)... não, diria... diria muito da pessoa... Ele era muito da pessoa e, nos cuidávamos também dos nossos clientes como pessoas, e hoje não.”

A1: “O Banco X era muito transparente... para você ver... O diretor Fulano, que era respeitado por todos e respeitava todo mundo foi posto em um cargo que não (representa) mais nada... presidente do conselho de administração, quando antes, ele era o presidente executivo do Banco X. ele era uma pessoa assim... ética... humana... nossa... fantástica, fantástica... Banco X mesmo, humano, humano...”

A1: “... e os meus clientes já estão cientes que não podem mais contar com o banco... está criando transtornos (no atendimento). Já me chamaram (os clientes) e me perguntaram o que esta acontecendo... e ai a gente se desdobra, mas vai chegar uma hora que vai ser assim (os processos)... e acabou.”

A1: “O banco X cuidava das pessoas, no banco Y é cumprir metas e resultados. Antes tínhamos tempo para trabalhar, no banco S, acho que não. É voltado para resultados e antes trabalhávamos com relacionamento. Vários colegas levantaram a mão e pediram para sair (ela faz o movimento com a mão), não quiseram nem ficar. Vários colegas já haviam ouvido histórias do Banco S e não quiseram pagar para ver, saíram antes...”

No relato A1 mostra que o tratamento oferecido pelo banco X era muito “da pessoa” dando a idéia de um atendimento mais focado no cliente. Continua A1 expondo que a mudança não estava somente limitada ao pessoal operacional do banco, mas também havia atingido um dos diretores que, pra o empregado, era uma pessoa “humana” dentro das características promovidas pelo banco X. Continua A1, que percebeu que os clientes notaram a mudança do foco e estão cientes que não podem mais contar com o banco como antes. Diz A1 que os clientes até já a questionaram sobre isso, pois a nova forma do atendimento estaria criando transtornos, tanto para os clientes, quanto para o banco. Antes era permitido

que A1 atendesse as necessidades do cliente de forma mais pessoal, podendo o entrevistado, dependendo do cliente e de suas restrições, interferir no resultados das análises para atendê-lo. O processo de desterritorialização aparece aqui quando este espaço relacional foi esvaziado e substituído por outro focado somente nos resultados. Os sentimentos de frustração e ansiedade também aparecem no relato de A1. A frustração relacionada como o não poder mais oferecer o atendimento que antes realizava. A ansiedade por não ter idéia ainda do que estas mudanças ainda afetarão seus objetivos e resultados. A1 mostra esta preocupação quando narra que vários colegas do banco, pelas histórias ouvidas sobre o banco Y, pediram demissão, “não quiseram pagar para ver”, menciona.

Transcrição A2

A2: “No banco X antigamente era por mérito. Por exemplo... o funcionário tal leva jeito e se houver espaço aqui na minha agencia eu te promovo, se não algum gerente me ligar eu te indico.e ai você vai lá, faz um entrevista, se o cara gostava de você , beleza. Se houver mais de um interessado e for melhor... é do outro. Agora aqui é diferente. Abre um portal pra gente de vagas na região e as vagas disponíveis. Você se inscreve, atualiza seu currículo, o setor de RH vê seus resultados e te seleciona. Se você passa por esta seleção você tem uma outra avaliação por email, tipo um teste psicológico. Você responde as perguntas e depois desta fase o Rh te informa se você passou e está agendado um dia para a entrevista com o gerente da agencia.”

A2: “Antes o gerente “tal” iria te indicar”

A2: “Nos sentimos (a diferença no foco), porque o banco S é mais agressivo em questão de vendas... de fazer negócio... de receber também... o banco X era mais bonzinho. O banco Y empresta, mas quer receber. Ele faz o “rapa trilho” lá ... e apareceu um dinheirinho na conta ele já cata e fica com o que é dele. O banco X não fazia isto. Ele ia para negociação de uma parte, né? Mas não acontecia isto daí.”

No relato de A2 percebe-se a mudança da forma que o banco X utilizava para o processo de promoção. Expõe A2 que antes, o que era levado em conta para a promoção acontecer, era o relacionamento que havia entre o empregado e seus superiores. Entende-se então que o “mérito” descrito por A2

estava relacionado a fatores subjetivos. Confirmando isso, A2 continua dizendo que “se o cara gostava de você, beleza” dando a entender que se o superior gostasse do empregado, este era promovido. Com a mudança, o relacionamento, que antes era adotado como um dos fatores principais para a promoção tem seu foco alterado para os resultados apresentados pelo empregado. Este esvaziamento do conteúdo relacional, a desterritorialização, que orientava o comportamento do empregado, gerou no empregado um sentimento de frustração, pois todo o relacionamento que antes havia sido criado, de mais nada adiantaria agora com as novas orientações apresentadas pela organização adquirente. A2 narra que os empregados sentiram a diferença no foco, pois como cita, “o banco Y é mais agressivo”. A2 expõe como isto atingiu os clientes quando aponta que agora, não importando mais qual seja o cliente, A2 não pode mais interferir nas análises, e faz o “rapa trilho” na conta. Este termo é usado pelos membros da organização para descrever a ação que o banco faz nas contas de clientes quando estes estão em situação devedora. O empregado utiliza o termo “mais bonzinho” para comparar a postura do banco X com a do Banco Y, apontando que antes os empregados não faziam esta operação “rapa trilho” com os clientes e que sim, proporcionariam uma negociação para resolver a dívida.

Transcrição A3

A3: “A forma de atendimento do cliente mudou. Quando nos estávamos com equipes distintas ainda, nos sentíamos um calor humano, uma forma de atender, bem específica do banco X com a frieza dos “espanhóis”. Foi gritante.”

A3: “O supervisor anterior (do banco Y que os acompanhou no início do processo de aquisição) não falava com ninguém. Não falava nem bom dia. Nos não. Buscamos o cliente na forma de relacionamento. A conquista do cliente por relacionamento. Nos não utilizávamos a marca para atrair o cliente, usávamos o relacionamento. Mais relacionamento do que número.”

No relato de A3, este expõe que, para ele, a mudança do foco no relacionamento para o foco no resultado foi gritante. Usa a expressão “calor humano” para exemplificar o tipo de atendimento que oferecia aos seus clientes, que não pode mais oferecer, em contrapartida do atendimento frio que agora os “espanhóis”, fazendo referência à nacionalidade do banco Y, oferece. Continua A3

que o banco adquirido usava a imagem do relacionamento para a conquista de seus clientes, valorizando a postura do banco X em relação ao banco Y. O sentimento que aparece, pelo esvaziamento do conteúdo relacional que permitia um atendimento pessoal, está relacionado à frustração, pois o entrevistado percebe que o foco do atendimento mudou, não podendo mais oferecer um atendimento mais próximo ao cliente.

Transcrição A4

“Antes o Banco X era conhecido como o banco que abraçava as causas e tentava regularizar a vida do cliente. Com a implantação do novo banco, ele tirou ... incluiu novas análises que não eram feitas e sendo assim dificultou muito a vida do cliente. (comenta sobre a operação) Antes era mais fácil liberar para o cliente, hoje não. Antes só não liberava se houvesse uma “capivara” (restrições) muito grande. O sistema que era do banco X a telinha entrava avisando de alguma restrição mas você justificava, podia justificar. Mas com este novo sistema não libera de jeito nenhum você pode justificar, pode ser o cliente que seja, até dono de alguma coisa, não libera.”

“O banco passado (banco X) era tido como bondoso, banco acolhedor, o banco companheiro, o banco que fazia de tudo para te ajudar. Agora este banco não (banco Y). Ele tem uma outra forma de ver o cliente.”

No relato, A4 expõe que o banco X tinha uma imagem de querer ajudar os clientes em seus problemas, como cita, “abraçava as causas”. A4 em suas atividades era orientado em prestar um atendimento mais próximo, podendo decidir sobre algumas situações. Continua que agora, no Banco Y, não lhe é mais permitido exercer nenhum tipo de influência nas decisões apresentadas pelo sistema. Esta limitação leva A4 perceber que agora o banco Y tem uma nova forma de ver o cliente. Antes, era levado em consideração quem era o cliente e o tipo de restrição que apresentava e hoje não, este sistema, como A4 expõe, se houver qualquer tipo de restrição, “não libera de jeito nenhum”. O conteúdo relacional antes construído pelo banco X, em relação a sua imagem de “companheiro”, agora havia sido esvaziado. De um banco “bondoso”, como cita A4, para um banco focado somente nos números, não importando mais quem é o cliente. O sentimento de frustração é

encontrado aqui por A4 não poder mais abraçar as causas, limitando sua atuação a somente repassar o resultado da análise que agora é obrigado a fazer no novo sistema implantado.

Esta categoria apontou quais foram as mudanças na imagem promovidas pelo banco adquirente em relação aos membros da organização. O empregado percebeu que o banco Y é uma instituição mais focada nos resultados no que no relacionamento mudando a sua forma de tratamento com os empregados e também com os clientes. Se antes o relacionamento era uma das principais variáveis para ser promovido na organização, agora, são os resultados. Em relação aos clientes, os relatos apontam que o banco, que antes do processo de aquisição permitia a interferência de seus empregados nas análises de seus clientes, e que agora somente leva em consideração os resultados apresentados pelas novas análises impostas, impedindo que os entrevistados ofereçam o mesmo tipo de atendimento de antes. Os clientes perceberam as mudanças. Se antes o banco era considerado um parceiro preocupado em regularizar a vida dos clientes, agora passou de um banco só interessado em resultados, independente de que são os clientes. O processo de desterritorialização aqui se apresenta pelo o esvaziamento do conteúdo relacional e do espaço simbólico que antes era promovido pelo banco adquirido baseado no relacionamento entre os membros da organização. Com o processo de aquisição, uma nova forma de atendimento foi proposta e novas análises foram inseridas afastando os entrevistados de decisões que poderiam auxiliar seus clientes, agora os fazendo somente, não importando mais quem seja o cliente, apresentar os resultados das análises feitas pelo sistema. O sentimento de frustração aparece nos trechos analisados pela impossibilidade de os empregados agora prestarem o mesmo tipo de atendimento, auxiliando e ajudando seus clientes, que antes era realizado. O sentimento de ansiedade, que junto ao sentimento de frustração, são indicadores de sofrimento, também aparece nos relatos quando os entrevistados apontam que não sabem como este novo padrão de atendimento afetará em seus objetivos e resultados já que os clientes, agora que perceberam as mudanças, estão criando transtornos e os cobrando pelo atendimento de antes.

Conteúdo Relacional Esvaziado	Entrevistado	Sentimento Encontrado	Tipo de Indicador de Sofrimento
Foco no Atendimento Mudança para Foco nos Resultados, alterando a Imagem percebida pelo empregado sobre a organização	A1	Frustração	Desgaste
	A1	Ansiedade	Desvalorização
	A2	Frustração	Desgaste
	A3	Frustração	Desgaste
	A4	Frustração	Desgaste

Tabela 3 – Síntese da Categoria “O Banco Humano”

4.2.4 Categoria: “Impedimentos”

Nas análises dos discursos dos entrevistados vários foram os trechos onde mencionaram a dificuldade que estão tendo em não realizarem mais as tarefas que antes realizavam para seus clientes. Com as mudanças ocorridas e provocadas pelo processo de aquisição vários procedimentos realizados foram modificadas dificultado ou até impedindo que os empregados do banco adquirido continuassem a atender seus clientes como faziam antes do processo de aquisição ocorrer. O conteúdo relacional aqui exposto esta na relação que os empregados possuíam em relação os seus clientes. Muito dos trechos expõe o incomodo que os empregados apresentam em não poderem mais realizar o mesmo atendimento aos clientes que antes realizavam.

Transcrição A1

A1: “O cliente chega, a gente cumprimenta, mas deixa ele na fila para fazer um TED, precisa desbloquear o cartão, você vai ter que ir ao telefone. O que a gente ta fazendo é ir ao telefone com você... mas é para alguns, mas para noventa por cento falamos: fulano, você tem que pegar o telefone e ligar... porque é assim que funciona agora.”

A1: “Todo aquele feeling (sobre reconhecer as necessidades dos clientes), de XX anos, eu ainda tenho, mas eu não sei os processos.”

A1: “Abriu o chão... foi um buracão! Quando mudou o

sistema ... chegou um cliente e eu não consegui atendê-lo ... não consegui.

A1: “O impacto foi grande... nossa... sofri muito esta semana... tenho medo que alguns clientes não se adaptem aos novos processos e mudem de banco.”

A1: “... o chão para meus clientes também abriu... o sentimento de abandono também é sentido por eles... e nós (funcionários) temos que aceitar. Eu sou empregada... é aceitar ou pedir as contas... eu vou ter que me adaptar ou sair... (aflita).”

