

## Trabalho e sofrimento psíquico de caixas de agências bancárias na cidade do Rio de Janeiro

Work and psychological distress among bank tellers in Rio de Janeiro

Marisa Palácios <sup>1</sup>  
Francisco Duarte <sup>2</sup>  
Volney de Magalhães Câmara <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Núcleo de Estudos de Saúde Coletiva, Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Av. Brigadeiro Trompovsky s/n, Hospital Universitário, 5º andar, Ala Sul, Rio de Janeiro, RJ 21941-590, Brasil. palacios@nesc.ufrj.br  
<sup>2</sup> Programa de Engenharia de Produção, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Av. Brigadeiro Trompovsky s/n, Centro Tecnológico, Bloco G, Sala 207, Rio de Janeiro, RJ 21941-590, Brasil.

**Abstract** *This article discusses key relations between psychological distress and bank tellers' working conditions in various bank offices in Rio de Janeiro. Different theoretical models are discussed: stress, the psychodynamics of the work, and the psychopathology of the work. The aim of this case study was to elucidate the role of the work process as a source of psychological distress among tellers in a large bank company. Analysis of the work process with its variability and difficulties showed that two highly stressful situations are 1) discrepancies in the amounts of money counted at the teller's window and 2) customer complaints or insults directed against the teller. Such situations arise from the work organization that forces tellers to streamline or skip security rules and blames them for "discrepancies" in the till. The form of work organization also fails to support tellers in answering customer demands appropriately. The context of low wages and major transformations favoring workers' isolation generates insecurity over their future, viewed as lack of individual recognition. An approach to tellers' actual working conditions allowed for an understanding of stress factors and their determinants.*

**Key words** *Workers; Psychological Stress; Psychopathology; Occupational Health; Mental Health*

**Resumo** *Este trabalho discute algumas relações entre sofrimento psíquico e trabalho de caixa, em agências bancárias no Rio de Janeiro. Diferentes modelos teóricos são apresentados: Estresse, Psicodinâmica do Trabalho e Psicopatologia do Trabalho. Neste estudo de caso, buscou-se compreender a participação do trabalho na produção do sofrimento psíquico dos caixas de uma grande empresa do setor bancário. A análise do processo de trabalho, com suas variabilidades e dificuldades, revelou que a "diferença de caixa" e as agressões dos clientes representam situações de sofrimento. Essas são situações favorecidas pela organização do trabalho, que obriga os caixas a evitarem as regras de segurança e imputa-lhes a culpa da diferença. Adicionalmente, ela não oferece suporte aos caixas para responder apropriadamente às demandas dos clientes. O contexto de baixos salários e grandes transformações favorece o isolamento dos trabalhadores, gera insegurança com relação ao futuro e é entendida como falta de reconhecimento. Com uma aproximação do trabalho real, é possível entender as situações de trabalho, como elas podem engendrar sofrimento e quais os seus determinantes.*

**Palavras-chave** *Trabalhadores; Estresse Psicológico; Psicopatologia; Saúde Ocupacional; Saúde Mental*

## Introdução

Nas análises das relações entre trabalho e saúde, quanto mais se procura compreender o universo complexo do trabalho, mais ganham destaque as questões relacionadas à saúde mental. No caso dos bancários, é senso comum que se trata de trabalho estressante, enlouquecedor ou qualquer outra expressão de uso corrente que possa traduzir a idéia de que trabalhar em Banco, particularmente no caixa, é possível fonte de distúrbios psíquicos. Neste trabalho, aborda-se a função de caixa bancário em suas relações com o sofrimento psíquico dos trabalhadores em agências bancárias, na cidade do Rio de Janeiro. Em primeiro lugar, apresenta-se um quadro sinóptico de algumas das principais abordagens das relações entre trabalho e saúde mental, buscando-se situar o objeto deste estudo – o sofrimento psíquico relacionado ao trabalho de grupos de trabalhadores. Em seguida, analisa-se especificamente a atividade de caixa de banco, caracterizando-se as situações de trabalho que se traduzem em situações de risco para a saúde mental. Examinar o trabalho de caixa com vistas a revelar situações de risco para a saúde mental dos trabalhadores, foi um dos objetivos de um processo de investigação realizado de 1997 a 1999 (Rego, 1999). Os resultados desta pesquisa são apresentados aqui.