Nos relatos de A1 percebe-se que as mudanças ocorridas modificaram a forma de atendimento que apresentava aos seus clientes antes do processo de aquisição ocorrer. No primeiro trecho analisado, A1 narra que agora com as mudanças não pode mais fazer alguns procedimentos que antes fazia pessoalmente e orienta os seus clientes a adotarem a nova forma oferecida pela empresa adquirente. Para tentar diminuir o sentimento de abandono, percebida pelo entrevistado, por parte dos clientes, os acompanha e os orienta a adotarem os novos procedimentos exigidos, mas deixa claro que só faz isso para alguns clientes, pois não conseguiria atender a todos da mesma forma. Continua A1 expondo que mesmo com todo o seu conhecimento e com o tempo de banco que já possui não consegue mais atender os clientes por não conhecer os novos processos. O entrevistado usa as expressões “abriu o chão” e “foi um buracão” para descrever o impacto por ele sofrido quando o sistema do banco adquirido mudou. O espaço relacional aqui é entendido pelos conhecimentos e tarefas que o empregado possuía e os usava para a realização de seu trabalho. A mudança do sistema serviu para esvaziar, desterritorializar segundo Pagés (1986), estes conteúdos, impossibilitando a realização do atendimento como feito anteriormente à aquisição. A1 continua sua narração expondo que os impactos sofridos pela mudança provocaram sentimentos relacionados ao sofrimento. O sentimento de frustração, indicador de desgaste, é visto aqui no incomodo de A1 não poder atender como antes, pessoalmente. Já o sentimento de ansiedade, indicador de desvalorização, aparece pela preocupação narrada por A1, se os clientes irão se adaptar ou não à nova forma de atendimento. Continua usando a expressão “abriu o chão” para identificar o sentimento de “abandono” que agora seus clientes poderão desenvolver. O processo de desterritorialização de Pagés (1986), novamente aparece quando A1 narra sobre a

necessidade de se adaptar à nova organização. A necessidade de adaptação aparece logo após o processo de desterritorialização acontecer, obrigando o empregado a procurar seu novo papel dentro da organização adquirente.

Transcrição A2

‘O sistema virou né?... então o cliente vinha perguntar “qual é meu saldo?” e a gente não sabia... e a gente tinha vergonha de dizer que não sabia mais ver um saldo de cliente, que é a coisa mais simples de se ver no sistema... e até em coisas assim mais elaboradas como aplicação em CDC, resgate de previdência e por ai vai...”

“O cliente sentiu muita diferença. Não era mais aquela agilidade que a gente tinha. Hoje o cliente pede um extrato e a gente pede um momento. Antes não tinha esta história de momento, ta aqui o seu extrato.”

“Hoje chega um cliente para fazer um fundo inteligente, mas a forma de fazer é diferente. Demora, liga para o suporte, liga pra alguém. O cliente fica olhando e vendo que a gente não sabe fazer. Cria uma situação de descrédito. “E agora em que banco que eu to?” eu acho que foi prejudicial. Toda a insatisfação do cliente é prejudicial pra a empresa... para qualquer empresa.”

No relato de A2 fica clara a dificuldade do entrevistado em não mais oferecer o mesmo atendimento que oferecia a seus clientes antes da aquisição. Novamente encontra-se o processo de desterritorialização de Pagés (1986) no esvaziamento do conteúdo relacional que permitia a execução das tarefas e atividades do empregado. Narra A2 que mesmo nas atividades e tarefas mais simples ele apresentava dificuldades em realizá-las dentro do novo sistema. Interessante notar o sentimento de vergonha sentido por A2 por não saber mais realizar as tarefas que antes realizava para seus clientes. Continua A2 que os clientes perceberam as diferenças na execução das tarefas. Na percepção de A2, estas situações estimulam a sensação de descrédito dos clientes em relação aos empregados. O sentimento de frustração aqui é encontrado na vergonha sentida pelo entrevistado, motivada pelo esvaziamento do conteúdo relacional criado pelo banco adquirido.

Transcrição A3

A3: “E aí a gente tem toda esta fase para conhecimento do sistema e aí, por esta conseqüência você acaba perdendo cliente, teus números caem, conseqüentemente você já começa a ficar abalado com tudo isso aí.

A3: “Aí eu ainda passei por outra fase muito complicada para mim. Eu assumi a agencia de uma outra gestora. Conseqüentemente eu assumi a equipe da outra gestora. Então, você começa a passar por uma fase de preconceito... A outra gestora não desempenhava bem o seu papel? E a agora, esse ai vai cumprir? Ou era ela... eu segurei uma barra.”

Em seu relato o entrevistado A3 relaciona uma perda de clientes motivada pelo desconhecimento seu em relação às novas formas de atendimento oferecidas agora pelo banco adquirente. Para A3 as mudanças refletiram em seus resultados de forma negativa, pois por estar ainda conhecendo o sistema, não pode continuar oferecendo o mesmo atendimento de antes da aquisição. O processo de desterritorialização esta na mudança sentida pelo empregado em não poder dar mais este atendimento. Também enxerga-se o sentimento de ansiedade quando A3 usa a expressão “ficar abalado” quando percebe a diminuição de seus números. O sentimento de ansiedade é um indicador de sofrimento de desvalorização.

Transcrição A4

A4: “Com este sistema, por mais que tenhamos treinamento... no começo... faz uns oito meses... tava tudo tranqüilo. A gente estava começando a acostumar com o sistema sem estas análises... e aos poucos foram colocando isto, estas análises, e impedindo de nós realizarmos nosso trabalho em relação ao cliente.

A4: “Acabei deixando de atender vários clientes, nomeados que não liberou, por causa de uma restrição antiga. Quando ele sentava na minha mesa eu fazia todo o procedimento e quando passo para análise, volta e eu digo que não foi aprovado. O cliente fica com raiva... sabe, “mau olhado” para nós. Ele quando percebe que não pode mais fazer que eu fazia e pensa... eu não vou ficar mais aqui. Ai cancela conta, transfere conta... o cliente fica envergonhado de não conseguir um empréstimo, que antes conseguia. Ele não consegue regularizar a sua vida.”

A4: “Antes eu tinha mais independência, tinha as informações. Hoje não consigo resolver o que eu resolvia. Não tem autonomia. Acho que o banco não podia tirar esta autonomia... não precisa colocar mais... mas é só não tirar.”

A4: “A gente fica frustrada de não poder fazer o que o cliente precisa... e que nós fazíamos na boa antigamente... não passa na análise, fim. Não tem o que fazer. A gente tenta. Mas o duro, o que me dói, é dizer não para ele.”

No discurso, A4 mostra que a empresa adquirente inseriu novas tarefas relacionadas ao atendimento e que estas, estavam o impedindo de realizar seu trabalho. Continua que como resultado deste novo processo, deixou de atender vários clientes. O empregado comenta que quando não conseguia atender o cliente, como fazia antigamente, este lançava um “mau olhar” para ele. A4 também usa o termo “raiva” para exemplificar o sentimento que o empregado enxergava no cliente não atendido. Também o entrevistado mostra um certo grau de ansiedade quando percebe que o cliente, insatisfeito com o atendimento, acabará por trocar de agência e até de banco, o que diminuiria seus resultados. Chama a atenção quando o entrevistado enxerga no cliente o sentimento de vergonha por não ter mais seus pedidos de empréstimos aprovados como antes. O processo de desterritorialização não esvaziou somente o conteúdo relacional que havia com o empregado, mas também o conteúdo relacional criado com o cliente. Este então, que contava com o banco para resolver os seus problemas, não pode mais utilizá-lo. O entrevistado também aponta que ele “perdeu” sua autonomia no atendimento, impedindo, como ele mesmo expõe, “de resolver o que resolvia”. Agora tudo depende da análise que o empregado faz. Se esta apresentar qualquer restrição não há mais como o empregado agir a favor do cliente. O processo de desterritorialização é visto aqui na redução de sua autonomia, entendido como o esvaziamento do conteúdo relacional que antes existia e orientava as tarefas. O sentimento de frustração relacionado com o indicador de sofrimento de desgaste aparece quando o entrevistado expõe que não poder mais resolver os problemas do cliente “dói”.

Como proposto na criação e análise desta categoria, percebe-se que os empregados entrevistados foram afetados pelas mudanças provocadas pelo processo de aquisição em relação à forma de atendimento. Em muitos trechos os empregados expõem que os novos processos afetaram a agilidade das tarefas até impedindo de realizar os atendimentos que antes faziam. A interrupção provocou

sentimentos negativos traduzidos aqui nos sentimentos de frustração, encontrados em todos os trechos dos discursos analisados nesta categoria, como também, com sentimento de ansiedade, ambos indicadores de sofrimento apontados por Mendes (1994). O conteúdo relacional esvaziado provocou a interrupção da forma de atendimento que foi sentida pelos entrevistados por não poderem mais “fazer como antes”, o que gerou a frustração. Já, outros trechos apontam um sentimento de ansiedade em relação ao cliente e sua percepção sobre o atendimento. O relato de A1, “o chão para meus clientes também abriu... o sentimento de abandono também é sentido por eles...” dá a idéia do impacto que a mudança provocou no entrevistado.

Conteúdo Relacional Esvaziado	Entrevistado	Sentimento Encontrado	Tipo de Indicador de Sofrimento
Forma de Realização das tarefas e	A1	Frustração	Desgaste
	A1	Ansiedade	Desvalorização
Atividades	A2	Vergonha (Frustração)	Desgaste
	A3	Ansiedade	Desvalorização
Impedimento e Dificuldades na Realização das Tarefas	A4	Ansiedade	Desvalorização
	A4	Frustração	Desgaste

Tabela 4 – Síntese da Categoria “Impedimentos”

4.2.5 Categoria: “Dando um jeito”

O processo de desterritorialização apontado por Pagés (1986) e utilizado por este trabalho, pode ser dividido em duas partes. A primeira, pelo esvaziamento do conteúdo relacional que existe e regula a relação entre a organização e seus membros. A segunda parte, quando Pagés (1986) expõe que este esvaziamento faz com que os empregados passem a procurar seus novos papéis dentro do novo conteúdo agora proposto. Esta categoria se propõe a indicar, dentro dos discursos analisados, como os empregados estão se adaptando aos novos territórios delineados pela organização adquirente. A falta de orientação já exposta na categoria “Sem Direção” provoca nos entrevistados um forte sentimento de ansiedade, já que estes não têm definidos seus novos papéis e não sabem o que esperar em seu futuro profissional. Os sentimentos relacionados com a frustração

aparecem aqui quando os entrevistados perceberam que o conhecimento que possuíam não seria mais utilizado os impedindo de realizar as tarefas que antes realizavam.

Transcrição A1

A1: “Quando mudou, para a gente se virar, como somos em tantos na agencia, cada um viu no que mais trabalhava e foi se especializar. Não dava para pegar tudo... daí quando um de nos precisamos o outro vem nos ajudar. Não da para deixar na mão.”

A1: “Vai passar?... Vai Passar!... eu vou aprender?... eu vou aprender! Daqui a seis meses, um ano, eu vou estar craque... tem coisa que eu já to!”

A1: “Antes era um outro processo... eu fazia a simulação e ia negociar. Hoje é totalmente diferente... pergunto ao cliente se ele não quer tomar um café, se depois eu ligo para ele, pego as informações... eu vou te ligar... ai você liga para um colega e pede para ele fazer... (referindo-se a simulação e contas)”

A1: “Eu tenho certeza que seu eu bater na porta de um outro banco, ou até de um cliente... eu posso não ganhar o que ganho hoje, mas eu ainda arrumo emprego. Seu eu não arrumar... eu paro, vou cuidar da minha casa. Se eu estou com medo de perder o emprego... não... não estou... tô dormindo... pela minha experiência, pelos meus números... eu tenho espaço.”

A1: “Não quero ver meus números caírem... se sair agora... quero ficar mais uns cinco anos... mas se sair, to com a consciência limpa.”

A1: “Tenho uma boa capacidade de adaptação pelos anos de empresa e pela experiência... só não tem jeito para a morte.”

A1: “Eu não estou com medo não. Acho que o pior já passou.”

A1: “Eu sou a mesma pessoa que eu era, mesmo sendo mais cobrado, eu não comecei a gritar com meus funcionários... o banco mudou... eu não.”

A1: “A mudança geral foi para melhor, economicamente foi,

dificuldade eu estou tendo... mas também teria se tivesse mudado de banco. Acredito que seremos o maior banco do Brasil... e eu quero fazer parte desta história”

O primeiro trecho analisado A1 expõe qual foi a estratégia adotada por ele e pelos outros empregados para poderem resolver as limitações e mudanças provocadas em suas tarefas no processo de mudança promovido pela a instituição adquirente. Narra o entrevistado que cada empregado se “especializou”, aqui entendido como aprender “bem” sua função e quando houvesse a necessidade, ajudaria os outros membros com seus conhecimentos. A1 continua em vários trechos expondo que suas tarefas mudaram e que hoje precisa “dar uma enrolada” no cliente para poder realizar suas tarefas. A postura adotada por A1 é que esta situação irá passar e se mostra disposto a aprender. Acredita que sua postura irá de encontro com que o banco adquirente espera do comportamento dos empregados, o que permitirá sua permanência na instituição. A1, por sua narrativa, apresenta segurança pela experiência adquirida pelos anos de trabalho. Diz que mesmo com as mudanças ocorridas, permanece a mesma pessoa e busca se conformar acreditando que passaria pelas mesmas dificuldades se houvesse trocado de emprego, ter ido trabalhar em outro banco. A1, ao final de seu relato expõe querer continuar no banco e fazer parte do que para ela, será a maior instituição financeira do país. O processo de desterritorialização aparece aqui pelo esvaziamento do conteúdo relacional das tarefas. Agora com as mudanças, o entrevistado está procurando o seu novo território baseado em suas tarefas e influências. Esta situação vem ao encontro do que Pagés (1986) aponta em seu conceito de desterritorialização quando expõe que os indivíduos, quando vêem seus espaços relacionais serem modificados, procuram se adaptar, procurando seus novos territórios neste espaço agora oferecido. O sentimento de ansiedade aparece entre o esforço para a adaptação e o futuro profissional incerto.

Transcrição A2

A2: “Então a gente foi se ajudando. “fulano você já fez isto alguma vez?” “Ah! não fiz... mas beltrano fez... liga lá pra ele...” e troca email e troca experiência...”

A2: “Eu estou por aqui fazendo o que eu posso, o que eu

sei... o pouco que aprendi no sistema (novo), porque no meu caso, eu to isolado, então eu não estou trocando experiência com outros funcionários... o que aparece de diferente, a gente liga pro suporte, pra outro funcionário, então a gente troca uma “figura”.”

A2; “Tentei me encaixar em uma agencia neste modo... participei até a última etapa de seleção. Agora isto mudou. Agora se aparecer algum cargo você tem que entrar na concorrência. Entrei na concorrência, fui até a terceira fase, fiz entrevista com o gerente... e no dia seguinte o gerente me ligou dizendo que iria encaixar um outro funcionário. E agora eu não consigo me inscrever em outras vagas por que no sistema esta vaga continua aparecendo que a vaga ainda não foi fechada e enquanto não for fechada mesmo eu não consigo me cadastrar para fazer outra seleção.”

A2: “Houve uma simulação onde todo mundo errou de medo. Não da mudança, mas para eles verem que nós não estávamos preparados. Tudo isso para você ver o medo de encarar o sistema no dia seguinte. Mas mesmo assim não teve conversa. No dia que estava marcado, dia x, mudou realmente. Ai a gente teve que correr atrás do prejuízo.”

“Todo trabalho você consegue aprender, você vai fazer. A questão é você ter oportunidade, ficar, né? O que segura também são os benefícios. Você sabe né? Plano odontológico para a família inteira, você sabe como é, ticket refeição. Todo o banco é tabelado.”

No relato, o entrevistado A2, como fez A1, expõe as estratégias utilizadas por ele e por seus colegas, para atenuar as dificuldades agora existentes para realização de suas tarefas, após o processo de aquisição ter ocorrido. Continua o entrevistado que ele esta fazendo o que “pode” e que apesar das limitações, os empregados estão se ajudando e resolvendo os problemas que aparecem. A2 comenta em seu relato que já tentou se “encaixar” em outra agência, tentativa esta frustrada pelo novo sistema de promoção do banco adquirente e já apontado na categoria “o banco era meio paternalista”. Continua A2, mostrando que agora precisa tentar entrar em outros cargos, da maneira mais rápida possível, mostrando ansiedade em ainda não ter encontrado seu novo território no banco Y. Interessante notar que na narração de A2 a estratégia adotada pelos os empregados do banco adquirido quando foram fazer um trabalho de simulação do sistema antes dele ser implementado nas agências no banco X. Narra o entrevistado que todos erraram por

medo, para mostrarem que ainda não estavam preparados para a mudança. A2 se conforma quando expõe sua capacidade de aprendizagem e diz que o importante é “ter a oportunidade” de permanecer na instituição. O processo de desterritorialização encontrado no relato de A2 se deu pelo esvaziamento do conteúdo relacional que havia entre ele e a organização adquirida no que se refere ao seu cargo e funções que foram modificadas e que o deixaram isolado do resto do banco. Para se encontrar no novo espaço oferecido, esta tentando de encaixar onde der pelos processos de promoção que o banco oferece. O sentimento de ansiedade aparece aqui quando o empregado apresenta receio em não saber o que fazer e não saber se no futuro ainda permanecerá no banco Y.

Transcrição A3

“Então eu vi esta situação da seguinte forma... como é que é? (perguntou ao entrevistador)... aquele ditado... em terra de cego quem tem um olho é rei!... aquele que soube tirar oportunidade... o empregado que viu aquilo como nova oportunidade se deu bem. Aquele que parou no tempo, que ficou sentadinho na cadeira dele lamentando “por que o Banco X não continua?” este ta sofrendo até hoje... mas aquele que abriu o coração para aprender, se deu bem.

A3: “Nunca sei o que vem do outro lado. O nosso sistema ainda passa por uma fase de instabilidade, momentâneas, mas ainda passa... minha função é trazer a estabilidade emocional para minha equipe... até a minha estabilidade emocional foi para o espaço... nos primeiros dias foi difícil... complicado.”

A3: “Muita coisa, muita informação, e não existia suporte. Então, ou você batia a cabeça no computador para aprender o que aquela máquina estava pensando ou você estaria hoje da mesma forma. E com certeza o sistema é diferente. Embora, na teoria, o banco Y queria trazer a idéia do sistema anterior, mas na pratica não funcionou.”

A3: “Ainda existe o lance de ser do banco X... eu bato no peito e digo também... to entregando meus números, eu to por que eu aprendi isto lá atrás. Do dia para a noite comecei a me relacionar com outras pessoas, com outros objetivos e idéias. Na realidade é que eu fiquei com dois que, eu tive que desenvolver todo um trabalho... outras equipes outras idéias. Foi complicado. Na prática tive que desenvolver todo o meu trabalho novamente. E ai sim, tomar meu espaço,

começar a ser referencia novamente. Com pouco mais de dificuldade por ser do banco X.”

A3: “Infelizmente não tínhamos orientação... não tive orientação... de meu superior olhar a equipe. Era troca de informação. Era supervisor ligando para outro pra nos adaptarmos. “Fulano, como é que você esta fazendo isto, cobrando aquilo”... Teve um dia que o supervisor já não sabia o que fazer e eu tive que intervir. Eu tive que fazer todo um meio de campo para não perder o cliente.”

A3: “O que eu digo é o seguinte. Vi tudo isso ai como oportunidade... entre mortos e feridos... a parte mais difícil passou.”

Dentro de seus relatos A3 expõe que, mesmo sendo difíceis os primeiros dias, encarou as mudanças provocadas pelo processo de aquisição como uma oportunidade profissional. Relata A3 que os outros empregados que não agiram da mesma forma que ele, ainda estão sofrendo. Utiliza a expressão “abriu o coração” para exemplificar sua atitude em frente às dificuldades apresentadas. Continua A3 mostrando que para aprender era preciso muito esforço, chegando a “bater a cabeça no computador para entender o que aquela máquina estava pensando”. A3 cita que começou a se relacionar com outras pessoas tendo que desenvolver seu trabalho “novamente” como cita, para “tomar seu espaço” e se tornar referência novamente agora no banco adquirente. Comenta também que a troca de informações foi utilizada como estratégia entre os membros da organização adquirida para não perderem clientes. O conteúdo relacional aqui exposto e esvaziado pela instituição adquirente é em relação às tarefas e atividades que eram promovidas pelo banco adquirido. O indicador de sofrimento também aparece pelo sentimento de ansiedade provocado com a nova disposição do espaço, onde o entrevistado assumiu uma postura de oportunidade, que em sua percepção, é a postura que o banco adquirente espera dos empregados da instituição adquirida para sua permanência no banco Y.

Transcrição A4

A4: “Então agora dificultou muito, pois agora como nos trabalhamos com metas... minha meta vai continuar a mesma, não vai diminuir, mas minhas metas (querendo dizer

resultados) caíram, sendo assim meu salário caiu, meu animo de trabalhar caiu, mas como não podemos dizer não aos desafios de nossa vida, eu falei assim... eu vou ter que “bater água na bunda” por que, meu Deus do céu, eu tenho que correr atrás do que não me prejudique. Me prejudicou muito. Eu até pensei em me desligar da empresa a qual trabalho pelo fato desta dificuldade que eu senti muito.”

A4: “Comecei a olhar para os cliente... e dizia ... este não tem restrição... eu vou investir nele... e comecei a buscar muito mais clientes do que eu buscava... eu dobrei a carga... em questões de ligações, visitas, em busca de clientes que podem ter liberação. Então... sofri em relação a isto mas... estou me recuperando de novo...”

A4: “No período que entrou este novo sistema, meu gerente estava de férias... Então a ausência dele me atrapalhou muito, as novas análises me atrapalharam muito... mas consegui buscando aos poucos... uma nova vida...”

A4: “Foi difícil achar solução. Tivemos que ir atrás de outros clientes. Mudou os critérios e acabou mudando a forma de se trabalhar. Eu precisava do dinheiro. É a maior renda de casa. No começo caiu, mas agora ta voltando... temos que nos acostumar com o novo.”

A4: “Mas tá mudando. To batendo minhas metas, to adaptando, pois cortaram um monte de coisas que eu podia ver que não posso mais como (diz umas dez operações). To tendo que me virar. Mas ta difícil dizer não para quem antes ouvia sim.”

A4: “Eu acho que é desafio. Não tem como ficar com medo. Temos que nos superar. É até gostoso... mas pode ser ruim dependendo do que vem... é isso.”

No relato A4 começa expondo que as mudanças promovidas pela instituição adquirente tiveram reflexos negativos dentro de seus resultados implicando na diminuição de seus ganhos. Continua A4 que esta situação o fez perder o animo pelo trabalho e que esta situação o fez ver que deveria tomar alguma atitude em relação a isto. Fala sobre a situação ser uma espécie de desafio e usa a expressão “água bater na bunda” para exemplificar a condição de incomodo que estava enfrentando. Compara a sua adaptação ao novo sistema, como a adaptação a uma “nova vida” como expõe em seu relato. O entrevistado em seguida, expõe sua estratégia para reverter seus baixos resultados, e comenta que agora esta

trabalhando em dobro, em busca de clientes que estejam dentro do perfil que o banco espera. Antes, como podia influenciar nos resultados das análises, seus clientes mesmo com algumas restrições, com já mencionado acima, tinham suas operações aprovadas pelo banco e que agora, como o novo sistema, o banco adquirente só autoriza operações onde na haja restrições levando o entrevistado a ser mais criterioso na busca dos clientes. Diz A4 que é preciso se adaptar, pois como é a maior fonte de renda de sua casa, não pode perder seu emprego. Termina A4 comentando que sua postura agora é encarar as mudanças como um desafio e que não adianta ficar com “medo” desta nova situação. Diz, querendo se confortar, que a situação pode até ser boa, mas chama a atenção que não sabe o que ainda esta por vir. O processo de desterritorialização aparece no esvaziamento do conteúdo relacional que orientava A4 em suas tarefas. Com a situação agora apresentada pelo banco adquirente e a queda em seus resultados, A4 se sentiu incomodada e procurou formas para reverter esta situação de desconforto. Para se encontrar no novo espaço oferecido pela organização adquirente e construir seu novo território, modificou suas estratégias e assumiu uma postura de desafio em relação às limitações agora impostas em suas tarefas. O sentimento de ansiedade aparece aqui na incerteza que A4 apresenta em não saber o que aguardar da instituição no futuro. “É até gostoso (esta situação de desafio), mas pode ser ruim, dependendo do que vem” afirma.

Em todos os relatos percebe-se que as mudanças tiraram os entrevistados de suas zonas de conforto, fazendo com que enxergassem a necessidade da mudança de suas posturas em relação agora ao banco adquirente. Este esvaziamento do conteúdo relacional que antes existia, fez sentir nos empregados a necessidade de adaptação aparecer. O processo de desterritorialização vem ao encontro desta situação quando expõe que os empregados que o vivencia, após terem seus conteúdos esvaziados, devem procurar seu novo papel ou espaço agora na organização adquirente. Todos os entrevistados narraram as estratégias e mudanças adotadas por eles na busca desta adaptação. O sentimento de ansiedade aparece na esperança de reverterem seus resultados, os tornando positivos, proporcionando assim a permanência deles na instituição.

Conteúdo Relacional Esvaziado	Entrevistado	Sentimento Encontrado	Tipo de Indicador de Sofrimento
Formas de Realização das Tarefas e atividades Busca de novos papéis e territórios pelos membros da organização	A1	Ansiedade	Desvalorização
	A2	Ansiedade	Desvalorização
	A3	Ansiedade	Desvalorização
	A4	Ansiedade	Desvalorização

Tabela 5 – Síntese da Categoria “Dando um jeito”

4.2.6 Categoria “A minha saúde”

O processo de desterritorialização apontado por Pagés (1986) indica que os indivíduos sofrem com as modificações apresentadas por terem seus poderes e territórios modificados. Este sofrimento pode afetar a saúde do trabalhador, como indica Martines e Chaves (2007) quando expõem que a saúde do trabalhador nunca é neutra em relação ao trabalho. Neste sentido, continua as autoras que a dinâmica das relações no trabalho podem exercer influências físicas e psíquicas no trabalhador. Estas influências podem provocar doenças físicas e sofrimento psíquico. Nesta categoria, buscam-se dentro dos relatos dos entrevistados, trechos onde apontam distúrbios notados em relação à alteração de suas condições de saúde física e mental, que poderiam ser apontados como reflexos do processo de desterritorialização ocorrido.

Transcrição A1

A1: “Na semana passada, fui chamada por um de meus clientes que falou que não iria mais utilizar um sistema conosco... cheguei em casa acabada... coloquei um pouquinho de comida no prato, dei um ufa... e não comi, não comi! Meu marido falou que eu teria um treco, que eu iria para uma pior e o banco ficaria da mesma forma... neste momento olhei para a televisão e vi o enterro das crianças no Rio de Janeiro (referindo-se às crianças mortas na chacina na Escola em Realengo) e vi uma mãe chorando... e pensei... isto ai é que não tem jeito... aquilo que eu to lá... se o cliente não quiser mais, não é comigo, é com o banco... e se não acharem um lugar para mim... que me mandem

embora... paguem o que tem para pagar ... que eu vou atrás de um outro emprego.”