## Saúde mental e trabalho

Diversos são os modelos teóricos que procuram analisar as relações entre trabalho e saúde mental. Alguns se situam na linha do estresse, outros procuram entender essas relações a partir dos efeitos psicopatológicos do trabalho e a sua psicodinâmica, que coloca no centro das discussões as relações intersubjetivas.

Nas teorias que tomam o estresse como categoria mediadora entre o trabalho e a saúde, há uma grande preocupação com a doença cardiovascular por um lado, e por outro com o esgotamento e o “burnout” que são manifestações psicopatológicas diretamente vinculadas ao estresse. É importante ressaltar que o estresse em si não é patológico. É uma reação natural do organismo humano quando colocado diante de alguma situação de ameaça. Dentre os diversos modelos teóricos que assumem esta linha interpretativa, o de Karasek (Jones & Fletcher, 1996) centra-se no par demandas – latitude de decisão. Situações de trabalho onde exista grande demanda e estreita latitude de decisão, levam ao esgotamento dos trabalha-

dores. Ao contrário, condições com alto nível de demandas, porém oferecendo aos trabalhadores ampla latitude de decisão, induzem menores taxas de esgotamento. O suporte social media essa relação, por exemplo; a coesão da equipe, que representa um forte fator de proteção à saúde dos trabalhadores.

Na Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 1993, 1994) as relações interpessoais ganham o centro. Não é a psicopatologia e sim as relações intersubjetivas que se estabelecem no trabalho o seu objeto. A idéia central é que o sujeito no trabalho está permanentemente negociando a melhor forma de trabalhar. Na medida em que ele contribui para a realização do trabalho, qualquer que seja o produto, espera que isso seja reconhecido. Mais do que isso, o indivíduo deseja que o reconhecimento ocorra não apenas pela existência da contribuição, mas que ela seja julgada pelos pares como boa contribuição.

Os julgamentos pelos pares se referem à contribuição dos sujeitos, sempre relativos ao fazer – ao trabalho realizado que traz em sua superfície os traços das regras da atividade, do saber-fazer, da originalidade – e não ao sujeito. A retribuição no registro da identidade, no registro do “ser” é obtida como retorno dos efeitos do reconhecimento no registro do “ter”. O reconhecimento da qualidade do trabalho realizado, se traduz em retribuição simbólica que pode tomar sentido em relação aos anseios subjetivos quanto à realização de si. Na dinâmica de construção/fortalecimento da identidade, o reconhecimento do fazer vem necessariamente, em primeiro lugar. A relação “mobilização subjetiva – realização de si” é mediada pelo real que constitui o trabalho. Da mesma forma, a relação entre trabalho e identidade é mediada pelo outro, no julgamento de reconhecimento. Dejours propõe as bases para uma análise psicodinâmica do trabalho, assentando-a sobre um triângulo fundamental que articula trabalho, sofrimento e reconhecimento. De forma resumida, “*a construção do sentido do trabalho pelo reconhecimento, gratificando o sujeito em relação a suas expectativas frente a realização de si (edificação da identidade no campo social) pode transformar o sofrimento em prazer*” (Dejours, 1993:228).

Reunimos sob o título de *Psicopatologias do Trabalho*, os estudos que se dirigem aos efeitos psicopatológicos relacionados ao trabalho. Sofrimento psíquico e desgaste mental são exemplos. Diversos são também os indicadores de sofrimento utilizados nesses estudos. Pitta (1990), toma o sintoma como expressão objetiva do sofrimento e o SRQ (*Self-Report Ques-*

*tionnaire*) como o instrumento para a detecção de caso (distúrbios mentais menores). Derrienic (1996), abordou o sofrimento psíquico selecionando quatro modalidades: o sentimento de solidão, a lassidão, a inibição e a propensão à agressividade. Ainda no grupo das psicopatologias, os estudos de Seligmann-Silva (1994:79) têm como conceito chave o desgaste mental – “*perda de capacidade potencial e/ou efetiva corporal e psíquica*” entendendo que “*no trabalho alienado há uma utilização deformada e deformante das potencialidades psíquicas*”.