Percebe-se no relato de A1, que as mudanças ocorridas na organização provocaram a saída de clientes e afetou a disposição que o empregado estava apresentado para a execução de seu trabalho e afetou a fome do entrevistado. A condição psíquica de A1 pode ser medida no exemplo que usou para se conformar com a situação que estava vivenciando. Ela comparou a “dor” de uma mãe que perdeu seu filho em uma chacina ocorrida dentro de uma escola na cidade do Rio de Janeiro, com o sofrimento que estava tendo por não mais conseguir atender os seus clientes como antes.

Transcrição A2

A2: “Tem hora que a gente da uma baqueada. Nossa, meu cargo não existe mais, não me encaixo em lugar nenhum, continuo por aqui... fazendo meu trabalho... mas tem hora que ta animado... tem hora que você fala “que seja o que Deus Quiser”. Já entreguei na mão de Deus, é ele é que vai saber se eu fico, se eu não fico. A gente não sabe o que vai acontecer. A gente faz o que a gente tem que fazer. É estressante, banco é estressante,”

Na narração de A2, ele aponta que, por suas funções não serem mais utilizadas pelo banco adquirente esta perdido, fica baqueado, aqui entendido como não tendo condições de reagir às mudanças, e coloca na mão de Deus o seu futuro. Comenta e diz estar passando por uma situação de estresse e dá ênfase dizendo que trabalhar no banco é estressante fazendo até “mal”, como afirma.

Transcrição A3

E eu já fiquei nervoso por causa disto. Um dia um gerente chegou pra mim e disse que eu era ruim de serviço... você acha? Eu engoli a situação.

Tivemos pessoas maravilhosas que nos receberam, mas também pessoas ruins... o maior baque foi em relação às demissões. Funcionários de anos de banco foram mandados embora do dia pra noite. Já tinha a historia, já se sabia alguma coisa, mas foi um baque. Perdi noite de sono por

causa disto... disso tudo aí.
Atrapalhou tudo um pouco. Aumentou a dor de cabeça, tenho gastrite... tô mais gordo. É como falei. Não sei o que é quando meu telefone toca e sou eu que tenho que segurar a onda da minha equipe. Tenho que falar “fulano, calma que a gente vai resolver”. É descascar casca de abacaxi. E o telefone tocava a cada três minutos.

Percebe-se no relato de A3, que motivado pelas mudanças, o entrevistado havia vivenciado uma situação de estresse, quando aponta que teve que “engolir” uma situação para, aqui entendido, não perder o controle e tomar uma atitude à altura do comentário realizado pelo gerente. Continua A3 narrando que por causa de situações como esta, estava perdendo o sono. Aponta que a frequência das dores de cabeça aumentou como também, houve alterações em relação à sua gastrite e ao seu peso corporal, que aumentou. A3 também deixa clara a situação de estresse que esta vivendo quando expõe que quando seu telefone toca é para “descascar abacaxi” e este telefone toca a cada três minutos.

Transcrição A4

“Isso na hora de dormir me incomodava um pouco. Pensava nas coisas... mas já dormia. Mas tenho um problema de saúde, Pitiríase, e se manifestou mais intensamente nestes dias (mostrando as mãos e a parte da barriga afetadas pela doença). Pressão... o que eu que vou fazer?”

Em seu relato, A4 aponta que as mudanças promovidas pela instituição adquirente também esta atrapalhando o sono do entrevistado. Continua A4 que possui um problema de saúde, a pitiríase, que é uma doença auto-imune relacionada ao estado emocional, que manifestou de maneira agressiva na região das mãos e na barriga do entrevistado.

Percebe-se nesta categoria que todos os entrevistados notaram mudanças relacionadas à sua saúde física e mental que poderiam estar relacionadas ao processo de desterritorialização ocorrido. Desde de estresse, gastrite, alterações no apetite e falta de sono, os entrevistados apresentaram alterações que vão ao encontro do que Martines e Chaves (2007) apontam.

CONSIDERAÇÕES

As operações ou processos de aquisição estão sendo usados pelas organizações como estratégia para aumentarem seus campos de atuação como também, como forma de fortalecimento frente a uma competitividade cada vez mais acirrada que os mercados vêm apresentando. Desde a abertura econômica, nos anos 90, e com a consolidação do Plano Real que tornou a economia estável, o Brasil tem se tornado interessante “porto” para investimentos estrangeiros. Uma das formas de entrada destas organizações no mercado nacional é a utilização das operações de aquisição. A operação de aquisição fornece para a empresa adquirente, além do novo território que agora controla, condição de importar e impor métodos, técnicas e valores à empresa adquirida.

Em busca de competitividade e dos objetivos propostos, o processo de aquisição permite que as organizações adquirentes promovam mudanças práticas em relação às atividades, como também simbólicas, relacionadas com os valores e a imagem que identifica a organização e seus membros.

Estas mudanças promovem processos que afetam diretamente o trabalhador e conseqüentemente a organização. Neste trabalho, o processo de desterritorialização é apresentado como um dos reflexos diretos da aquisição e, conhecer seu funcionamento se faz necessário à organização adquirente para que possa estabelecer programas para identificar e atenuar possíveis efeitos que possam ser considerados contraproducentes e influenciar negativamente nos objetivos da organização. O trabalhador, com o tempo, cria seus territórios dentro dos espaços oferecidos pelas organizações. Estes territórios são os espaços divididos, pelos membros, em face das atividades, tarefas e importância que representam para suas organizações. Os territórios então, para os empregados, servem como orientação para buscarem comportamentos e ações que são esperadas pela instituição. Os trabalhadores criam valores e se relacionam dentro destes territórios que promovem nos indivíduos valores sociais e culturais, entre eles mesmos e eles com a organização. Quando o processo de aquisição acontece, o indivíduo é desterritorializado, seu território é modificado com novas dimensões e valores dentro de uma nova estratégia organizacional.

A desterritorialização esvazia os conteúdos relacionais que existiam na organização adquirida. Estes conteúdos possuem tanto aspectos práticos quanto

simbólicos. Os práticos relacionados às atividades e tarefas executadas pelo empregado e os simbólicos relacionados à construção de valores entre o indivíduo e a organização.

O processo de aquisição aqui apresentado aconteceu no ano de 2008 entre duas instituições financeiras estrangeiras que atuam no mercado nacional. A instituição adquirente já havia adquirido outras duas instituições financeiras e já vinha apresentando uma estratégia voltada para o crescimento por meio de aquisições.

Para alcançar o objetivo proposto por este trabalho foi utilizada a metodologia do snowball. Esta metodologia permite encontrar indivíduos que possuem vivências semelhantes, facilitando a criação de categorias baseadas nas similaridades apresentadas dentro dos conteúdos analisados de seus discursos.

Foram entrevistados quatro bancários, que trabalhavam no banco adquirido e que continuam trabalhando na instituição, e que vivenciaram o processo de aquisição ocorrido em 2008. As entrevistas aconteceram entre os meses de abril e outubro de 2011.

Durante as análises realizadas foi possível encontrar semelhanças nos relatos que permitiu a criação de cinco categorias relacionadas ao processo de desterritorialização.

Durante os relatos dos entrevistados percebe-se que em todas as categorias são encontrados os indicadores de sofrimento que foram apontados por este trabalho, os indicadores de desvalorização e os de desgaste. Estes indicadores apontam que os empregados, por terem seus territórios alterados, apresentaram comportamentos que influenciaram diretamente em seus resultados em relação ao que era esperado pela organização. Na primeira categoria, “sem direção”, a desterritorialização, que para o conceito adotado aqui se refere ao esvaziamento do conteúdo relacional existente entre os membros e a organização, se deu pelas mudanças oferecidas pela organização adquirente em relação aos seus processos e tarefas, desorientando os empregados na execução de suas atividades e no atendimento de seus clientes.

Os entrevistados, em vários trechos, se mostraram sem direção, pois as orientações antes oferecidas pela organização adquirida e percebidas pelos empregados agora não tinha mais utilidade.

Os empregados perderam seu referencial. O conteúdo relacional

aqui esvaziado foi construído durante o tempo em que os empregados trabalharam na organização adquirida. Este conteúdo serve para orientar o empregado em suas tarefas e atividades em busca dos resultados e valores apontados e esperados pela organização.

Com o processo de aquisição a forma de realizar as tarefas mudou, esvaziando o conteúdo relacional antes construído. Agora dentro do novo espaço e com as novas instruções, os empregados entrevistados apontam desconhecimento sobre como realizar as operações que antes da aquisição realizavam. Esta situação, como mostra os relatos analisados, influenciaram diretamente a forma do atendimento, reduzindo os resultados apresentados pelos entrevistados.

Os sentimentos de inquietude e medo apareceram nos relatos, como também, as situações relacionadas à ansiedade e à inquietude. Estes sentimentos e situações, aqui foram interpretados como reflexos da situação em que os empregados se encontram em não terem mais apresentarem a orientação necessária, não só para realização das tarefas, mas, também, que irão nortear as suas ações em direção e aos resultados agora esperados. Como desconhecem seus propósitos, ficam ansiosos por não saberem o que esperar da organização em um futuro próximo. Esta situação de ansiedade altera o comportamento que o empregado apresenta e influencia seus resultados.

O sentimento de ansiedade, reflexo da desterritorialização é um dos indicadores de sofrimento relacionados à desvalorização. Este indicador é relacionado ao sentimento de sofrimento que o emerge no empregado quando não sabe mais o que esperar da organização, percebendo que todo o conhecimento antes adquirido não serve para mais nada e não mais orienta suas ações.

Percebe-se também, pelos relatos apresentados, que os programas de treinamento, também citado como processo de integração, oferecida pela organização adquirente, não foi suficiente, contribuindo para ampliar os sentimentos apresentados pelos entrevistados, reflexos da desterritorialização.

Pela análise efetuada nesta categoria, pode-se considerar que o processo de aquisição provocou o esvaziamento do conteúdo relacional que antes existia relacionado à forma de fazer das tarefas e atividades, provocando mudanças que desorientaram os entrevistados em relação à execução do atendimento prestado e das realizações de suas operações. Por não saberem mais o que esperar da organização, o sentimento de ansiedade foi despertado. Este sentimento, como

já apontado, é um indicador de sofrimento relacionado à desvalorização.

A segunda categoria está relacionada com a construção do relacionamento que o banco adquirido apresentava com seus empregados, e estes com os clientes e que formavam a imagem pelo qual o banco adquirido era conhecido e como se percebe nos relatos, admirado.

Nos trechos analisados os entrevistados expõem que a postura e o foco do atendimento mudaram profundamente com o processo de aquisição. Antes o banco adquirido promovia uma estratégia focada no relacionamento com seus empregados e no atendimento aos clientes. Vários foram os trechos onde os entrevistados expuseram que o banco adquirido era mais humano, mais próximo ao cliente. Nos clientes este tipo de atendimento, segundo os relatos, construía uma imagem de um banco que sempre estaria ali para resolver seus problemas, um banco parceiro.

Este conteúdo relacional foi esvaziado, promovendo o processo de desterritorialização. Com a aquisição, o banco adquirente impôs um novo foco voltado mais para resultados, não importando mais quem fosse o cliente ou a percepção do empregado em relação à operação que irá ser realizada. Os entrevistados apontam que no banco adquirido eles podiam interferir nas decisões, dependendo de quem fosse o cliente e de seu histórico e relacionamento com o banco. Agora não, se houver qualquer tipo de restrição apontada pelas operações de análise que o emprego executa em relação ao cliente, o entrevistado não pode mais exercer influência, cabendo a ele agora somente informar os clientes sobre os resultados obtidos. Para os entrevistados, os clientes perceberam a mudança e começaram a questioná-los sobre esta nova forma de atendimento. Continuam que a mudança da imagem agora percebida pelos clientes poderá afastá-los do banco, por não terem mais suas solicitações aprovadas.

O sentimento de frustração, fruto do impedimento que foi imposto ao entrevistado em não mais poder interferir no resultado das decisões, também aparece nos relatos. O empregado se mostra frustrado em não poder mais auxiliar seus clientes como antes.

O conteúdo relacional que aqui foi esvaziado também foi em relação às mudanças impostas nas novas formas de realização das tarefas e atividades que o empregado desempenhava. O sentimento que aqui aparece é relacionado à frustração, que como já mencionado, é um indicador de sofrimento relacionado ao

desgaste. Como não podem mais prestar um atendimento como antes faziam, os entrevistados sentem que perderam seus espaços de atuação e se sentem menos valorizados, não tão importantes, como se sentiam no banco adquirido.

Também aparece nesta categoria a mudança percebida pelos entrevistados em relação ao conteúdo relacional referente ao tratamento que era disposto pela instituição adquirida a seus empregados. Aponta os entrevistados que o banco antes os tratava levando em consideração seus anos de casa, seus conhecimentos e postura que eram traduzidos por um grau de “importância” percebido pelos empregados e motivado pela organização adquirida. Agora, com o novo conteúdo relacional preenchido voltado aos resultados, todos estes valores foram, como apontam, desprezados, fazendo emergir nos entrevistados um sentimento de indignação por terem que “jogar fora” seus conhecimentos. Este sentimento também aparece quando se observa uma desorientação relacionada à hierarquia. Vários são os trechos onde os entrevistados expõem que são cobrados, ou se acham incompetentes, em relação aos empregados do banco Y, mesmo sendo estes de menor nível hierárquico que eles. O sentimento de estresse, também aparece com reflexo desta situação, é indicador de sofrimento relacionado ao desgaste.

O sentimento de ansiedade também é encontrado nesta categoria na percepção que os entrevistados possuem quando constatam que, por não poderem mais interferir nas análises e atender seus clientes como antes, haverá a possibilidade de os clientes saírem do banco, interferindo em seus resultados e os colocando em uma posição de incerteza em relação ao futuro profissional na instituição. O sentimento de ansiedade é indicador de sofrimento relacionado à desvalorização.

A terceira categoria expõe como as limitações oferecidas pelo novo conteúdo relacional apresentado pela organização adquirente afetaram os entrevistados. Mesmo as tarefas mais simples que antes eram executadas, agora, como apontaram os entrevistados, estavam mais complicadas, chegando até ao ponto de não mais conseguirem realizá-las.

O conteúdo relacional esvaziado aqui, promotor da desterritorialização nesta categoria, é relacionado às formas de realização das tarefas e atividades desenvolvidas pelos entrevistados.

Estas mudanças tornaram o conhecimento antes desenvolvido em

um conhecimento inútil, alterando a forma de atendimento antes oferecida pelos empregados aos seus clientes e fazendo emergir nos entrevistados sentimentos relacionados à frustração, à vergonha e à ansiedade. O sentimento de frustração, por perceber que os conhecimentos anteriores se tornaram inúteis. O sentimento de vergonha, pela percepção dos clientes quando vêem que os entrevistados não podem mais atendê-los como antes, e o sentimento de ansiedade, por perceberem, os empregados, que os clientes poderão sair do banco afetando de maneira significativa os seus resultados.

A quarta categoria aponta a mudança apresentada pelo banco adquirente em relação à alteração da imagem, de um banco preocupado com as pessoas, por outro, focado, como citado pelos entrevistados, somente nos números.

O conteúdo relacional visto nesta categoria relaciona-se à forma de tratamento que era oferecida pelo banco adquirido aos seus empregados e clientes. Percebe-se que o banco adquirido promovia valores, e era reconhecido por isto, relacionado à ética, à transparência e ao respeito ao ser humano.

Com o processo de aquisição, a desterritorialização se deu pelo esvaziamento do conteúdo relacional que identificava os valores organizacionais e construía a imagem da organização entre seus membros. O novo conteúdo relacional imposto pela organização adquirente, focado somente nos resultados, interferiu de maneira contundente na forma com que os empregados viam a organização, afetando a imagem antes identificada e que orientava a forma de agir do entrevistado.

Outro ponto apresentado nos relatos mostra que os processos de promoção também foram alterados. Se antes as promoções se davam por “indicação” e dependia dos relacionamentos que eram construídos pelos empregados, agora no banco adquirente, o processo se faz por meio de análises que favorecem mais os resultados apresentados, desprezando todo o conteúdo relacional antes construído.

Os sentimentos que aparecem aqui estão relacionados à frustração e à ansiedade. A frustração, indicador de sofrimento relacionado ao desgaste, pelos empregados em perceberem que os valores que antes foram construídos e valorizados pelo banco adquirido não são mais considerados e apreciados pela instituição adquirente. A ansiedade, indicador de sofrimento relacionado à desvalorização, por perceberem que as mudanças irão afastar seus clientes

interferindo de forma negativa nos resultados apresentados pelos entrevistados, promovendo no empregado uma incerteza em relação ao seu futuro dentro da organização.

A quinta categoria buscou identificar quais foram as estratégias adotadas pelos empregados da organização adquirida para continuarem a realizar as suas tarefas e atividades após o processo de aquisição ter ocorrido. As mudanças ocorridas tiraram os empregados de suas zonas de conforto e os forçaram a apresentar uma reconfiguração dos relacionamentos e dos territórios que antes atuavam. Os entrevistados, por medo de verem seus resultados caírem, procuraram se ajudar nas tarefas. Outros mudaram a postura antes adotada, alterando as formas de procura pelos clientes ou assumindo uma postura de desafios frente às novas oportunidades apresentadas.

A sexta categoria mostra a relação percebida pelos entrevistados dos reflexos da desterritorialização em relação às suas condições de saúde. Os sentimentos de sofrimento que emergiram nos entrevistados, reflexos do processo de desterritorialização, tiveram influência sobre a saúde dos empregados, evidenciando os reflexos nocivos que o processo de desterritorialização pode desencadear.

O conteúdo relacional, que antes orientava as formas de fazer as tarefas e atividades, foi esvaziado e trocado por outros. Os empregados quando perceberam as mudanças, começaram a interagir ajudando uns aos outros enquanto identificam os novos territórios agora oferecidos pela organização adquirente. Percebe-se nos relatos que os entrevistados perceberam que as mudanças ocorridas não serão revogadas e começaram a assumir comportamentos que acreditam estar em direção ao que agora será valorizado e apreciado pela organização.

Os sentimentos aqui encontrados estão relacionados à ansiedade por não saberem com exatidão se os novos comportamentos adotados estão em sintonia com o que agora é esperado pela organização adquirente e que proporcionará a permanência dos entrevistados em seus empregos. O sentimento de ansiedade é um indicador de sofrimento relacionado à desvalorização.

Pelas análises dos discursos fica claro que o processo de aquisição pesquisado provocou mudanças nos conteúdos relacionais que antes existiam entre os empregados e a organização adquirida. Estas mudanças vêm ao encontro do

conceito de desterritorialização utilizado neste trabalho e que foi analisado por meio de seis categorias, a seguir: “Sem Direção” focada na desorientação na execução das tarefas apresentadas pelos empregados; “Perdendo Identidade”, relacionada às mudanças dos conteúdos de reconhecimento profissional promovidos pela organização adquirida com seus empregados; “Impedimentos”, com o objetivo de mostrar os impedimentos que foram impostos aos entrevistados e que os impediram de oferecer o mesmo atendimento que antes; “O banco humano” que expôs a mudança do foco de atendimento baseado em relacionamento para outro, baseado em resultados, que alterou a imagem antes reconhecida pelos seus membros de ser um banco companheiro, para outra, agora preocupada somente com números; “dando um jeito”, categoria que expõe as estratégias que foram adotadas pelos entrevistados para a execução de suas tarefas e atividades enquanto procuram os seus novos territórios na organização adquirente; e “a minha saúde” que relaciona alterações na saúdes dos entrevistados como um dos reflexos do processo de desterritorialização por eles vivenciado.

Pode-se então considerar que o processo de aquisição aqui estudado fez emergir nos entrevistados comportamentos que influenciaram de forma negativa os empregados em face da desconfiguração dos territórios que antes existiam e moldavam o agir entre os membros da organização. As organizações que utilizam a aquisição como estratégia, tanto para a conquista de novos territórios de atuação, quanto para se protegerem de um mercado cada vez mais agressivo, devem tomar providências para que os efeitos e reflexos do processo de aquisição, que possam ser considerados negativos e contraproducentes, sejam atenuados

Em direção ao primeiro objetivo proposto por este trabalho, pode-se considerar que a operação de aquisição promovida pela instituição Y, provocou o processo de desterritorialização nos empregados, que perceberam o esvaziamento dos conteúdos relacionais que antes os identificava com a organização adquirida. Durante as análises dos trechos dos discursos foi possível também identificar vários sentimentos que foram apresentados pelos entrevistados, reflexos direto do processo de desterritorialização, e que estão em sintonia com os sentimentos de sofrimento apresentados por este trabalho, segundo objetivo deste trabalho. Estes sentimentos encontrados são em relação à ansiedade, frustração, estresse, inquietude, desespero e medo.

Conforme a bibliografia apresentada, todos estes sentimentos

aparecem como indicadores de sentimentos de sofrimento, tanto de desgaste, quanto de desvalorização, que emergiram nos entrevistados em relação às mudanças ocorridas, terceiro objetivo específico adotado.

Com o que foi exposto neste trabalho fica clara a relação que há entre o processo de desterritorialização com a incidência de indicadores de sofrimento apresentados pelos empregados que vivenciaram o processo de aquisição e que continuam a trabalhar na instituição adquirente.

REFERÊNCIAS

ALVES, P. BATISTA, A. A.; SOUZA, E. B. C. **O neoliberalismo e a desterritorialização dos espaços**. Informe Gepec - Revista do Colegiado do Curso de Ciências Econômicas, Toledo/PR, v. 09, p. 53-69, 2005.

ANTLOGA, Carla Sabrina Xavier. [Estilos de contato da organização com o funcionário e prazer-sofrimento no trabalho: estudo de caso em empresa de material de construção](#). 2003. 135 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BAILEY, K. D. **Methods of social research**. 2. ed. New York: The Free Press, 1982.

BARROS, B. T.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005.

BARROS, B. T.; SOUZA, H. H. R. F. D.; STEUER, R. Gestão dos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, B. T. (Ed.). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. P. 17-49.

BARROS, Betania Tanure. (org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W;

GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com som, imagem e texto**. 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 2004, p. 189-221.

CARTWRIGHT, Sue; COOPER, Cary L. **Managing mergers, acquisitions & strategic alliances – integrating people and cultures**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

CASTRO-SILVA, Leonardo Monteiro. [Casos de afastamento por LER/DORT e retorno ao trabalho bancário: Uma análise psicodinâmica](#). 2006. 99 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes.

CERVO, A. R.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pâmela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Traduzido por Luciana de Oliveira da Rocha. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEJOURS, C. (1987). **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro 1996.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. **The global challenge: frameworks for international human resource management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva 2006.

FERREIRA, M.C. & Mendes, A.M. (2001). “**Só de pensar em vir trabalhar eu já fico de mau-humor**”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Revista Estudos em Psicologia*, 6 (11), 97-108.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LIMA, Vinícius Sena de. [Vida de Artista: Análise Psicodinâmica do Prazer e do Enfrentamento do Sofrimento no Trabalho em Grupo de Comediantes](#). 2009. 117 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes.

LOPES, H. E. G. **Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 20. Angra dos Reis, 1996. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. P. 373-392.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORRONE, Carla Faria. [Só para não ficar desempregado - Resignificando o sofrimento psíquico no trabalho: Estudo com trabalhadores em atividades informais](#). 2001. 129 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes.

Martines, Wânia Regina Veiga and Chaves, Eliane Corrêa **Vulnerabilidade e sofrimento no trabalho do agente comunitário de saúde no Programa de Saúde da Família**. *Rev. esc. enferm. USP*, Set 2007, vol.41, no.3, p.426-433. ISSN 0080-6234

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo, Atlas, 2001.

MENDES, A.M. (1995). **Os novos paradigmas de organização do trabalho: implicações na saúde mental dos trabalhadores**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 23, 55-60.

MENDES, A.M. (1999). **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. [Prazer e sofrimento no trabalho qualificado: Um estudo com engenheiros de uma empresa pública de telecomunicações](#). 1994. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília. Orientador: Julia Issy Abrahão.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra Org. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007

MILLER, D. C. **Handbook of research design and social measurement**. 5. Ed. Califórnia: Sage, 1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

RODRIGUES, Mirian L. **Estudo da resiliência em funcionários de uma instituição financeira, que vivenciaram uma operação de aquisição**. 2009. 86 p. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina (PPA – UEM/UEL). Maringá, 2009

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NADLER, David; LIMPET, Terry M. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com Sucesso da Decisão à Integração? In: NADLER, David. **Arquitetura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEVES, José Luís. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

OLIVEIRA, Oderlene Vieira de. FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante; ARAGÃO, Lindenberg Araújo. Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva: o caso da Perdigão Agroindustrial S.A. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 24, p. 91-108, maio/ago. 2007.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININ, Valmiria Carolina. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa, **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 89-98, mar. 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, Denise de Castro. [CARRIERI, Alexandre de Pádua](#). **Movimentos de desterritorialização e reterritorialização na transformação das organizações**. RAE Eletrônica (Online), São Paulo, v. 4, n. 1, p. 13, 2005.

RESENDE, Sônia. [Prazer-sofrimento no trabalho bancário: impacto dos valores individuais e de variáveis demográficas](#). 2003. 130 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes.

RICHARDSON, Jarry Roberto. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Sandra Regina Ayres. [O pior é não ter mais profissão, bate uma tristeza profunda: Sofrimento, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho e depressão em bancários](#). 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes.

RODRIGUES, G. B. **A Desterritorialização na obra de Deleuze e Guattari**. GEOgraphia (UFF), Niterói, v. 7, p. 7-31, 2002.

ROSSINI, Agnaldo de Jesus; CRUBELLATE, João Marcelo; MENDES, Ariston Azevedo. Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander / Noroeste. **RAC**, v. 5, n. 1, p. 145-164, jan./abr. 2001.

ROURKE, J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, Stephen L. **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS JÚNIOR, Adalberto Vital dos. [Prazer e estratégias de mediação do sofrimento no trabalho em saúde mental em um centro de atenção psicossocial do Distrito Federal](#). 2009. 179 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes.

SANTOS, L. W. ICHIKAWA, E. Y.; CARGANO, D.F. **A fusão e seus traumas: entre medos e dores**. In: XXXVIII Assembleia Anual de CLADEA, 2003, Lima. Anais da

XXXVIII Asamblea Anual de CLADEA. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, 2003.

SANTOS, Vania Martins dos; CALDERON, P. L. **A Dimensão Cultural nos Processos de Fusão Organizacional**. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia** (SEGET), 2008, Resende. V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

SAYÃO, Anna Carolina Maya; TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto Gonzalez. Mudanças na cultura pós-aquisição: o caso da empresa Alfa. **RPA**, v. 3, n. 5, mar./abr. 2007.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desgaste mental no trabalho dominado** / Edith Seligmann-Silva. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Cortez Editora, 1994

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não paramétrica para ciências do comportamento**. São Paulo: Bookman, 2006.

SILVA, José Roberto Gomes da; [WETZEL, Ursula](#). **A Construção de um Quadro Analítico Sobre as Significações de Espaço no Contexto das Mudanças Organizacionais**. Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. V, p. 1-16, 2007.

SILVA, Nilce; MOTTA, Dalva Van Berghem. **A criatividade como fator de resiliência** **Simbolismo organizacional no Brasil** / Alexandre de Pádua Carrieri, Luiz Alex Silva Saraiva, organizadores. – São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, E. A.; PEDON, N. R. **Território e Identidade**. In: VI Simpósio de Geografia (SIMGEO) - Sudoeste goiano: as novas configurações globais impostas ao espaço vivido, 2007, Quirinópolis. VI Simpósio de Geografia, 2007.

STERGER, U. The transformational merger. **Financial Times Mastering Management Review**, Issue 30:46-50, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciência sociais**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Henrique Gambaro. **Do empregador ao empregado. O direito do trabalho como ferramenta administrativa**. 2ª ed. Londrina: Redacional, 2010

WISNER, A. (1994). **A inteligência no trabalho: textos selecionados de Ergonomia**. (I.Ferreira & R. Leal, Trads.) São Paulo: Fundacentro.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Transcrição da Entrevista

Entrevista Funcionário A1

Entrevista e Transcrição: Henrique Gambaro Vieira

Transcrição A1:

O que nós éramos no Banco X de importantes, nós não somos mais... mas a gente.. a gente... o sentimento nosso é que não somos mais...

O Banco X era meio... paternalista (mostrando dúvida no significado da palavra)... não, diria... diria muito da pessoa... Ele era muito da pessoa e, nos cuidávamos também dos nossos clientes como pessoas, e hoje não.

O cliente chega, a gente cumprimenta, mas deixa ele na fila para fazer um TED, precisa desbloquear o cartão, você vai ter que ir ao telefone. O que a gente ta fazendo é ir ao telefone com você... mas é para alguns, mas para noventa por cento falamos: fulano, você tem que pegar o telefone e ligar... porque é assim que funciona agora.

Qual é o meu sentimento nisso? (pergunta a si mesmo) eu tina uma importância que acho que não tenho mais... eu era a tal, do Banco X, uma funcionária de XX anos, todo mundo me respeitava pelo o que eu sabia fazer, hoje, eu já falei isto para meu funcionário, eu e o caixa somos iguaiszinhos lá, sentados em frente ao computador. Por que eu não consigo mais ensinar... eu que ensinava meu funcionário novo... contratei uma gerente em abril do ano passado e eu ensinei tudo para ela... tudo! Não havia mudado o sistema ainda... eu ensinei... ela veio do mercado. Ensinei ela até na hora de apertar o enter (dá ênfase nisto)... como fazia para apertar o liga...

Hoje eu preciso de uma pessoa do Banco S, que é um caixa, um atendente, para vir me ensinar a entrar no sistema. Então, como eu gestora, posso cobrar algo do meu funcionário... é ... se eu não consigo ensinar ele a trabalhar... então... tenho toda uma experiência de crédito, de vida que eu tenho, mas eu não consigo ensinar... é o que me aborrece... porque... porque hoje eu sou igualzinha ao caixa... eu não consigo ensinar para ela os processos.

Chega um cliente para sustar um cheque e eu, com XX anos de banco, tenho que me virar para uma de seis... seis meses e perguntar: Como é mesmo que a gente faz para sustar um cheque? (faz cara de ironia). Fulana eu não estou conseguindo sustar um cheque, me aguda aqui!! (faz com voz de socorro)... e isso fica me incomadando... o cliente ta na minha frente... e olha que eu sabia (fala isso em voz baixa).

E ai o que é que eu digo para eles? (funcionários)... gente é assim... a gente foi demitida de uma empresa e fomos contratadas por outra. Agora é um outro emprego. Mas eu digo também... eu to na mesma mesa... então aqui para mim aqui ainda é o meu... eu faço força para ver que é outro Banco... né... mas eu me sinto impotente, eu tenho uma sensação assim... que eu não mando mais, não que eu queira ser mais que os outros... eu não me sinto chefe deles agora... eu não consigo ensinar uma tarefa.

Quando mudou, para a gente se virar, como somos em X na agencia, cada um viu no que mais trabalhava e foi se especializar. Não dava para pegar tudo... daí quando um de nos precisamos o outro vem nos ajudar. Não da para deixar na mão.

Antes eu sabia fazer, porque faz XX anos que eu faço.

Talvez no meu começo também tenha sido tão difícil quando esta sendo este (referindo-se e comparando os momentos de quando começou no banco, com a dificuldade em aprender o sistema, com o atual momento e com a mesma dificuldade)

Vai passar?... Vai Passar!... eu vou aprender?... eu vou aprender! Daqui a seis meses, um ano, eu vou estar craque... tem coisa que eu já to!

Se hoje eu for promovida, e for para ser gestora de uma agencia maior, eu não sei fazer um monte de coisas... e ai, com eu vou agir?... vou falar para meu funcionário: se vira porque eu não sei nem por onde começa.

Tivemos um treinamento bem superficial e o banco faz pressão dizendo que quem esta em dificuldades é porque não fez o curso... é a desculpa que eles tem para nós, né? Mas o bicho pega quando o cliente esta na nossa frente.

Todo aquele feeling, de XX anos, eu ainda tenho, mas eu não sei os processos

Abriu o chão... foi um buracão! Quando mudou o sistema ... chegou um cliente e eu não consegui atende-lo ... não consegui.

Antes era um outro processo... eu fazia a simulação e ia negociar. Hoje é totalmente diferente... pergunto ao cliente se ele não quer tomar um café, se depois eu ligo para ele, pego as informações... eu vou te ligar.. aí você liga para um colega e pede para ele fazer... (referindo-se a simulação e contas)

Mudou a agressividade comercial... o Banco S é mais agressivo. Dos meus colegas do Banco X, nos tivemos agora umas sete ou oito demissões... e eu brinco que sou a próxima, né? (da uma risada)... eles já estavam com cinqüenta, cinqüenta e cinco anos, já estavam para se aposentar... eles (Banco S) querem botar a garotada por um salário menor então... ele (o Banco S), desprezou toda a nossa experiência. Esta geração Y vem ai com gás... fazendo a qualquer custo... e o que mudou... a ética... a impressão agora é tem que fazer e você tem que dar os seus pulos... a pressão é tão grande que você acaba entrando. (referindo-se a idéia de fazer qualquer coisa para alcançar suas metas). O Banco X era muito transparente.

O Banco X era muito transparente... para você ver... O diretor Fulano, que era respeitado por todos e respeitava todo mundo foi posto em um cargo que não mais nada... presidente do conselho de administração, quando ele era o presidente executivo do Banco X. ele era

uma pessoa assim... ética... humana... nossa... fantástica, fantástica... Banco X mesmo, humano, humano... eles falam assim... rebaixamento para cima... e aí esta semana foi mais um. O sicrano, que era abaixo do diretor executivo... então a gente vê que quem era Banco X tá saindo... se eu tô com medo... Agora não... eu falo assim... meu relacionamento com meus clientes grandes... eu acredito... que vai me segurar mais um tempo... porque é muito importante para o banco. Eles (os clientes) tem controles que já são adaptados ao banco, cobrança, descontos, controles contábeis... mas mesmo assim, já houve muitos processos que mudaram, e os meus clientes já estão cientes que não podem mais contar com o banco... está criando transtornos. Já me chamaram (os clientes) e me perguntaram o que esta acontecendo... e aí a gente se desdobra, mas vai chegar uma hora que vai ser assim... e acabou. Daqui a pouco eles (o Banco S) acham outro gerente de relacionamento... eu não estou com o boi na sombra não (diz isso rindo nervosa). O impacto foi grande... nossa... sofri muito esta semana... tenho medo que alguns clientes não se adaptem aos novos processos e mudem de banco. Na semana passada levei isto a minha regional... nem sai de férias... e não resolveu... nem sei se vai resolver... é muito complicado. Eles (o Banco S) não vão voltar a traz... o chão para meus clientes também abriu... o sentimento de abandono também é sentido por eles... e nós (funcionários) temos que aceitar. Eu sou empregada... é aceitar ou pedir as contas... eu vou ter que me adaptar ou sair... (aflita).

A estrutura de comando não mudou, mudou muito os processos. Antes tinha confiança, hoje não. Assino hoje controles que eu nunca assinei antes, nunca recebi. O sentimento, que não é só meu, é que muita coisa regrediu... muito papel... o Banco X já estava em outra... era tudo eletrônico... a senha ficava registrada e eu era a responsável claro... e hoje é muito papel, muita assinatura, complicado, no Banco X era mais simplificado.

Se vai mudar (sobre os processos do Banco S), acho que não, é do jeito que vem ... já há alguns anos... trouxe lá de fora... e é do jeito que agem. Tá pegando coisas boas (referindo-se a alguns procedimentos que o Banco S esta incorporando do Banco X), tá pegando ainda...

O meu superior não mudou, mas o dele mudou a semana passada... e o de cima também e Banco S.

Agente que tem mais idade, mais experiência estressa um pouco menos. O que me aborrece hoje é não poder dar a continuidade ao cliente do jeito que eu estava dando. Eu to cumprindo meus números, minhas metas, mas o problema é o cliente que não enxerga (as mudanças) e ai o problema sou eu.

Outro banco já pegou vários funcionários nossos, foi muito agressivo... na época tivemos muitos bons treinamentos e o banco I buscou que já estava treinado... levou um monte de gente nova...

Economicamente mudou para melhor. Minha premiação melhorou muito no ano passado. Hoje eles (banco S) trabalham com medalhas e estas multiplicam o salário que você não acredita... o salário chegou a dobrar...

Hoje não dá para abrir mão deste salário, e quando perceberam que estavam perdendo muita gente, voltaram a traz com algumas políticas de remuneração.

Eu to tranqüila?... não, não estou, mas minha agencia vai bem, meus colegas estão bem... mas o que me incomoda é eu deixar de atender o cliente e não poder fazer mais pela minha agencia.

Na semana passada, fui chamada por um de meus clientes que falou que não iria mais utilizar um sistema conosco... cheguei em casa acabada... coloquei um pouquinho de comida no prato, dei um ufa... e não comi. Meu marido falou que eu teria um treco, que eu iria para uma pior e o banco ficaria da mesma forma... neste momento olhei para a televisão e vi o enterro das crianças no Rio de Janeiro (referindo-se às crianças mortas na chacina na Escola em Realengo) e vi uma mãe chorando... e pensei... isto ai é que não tem jeito... aquilo que eu to lá... se o cliente não quiser mais, não é comigo, é com o banco... e se não acharem um lugar para mim... que me mandem embora... paguem o que tem para pagar ... que eu vou atrás de um outro emprego.

Eu tenho certeza que se eu bater na porta de um outro banco, ou até de um cliente... eu posso não ganhar o que ganho hoje, mas eu ainda arrumo emprego. Se eu não arrumar... eu paro, vou cuidar da minha casa. Se eu estou com medo de perder o emprego... não... não estou... tô dormindo... pela minha experiência, pelos meus números... eu tenho espaço.

Eu só queria ver as coisas andando como estava indo... mas enfim... meu relacionamento com a empresa (Banco S) está ótimo, eu só não gostaria de perder os clientes, mas se eu perder, tenho a consciência que não fui eu... foi o Banco que perdeu pelos seus processos.

Não quero ver meus números caírem... se sair agora... quero ficar mais uns cinco anos... mas se sair, to com a consciência limpa.

Tenho uma boa capacidade de adaptação pelos anos de empresa e pela experiência... só não tem jeito para a morte.

Quando houve a outra fusão (passado) não foi tão traumático... não houve mudanças no sistema.

Vários colegas levantaram a mão e pediram para sair (ela faz o movimento com a mão), não quiseram nem ficar. Vários colegas já haviam ouvido histórias do Banco S e não quiseram pagar para ver, saíram antes...

O que mais me impactou foi o sistema, é tipo Windows, vai abrindo um monte de janelinhas que a gente acaba se perdendo.

O dia que entrei na agencia e vi tudo de cor alterada (com as cores do Banco S)... chocou, foi muito estranho... mas a minha mesa ainda estava com as cores do Banco X. A minha cabeça ainda diz que eu ainda não sai... que estou no Banco X.

Todo o dia a gente aprende, a gente tem consciência que a coisa muda, mas agora não sei ensinar nada a ninguém...

O processo de mudança foi bem divulgado... a gente já tinha idéia das mudanças... tínhamos alguns colegas que já tinham trabalhado no Banco S e que nem esperaram a coisa mudar... saíram antes...

Eu não estou com medo não. Acho que o pior já passou.

Eu sou a mesma pessoa que eu era, mesmo sendo mais cobrado, eu não comecei a gritar com meus funcionários... o banco mudou... eu não.

O banco X cuidava das pessoas, no banco S é cumprir metas e resultados. Antes tínhamos (funcionários) tempo para trabalhar, no banco S, acho que não. É voltado para resultados e antes trabalhávamos com relacionamento.

A mudança geral foi para melhor, economicamente foi, dificuldade eu estou tendo... mas também teria se tivesse mudado de banco. Acredito que seremos o maior banco do Brasil... e eu quero fazer parte desta história.

Entrevista Funcionário A2

Entrevista e Transcrição: Henrique Gambaro Vieira

Transcrição A2:

A princípio a maioria de nos ficou na agencia ficou com medo... até o processo de aquisição mesmo o sentimento foi medo mesmo... de perdermos realmente o emprego.

Após a aquisição agente sofreu uma adaptação... na verdade nos não tivemos treinamento de verdade. O que fizeram conosco? Nos mandaram fazer algumas visitas em agencias do Banco S para a gente acompanhar a rotina de trabalho de uma pessoa que ocupa o mesmo cargo que a gente.

No meu caso... eu ... o meu cargo no Banco S não existe. Então eu acompanhei uma gerente de atendimento de outro segmento onde os clientes possuem mais... menos... menos remuneração... os clientes mais simples.

Nos não operamos o sistema. Apenas ficamos acompanhando o dia inteiro com esta pessoa e... não aprendemos nada porque não aprendemos nada (irritada). Não aprendemos... a pessoa clicava no mouse e como era algo já mecânico para ela não explicava. Então... este foi nosso treinamento. No máximo dois dias em uma agencia do banco S e um belo dia eles disseram não tem saída o sistema amanhã ... virou. Legal né? (ironia)

O sistema virou né?... então o cliente vinha perguntar “qual é meu saldo?” e a gente não sabia... e a gente tinha vergonha de dizer que não sabia ver um saldo de um cliente que é a coisa mais simples de se ver no sistema... e até em coisas assim mais elaboradas como aplicação em CDC, resgate de previdência e por ai vai...

Então a gente foi se ajudando. “fulano você já fez isto alguma vez?” “A não fiz... mas beltrano fez... liga lá pra ele...” e troca email e troca experiência...

No meu caso específico: o meu cargo não existe no banco S e até agora não foi solucionado isto daí... o que eu vou virar. E o sentimento da gente e de ... de ... ser funcionário fantasma... trabalho em um banco onde meu cargo não existe mais e até agora não disseram o que eu vou virar.

Eu estou por aqui fazendo o que eu posso, o que eu sei... o pouco que aprendi no sistema porque no meu caso eu to isolada, então eu não estou trocando experiência com outros funcionários também não há coisas muito novas, são os mesmos clientes com os mesmos problemas, então agente não tem coisa muito diferente. O que aparece de diferente a gente liga pro suporte, pra outro funcionário, então a gente troca uma “figura”.

Então... o meu sentimento na mudança foi de estar funcionária fantasma... por que até hoje a gente ta tentando aprender o sistema ... que deve ser algo muito fácil... por que ... é... quando você entra em uma empresa você aprende, né? Porém no meu caso ... o meu cargo no banco S não existe... existe de um outro modo. Tentei me encaixar em uma agencia neste modo... participei até a última etapa de seleção. Agora isto mudou. Antes o gerente "tal" iria te indicar. Agora se aparecer algum cargo você tem que entrar na concorrência. Entrei na concorrência, fui até a terceira fase, fiz entrevista com o gerente... e no dia seguinte o gerente me ligou dizendo que iria encaixar um outro funcionário de uma agencia remanescente, de agencia novas, por que nas agencias em expansão este cargo foi extinto mesmo... então para o cara não ser mandado embora... o cara catou esta vaga que eu estava concorrendo. E agora eu não consigo me inscrever em outras vagas por que no sistema esta vaga continua aparecendo que a vaga ainda não foi fechada e enquanto não for fechada mesmo eu não consigo me cadastrar para fazer outra seleção.

No banco R antigamente era por mérito. Por exemplo... o funcionário tal leva jeito e se houver espaço aqui na minha agencia eu te promovo, se não algum gerente me ligar eu te indico.e ai você vai lá, faz um entrevista, se o cara gostava de você , beleza. Se houver mais de um interessado e for melhor... é do outro. Agora aqui é diferente. Abre um portal pra gente de vagas na região e as vagas disponíveis. Você se inscreve, atualiza seu currículo e o setor de RH te seleciona. Se você passa por esta seleção você tem uma outra avaliação por email, tipo um teste psicológico. Você responde as perguntas e depois desta fase o RH te informa se você passou e está agendado um dia para a entrevista com o gerente da agencia.

Então... e eu não entrei na vaga. Mas também até quando este cargo vai existir eu não sei.

O Baco S pegou tudo os valores do banco R. Dez dias sem juros, é... meio ambiente... todos os valores do banco R foram absolvidos. O incentivo à campanha universitária que o Banco R era pioneiro eles absorveram também... então pouca coisa original digamos do Banco S foi agregado ao valor deste banco agora. As boas idéias do banco R ... foi por isto que ele foi comprado... tinha um valor ... uma imagem no mercado né? E isto foi bom pro cliente. Ele não sentiu muita mudança. Nos sentimos, porque o banco S é mais agressivo em questão de vendas... de fazer negócio... de receber também... o banco R era mais bonzinho. O banco S empresta mas quer receber. Ele faz o "rapa trilho" lá ... e apareceu um dinheirinho na conta ele já cata e fica com o que é dele. O banco R não fazia isto. Ele ia para negociação de uma parte, né? Mas não acontecia isto daí.

Então tem mudanças. O banco S é estrangeiro e eles são mais, como a cor vermelha, mais sangue. oito ou oitenta. A forma de cobrança dos funcionários também é diferente, porém é um banco que premia mais quem vende. É um banco que exige mais paga melhor. Eu não estou falando salário que é todo igual para todos os bancos, estou falando da remuneração por merecimento, por vendas.

O que me angustia no momento é o fato de meu cargo não existir no banco S e até agora não ter solução. Isto ai me angustia agora no mais não. A gente vai aprendendo, a gente vai se adaptando apesar de não ter tido muito treinamento.

Se você for olhar direitinho... olha lá eles passaram dois dias inteiros na gerência para conhecer o sistema... mas não é a mesma coisa. Se a gente tivesse mais escola... por exemplo ... nós temos uma agencia de treinamento... se tivesse feito um planejamento desta

forma: um funcionário de cada agencia... de cada cargo... para resolver problemas do dia a dia, fazer empréstimos, como eu faço... caixa...

Na parte do atendimento mesmo e na parte operacional é que houve este sofrimento.

Ou então mesclar, vai um gerente do banco R lá e um do Banco S aqui. Fica uma semana, quinze dias, um mês... não sei... é caso de planejamento... mas não assim... dois dias em uma agencia onde a gente nem chegou a pegar o teclado, clicar... ah! quer fazer uma poupança, não teve aquilo, clica aqui, guarda tal documento, faz assim da parte do outro.

O sistema mudou. Não é mais banco R. É banco S. tudo o que a gente sabia foi deletado.. tudo... tudo, tudo, tudo... eu rasguei um caderno inteiro que eu tinha de anotações, foi pro lixo, por que não tem mais nada, nada, nada! Tudo que você quiser consultar é através do sistema Banco S.

Ninguém viu nada, ninguém sabia nada. Mandaram os padrinhos (empregado do banco S que ficou durante uma semana nas agencias do banco R). Acontece que o padrinho não sabia tudo, sabia a parte dele e ele arranhava nos outros. O nosso sabia mais sobre a parte operacional do que a comercial. No que arranhava no comercial dava uma ajuda, nos outros a gente tinha que correr atrás. No meu caso eu fiquei sem suporte por que aqui.

O cliente sentiu muita diferença. Não era mais aquela agilidade que a gente tinha. Hoje o cliente pede um extrato e a gente pede um momento. Antes não tinha esta história de momento, ta aqui o seu extrato. Hoje chega um cliente para fazer um fundo inteligente, mas a forma de fazer é diferente. Demora, liga para o suporte, liga pra alguém. O cliente fica olhando e vendo que a gente não sabe fazer. Cria uma situação de descrédito. "E agora em que banco que eu to?" eu acho que foi prejudicial. Toda a insatisfação do cliente é prejudicial pra a empresa... para qualquer empresa.

Mas tinha que acontecer. Agora a forma que foi feito eu não achei que foi legal. Foi um sofrimento para o funcionário. Primeiro, é o medo se vai haver vaga para todo mundo... se vai ter meu cargo? Depois a confusão, a gente ta que nem barata tonta. Agora para onde que eu vou? "Nossa, amanhã o sistema muda... nossa ... mudou!". Mudou mesmo.

Houve uma simulação onde todo mundo errou de medo. Não da mudança, mas para eles verem que nós não estávamos preparados. Tudo isso para você ver o medo de encarar o sistema no dia seguinte. Mas mesmo assim não teve conversa. No dia que estava marcado, dia x, mudou realmente. Ai a gente teve que correr atrás do prejuízo.

Isto já faz alguns meses...

No meu caso não houve mudança de hierarquia. O que mudou foi a nomenclatura dos cargos. Gerente disto pra gerente daquilo. Mudou também na forma de trabalhar. O gerente operacional veio para frente da agencia... ele tá mais próximo. Mas tem agencias que não possuem espaço para este gerente vir pra frente, então ele ainda fica no fundo e então a forma do Banco S de atender não acontece. Mas não por culpa do funcionário. Tem mudanças que ainda tem que ser feitas.

Tem hora que a gente da uma baqueada. Nossa, meu cargo não existe mais, não me encaixo em lugar nenhum, continuo por aqui... fazendo meu trabalho... mas tem hora que tá animado... tem hora que você fala "que seja o que Deus quiser". Já entreguei na mão de

Deus, é ele é que vai saber se eu fico, se eu não fico. A gente não sabe o que vai acontecer. A gente faz o que a gente tem que fazer. É estressante, banco é estressante.

Mas não vai ter banco melhor para trabalhar. Banco é banco. O salário é diferente.

Todo trabalho você consegue aprender, você vai fazer.

A questão é você ter oportunidade, ficar, né?

O que segura também são os benefícios. Você sabe né? Plano odontológico para a família inteira, você sabe como é, ticket refeição. Todo o banco é tabelado.

Antes de trocaram a bandeira de um banco para o outro, o banco custeou um jantar no restaurante Y, tudo do bom o do melhor, e nos levamos o nosso antigo crachá. Aquele dia era para a gente receber o novo crachá. Então a gente entregava nosso antigo crachá e recebia o novo crachá. Cada funcionário tinha que falar de seu sentimento em relação ao banco (pausa) anterior. “Ahhh... ele foi isso, ele foi aquilo... vou sentir saudades”. É como se a gente estivesse bem (começou a rir)... É como minha gerente até brincou... Agente deu risada... Agente estava bebendo o morto... Falou, daí a gente, cada um falou por que o banco era importante para nossa vida... E cada um falava e entregava o crachá e recebia o novo. E ai foram àquela festa, comes e bebes, tal... mas acredito que eles queriam trabalhar o nosso psicológico né? Pela mudança... “tchau.. obrigado... valeu!”... “foi tudo bom, mas agora a gente ta partindo para outra...”.

Foi isso.

Entrevista Funcionário A3

Entrevista e Transcrição: Henrique Gambaro Vieira

Transcrição A3:

Bom... o primeiro ponto a se discutir é que quando apareceu a história da compra e uma instituição pela outra é o medo, a primeira coisa que vem na cabeça é o medo, é a incerteza do futuro. Quem garante que você vai ter um emprego amanhã? Até porque mudam as empresas, mudam as cabeças, mudam as idéias, então hoje eu sirvo e amanhã não sirvo. Então esta é a primeira dúvida, o primeiro medo que já vem bater de frente com a gente. Eu fiquei sabendo da operação muito pouquíssimo tempo depois que aconteceu. Então veio internamente... nem boato... veio um comunicado dizendo que nos passaríamos por toda uma fase de transição. Tanto é que nos tivemos fatos explícitos de mudança quando um dos diretores do banco X... simplesmente chegou um email pra gente comunicando o desligamento do diretor, que sempre foi um ícone do banco X. Então a partir deste momento nos imaginamos... se o diretor saiu, ou foi demitido, ninguém sabe isso, o que realmente vai acontecer com nós, meros empregados? Este diretor era o diretor comercial, mas que tinha todo um histórico dentro da instituição, não só pelo profissional, mas também pela pessoa também, como ser humano... era um modelo com certeza.

Com o início da fusão, veio a primeira seleção natural. Por quê? Porque existia, pra mim particularmente, existia um cargo no banco X, que era eu e existia uma pessoa de mesmo cargo no banco Y... e já tinha sido avisado que só teria vaga para um. Então esta foi a segunda fase dum "baque" realmente complicado. Eu fiquei... perdi sono por causa disso... ora... existem dois e a gente sabe que só vai ficar um... como é que vai ficar? Será que realmente é o melhor que vai ficar, ou de repente é aquele que é mais puxa-saco do chefe... ou é aquele que conhece o fulano, o sicrano? Por sorte, eles realmente analisaram o serviço profissional. Por esta questão, fui eu que ficou com a vaga.

Aí passei por uma outra situação. A integração. A integração é o seguinte... unificação de equipe e unificação sistêmica. Tanto que isto foi um "baque" muito grande para a instituição que o banco Y foi para em uma revista de grande circulação nacional, com o tema sobre o tempo que levou... em questão de relógio pouca, mas em relação mercado foi quase uma eternidade, que o sistema não funcionava e mais do que isso... que os colaboradores, os empregados, ou aqueles que deveriam trazer aquilo como ferramenta do seu dia a dia, não conheciam o sistema. Então foi uma nova fase de adaptação, de conhecimento.

Simplesmente pegar o conhecimento anterior e jogar no lixo e voltar, como se fosse pra banco de sala de aula para adquirir todo este conhecimento.

E ai a gente tem toda esta fase para conhecimento do sistema e ai, por esta conseqüência você acaba perdendo cliente, teus números caem, conseqüentemente você já começa a ficar abalado com tudo isso ai.

Aí eu ainda passei por outra fase muito complicada para mim. Eu assumi a agencia de uma outra gestora. Conseqüentemente eu assumi a equipe da outra gestora. Então, você começa a passar por uma fase de preconceito... A outra gestora não desempenhava bem o seu papel? E a agora, esse ai vai cumprir? Ou era ela... eu segurei uma barra. Todo mundo achava que eu ia sair demitindo... com medo. Mas o que fazer? Estas pessoas não deveriam estar comigo. Hoje eu tenho uma pessoa da equipe dela, dois. Lógico que para tomar a decisão foram consideradas metas, questão de conhecimento, mas antes de tudo, meta. Banco tudo é meta.

Foi dar um exemplo bem simples. Sabe quando o cliente chega para pedir um talão de cheque? O gerente não sabia como entrar no sistema para pedir a emissão do talão de cheque. Tá... então tudo isso foi uma situação que se passou uma fase de testes... funcionários que as seis horas da manhã (diz isso dando ênfase), estava em uma agencia utilizando, fazendo testes com o novo sistema, mas que no dia do Big-Bang (fazendo referencia à teoria do Big-Bang, a explosão que teria dado origem ao universo) o povo não sabia o que fazer... não sabia.

Então eu vi esta situação da seguinte forma ... como é que é? (perguntou ao entrevistador)... aquele ditado... em terra de cego quem tem um olho é rei! ... aquele que soube tirar oportunidade... o empregado que viu aquilo como nova oportunidade se deu bem. Aquele que parou no tempo, que ficou sentadinho na cadeira dele lamentando “por que o Banco X não continua?” este ta sofrendo até hoje... mas aquele que abriu o coração para aprender, se deu bem.

Não tivemos treinamento... foi tudo na “porrada” mesmo. Costumo dizer que... quando o meu celular toca é o um novo desafio. Nunca sei o que vem do outro lado. O nosso sistema ainda passa por uma fase de instabilidade, momentâneas, mas ainda passa... minha função é trazer a estabilidade emocional para minha equipe... até a minha estabilidade emocional foi para o espaço... nos primeiros dias foi difícil... complicado.

Muita coisa, muita informação e não existia suporte. Então, ou você batia a cabeça no computador para aprender o que aquela máquina estava pensando ou você estaria hoje da mesma forma. E com certeza o sistema é diferente. Embora, na teoria, o banco Y queria trazer a idéia do sistema anterior, mas na pratica não funcionou.

Coisas mudaram... a forma de atendimento ao cliente. Nós tivemos pontos positivos e ponto negativos. Ponto positivo é que eu tenho mobilidade, não preciso de uma intanet. Onde eu estiver posso rodar um contrato. Mas isso acaba trazendo certas dúvidas ao cliente. Realmente esta pessoa é do banco. Acho que tirou aquela credibilidade que a gente tinha de estar fazendo as coisas dentro do banco. Este é um ponto positivo mas que trouxe conseqüências negativas.

Outra situação. Ensinei o meu vendedor, colaborador a disponibilizar o produto para o cliente, o contrato chegava nas mãos de quem deveria liberar e este não conhecia e não sabia mexer no sistema...

Outra situação. Em relação aos convênios, entre privadas e públicas. Quando os dois bancos se juntaram, de um dia para outro, cada um com suas particularidades, tudo se tornou um só. E isto se tornou um estorvo, gerou um conflito tremendo na operacionalização destes contratos. Então posso dizer que estes são os pontos gritantes mais o que eu já disse sobre estabilidade emocional anteriormente.

Outra, a turma do banco Y bate no peito dizendo “eu sou banco Y”. A turma do banco X, também bate no peito e diz “sou banco X” e isto acabou virando uma instabilidade no grupo. Ainda existe o lance de ser do banco X... eu bato no peito e digo também... tô entregando meus números, eu to por que eu aprendi isto lá atrás.

O que o gestor fez? Começou a misturar as turmas. Hoje eu tô em uma equipe do banco Y, e alguém do banco Y esta em uma agencia do banco que era X. Tudo isso para tentar diminuir esta problemática.

De um domingo para uma segunda feira... foi estranho... sabe onde tinha o tapetinho amarelo, as cadeiras verdes... e a gente ver lá fora o vermelho, vermelho chamativo... que nós sabíamos que haveria esta transação de mídia. Realmente foi um “baque” chegar segunda feira e deixar de ver a marca do banco X. ou ver a marca com o adesivo por cima... o sentimento foi doído... ficou a saudade... ficou a saudade.

Do dia para a noite comecei a me relacionar com outras pessoas, com outros objetivos e idéias. Na realidade é que eu fiquei com dois que, eu tive que desenvolver todo um trabalho... outras equipes outras idéias. Foi complicado. Na prática tive que desenvolver todo o meu trabalho novamente. E ai sim, tomar meu espaço, começar a ser referencia novamente. Com pouco mais de dificuldade por ser do banco X.

E eu já fiquei nervoso por causa disto. Um dia um gerente chegou pra mim e disse que eu era ruim de serviço... você acha? Eu engoli a situação.

Tivemos pessoas maravilhosas que nos receberam mas também pessoas ruins... o maior baque foi em relação as demissões. Funcionários de anos de banco foram mandados embora do dia pra noite. Já tinha a historia, já se sabia alguma coisa, mas foi um baque. Perdi noite de sono por causa disto... disso tudo aí.

Teve momentos que nos éramos cobrados pelos superiores e subordinados. Eu tive gente que chegou para mim e disse, você não sabe de nada? Tive subalterno que quase deu de dedo em mim...

Infelizmente não tínhamos orientação... não tive orientação... de meu superior olhar a equipe. Era troca de informação. Era supervisor ligando para outro pra nos adaptarmos. “Fulano, como é que você esta fazendo isto, cobrando aquilo”... Teve um dia que o supervisor já não sabia o que fazer e eu tive que intervir. Eu tive que fazer todo um meio de campo para não perder o cliente.

Atrapalhou tudo um pouco. Aumentou a dor de cabeça, tenho gastrite... tô mais gordo. É como falei. Não sei o que é quando meu telefone toca e sou eu que tenho que segurar a onda da minha equipe. Tenho que falar “fulano, calma que a gente vai resolver”. É descascar casca de abacaxi. E o telefone tocava a cada três minutos.

Eu gosto de desafios, isto sempre me fez correr atrás. Quando tá tudo em rotina, sempre procuro alguma coisa, alguma novidade pra “esquentar” um pouquinho.

A forma de atendimento do cliente mudou. Quando nos estávamos com equipes distintas ainda, nos sentíamos um calor humano, uma forma de atender, bem específica do banco X com a frieza dos “espanhóis”. Foi gritante. O supervisor anterior não falava com ninguém. Na falava nem bom dia. Nos não. Buscamos o cliente na forma de relacionamento. A conquista do cliente por relacionamento. Nos não utilizávamos a marca para atrair o cliente, usávamos o relacionamento. Mais relacionamento do que número.

O que eu digo é o seguinte. Vi tudo isso ai como oportunidade... entre mortos e feridos... a parte mais difícil passou.

Entrevista Funcionário A1

Entrevista e Transcrição: Henrique Gambaro Vieira

Transcrição A4:

Nós tivemos um treinamento antes de ser instalado o novo sistema, porém o treinamento pincelava o que era realmente o sistema. A princípio nos não estranhamos muito por que a carinha dele era a mesma do sistema que nos usávamos. Sendo assim o sistema foi implantado. Nós começamos a fazer as movimentações, só que em algumas (menciona o cargo) questões mudou completamente.

Antes o Banco X era conhecido como o banco que abraçava as causas e tentava regularizar a vida do cliente. Com a implantação do novo banco, ele tirou ... incluiu novas análises que não eram feitas e sendo assim dificultou muito a vida do cliente. (comenta sobre a operação) Antes era mais fácil liberar para o cliente, hoje não. Antes só não liberava se houvesse uma "capivara" (restrições) muito grande não. O sistema que era do banco X a telinha entrava avisando de alguma restrição mas você justificava, podia justificar. Mas com este novo sistema não libera de jeito nenhum, você pode justificar, pode ser o cliente que seja, até dono de alguma coisa, não libera.

Então agora dificultou muito, pois agora como nos trabalhamos com metas... a cada mês no outro banco (banco x) a minha meta era aumentada, por que tava atingindo muito mais, tava ultrapassando, e agora com o novo banco (banco y) minha meta vai continuar a mesma, não vai diminuir, mas minha meta (querendo dizer resultados) caiu, sendo assim meu salário caiu, meu animo de trabalhar caiu, mas como não podemos dizer aos desafios de nossa vida, eu falei assim... eu vou ter que "bate água na bunda" por que, meu Deus do céu eu tenho que correr atrás do que não me prejudique. Me prejudicou muito. Eu até pensei em me desligar da empresa a qual trabalho pelo fato desta dificuldade que eu senti muito.

No período que entrou este novo sistema, meu gerente estava de férias, então quem tava ali, puxando a minha orelha por que eminha produção tava baixa... "vai lá você consegue!" ... não tinha ninguém falando isto para mim. Então a ausência dele me atrapalhou muito, as novas análises me atrapalhou muito... mas consegui buscando aos poucos... uma nova vida...

Comecei a olhar para os cliente... e dizia ... este não tem restrição... eu vou investir nele... e comecei a buscar muito mais clientes do que eu buscava... eu dobrei a carga... em questões

de ligações, visitas, em busca de clientes que podem ter liberação. Então... sofri em relação a isto mas... estou me recuperando de novo...

Com este sistema, por mais que tenhamos treinamento... no começo... faz uns oito meses... tava tudo tranqüilo. A gente estava começando a acostumar com o sistema sem estas análises... e aos poucos foram colocando isto, estas análises e impedindo de nos realizarmos nosso trabalho em relação ao cliente. Então eu creio que se é para implantar um sistema novo que implante de vez... implante as características... de um banco... do jeito que ela é e não vai colocando aos poucos, tipo uma coisa nova, se a coisa já existia.

Isto prejudica muito. Você tá indo em uma direção e muda completamente. A gente vai com vontade de trabalhar, mas sabe o que vai acontecer, que não vai dar certo. Então acho que se vai unificar, tem que fazer o que as duas tem de melhores e balancear... é muito ruim.

Relacionamento, apesar de serem as mesmas pessoas... parece que tá todo mundo ali no seu primeiro dia de trabalho. Então tá todo mundo tenso, ninguém sabe o que vai acontecer.

Tinha que ter uma pessoa que já conhece o sistema e ficar ali até a gente aprender... não só uma semana... até você aprender. O sistema era diferente. A cara dele não era tão diferente, mas o que implanta nele é muito diferente.

Acabei deixando de atender vários clientes, nomeados que não liberou, por causa de uma restrição antiga. Quando ele sentava na minha mesa eu fazia todo o procedimento e quando passo para análise, volta e eu digo que não foi aprovado. O cliente fica com raiva... sabe mal olhado para nós. Ele quando percebe que não pode mais fazer que eu fazia pensa... eu não vou ficar mais aqui. Ai cancela conta, transfere conta... o cliente fica envergonhado de não conseguir um empréstimo, que antes conseguia. Ele não consegue regularizar a sua vida.

Passei de moço do resultado para moço da análise. O cliente sentiu a mudança. Ele deixou de ser acolhido. Cadê o (fala o nome da cor do banco no diminutivo) de novo? Mudou tudo mudou a cor, a estrutura. Mudou muito.

Foi difícil achar solução. Tivemos que ir atrás de outros clientes. Mudou os critérios e acabou mudando a forma de se trabalhar. Eu precisava do dinheiro. É a maior renda de casa. No começo caiu, mas agora tá voltando... temos que nos acostumar com o novo.

Isso na hora de dormir me incomodava um pouco. Pensava nas coisas... mas já dormia. Mas tenho um problema de saúde (diz o nome da doença) e se manifestou mais intensamente nestes dias. Pressão... que eu que vou fazer

Mas tá mudando. Tô batendo minhas metas, tô adaptando pois cortaram um monte de coisas que eu podia ver que não posso mais como (diz umas dez operações). Tô tendo que me virar. Mas tá difícil dizer não para quem antes ouvia sim.

Antes eu tinha mais independência, tinha as informações. Hoje não consigo resolver o que eu resolvia. Não tem autonomia. Acho que o banco não podia tirar esta autonomia... não precisa colocar mais... mas é só não tirar.

A gente tem sempre que procurar alguém para tirar as informações. Antes era bem mais fácil.

Quando mudou, dói assim. Bom dia... emprego novo... vamos lá sentamos... ligamos o computador... uma tela diferente... nomenclaturas diferentes... de código virou palavra... todo mundo com cara de pressão. Desesperador. Foi bem difícil o processo de aprendizagem. O sistema travava toda a hora... já gerou um clima... foi feito mas não da forma correta.

A gente fica frustrada de não poder fazer o que o cliente precisa... e que nós fazíamos na boa antigamente... não passa na análise, fim. Não tem o que fazer. A gente tenta. Mas o duro, o que me dói, é dizer não para ele.

O banco passado (banco X) era tido como bondoso, banco acolhedor, o banco companheiro, o banco que fazia de tudo para te ajudar. Agora este banco não (banco y). Ele tem uma outra forma de ver o cliente.

Eu tenho uma chefia que continua sendo banco x, mas tudo mudou.

As agencias foram mudando aos poucos. Quantas vezes eu falava no telefone o nome do banco x. levei até pito do meu chefe... mas fazer o que, eu tava no banco X.

Eu acho que é desafio. Não tem como ficar com medo. Temos que nos superar. É até gostoso... mas pode ser ruim dependendo do que vem... é isso.