Neste estudo, discute-se as relações entre o sofrimento psíquico de caixas bancários e o trabalho. Parte-se de resultado de pesquisa anterior, que mostrou uma prevalência estimada de sofrimento psíquico dessa população que variou entre 19,4 % e 60,0 %, dependendo da agência bancária considerada (Palácios et al., 1999). Esse estudo anterior, inseriu-se no campo das psicopatologias do trabalho, uma vez que seu objeto foi o sofrimento psíquico dos trabalhadores e seu indicador, os Distúrbios Mentais Menores, detectados através do SRQ. Aqui busca-se examinar e compreender a contribuição do trabalho na produção do sofrimento, compreender o trabalho de caixa tal como ele é realizado, as dificuldades, as relações estruturais e as contingências que as determinam, e, a partir dessa compreensão, discutir as possíveis relações com o sofrimento psíquico dos trabalhadores. Nesse sentido, nos afastamos das teorias do estresse uma vez que restringem seu foco às relações saúde mental-trabalho, que são mediadas pela reação de estresse. Nesse campo, particularmente na linha de Karasek, podem ser encontradas importantes contribuições que procuram explicar, da bioquímica e fisiologia aos aspectos psicológicos relacionados às relações interpessoais, esse intrincado processo que articula trabalho, estresse e doença.

Em todas as abordagens sumariamente apontadas acima, uma parcela importante de responsabilidade na gênese do sofrimento psíquico ou do estresse vinculado à atividade, tem sido atribuída à organização do trabalho (Dejours, 1993, 1994; Schabracq et al., 1996; Seligmann-Silva, 1994). A literatura da área da ergonomia, mostra que a forma como o trabalho está, de fato, organizado é diferente do planejado pelos órgãos de concepção (Duarte, 1994). Assim, a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Daniellou, 1992; Guérin et al., 1991), entre aquele determinado pelas instâncias de concepção do Banco e comum a todas as agências, e o efetivamente realizado, com variabilidades e contingências, vai determinar

um trabalho particular e real. É neste contexto que as potenciais situações produtoras de sofrimento devem ser discutidas. Nessa perspectiva, para revelar situações que geram sofrimento, optou-se por um estudo em profundidade, portanto, limitando o número de observados conforme veremos a seguir.

## Método

O desenho da investigação se aproxima da Análise Ergonômica do Trabalho, na medida em que seu objetivo é compreender o trabalho como é realizado e seus determinantes, a partir da observação da atividade e da construção compartilhada (pesquisador e atores do processo) das situações de trabalho (Daniellou, 1992; Guérin et al., 1991). Essa estratégia de investigação possui a vantagem de oferecer maior possibilidade de apreender as situações, identificando seus elementos, colocando-os em relação uns com os outros, compreendendo como são construídas as situações e como se desenvolvem em seu movimento próprio.

Foram selecionadas duas agências de uma rede bancária que não será identificada, protegendo dessa forma a confidencialidade das informações geradas no processo de pesquisa, conforme preconizado pela Resolução 196/96 (Brasil, 1996) do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre normas éticas de pesquisas que envolvem seres humanos.

O processo de investigação é dinâmico compreendendo diversas fases sem uma cronologia rígida (Guérin et al., 1991):

Contextualização – nessa fase, procurou-se conhecer o funcionamento da empresa nos mais diversos aspectos, desde a inserção da empresa no mercado e sua política de recursos humanos, até o funcionamento das agências e suas dificuldades. Recorreu-se a documentos oficiais da empresa e a entrevistas com funcionários, com o objetivo de distinguir o discurso oficial e as interpretações dos funcionários sobre a situação da empresa e respectivas agências.

Caracterização do grupo de trabalho – procurou-se caracterizar o funcionamento da bateria de caixas nas agências. Foram entrevistados todos os gerentes intermediários e funcionários diversos, particularmente os caixas.

Caracterização do posto de trabalho – aqui buscou-se caracterizar como o caixa trabalha, através da observação da sua atividade e interpretação compartilhada das situações observadas. Foi acompanhado o trabalho de um caixa em cada agência. À observação, seguiu-se uma

entrevista para melhor compreensão das ações observadas e conhecer como o trabalho é realizado em todos os seus detalhes, as relações entre colegas, com o público, com a hierarquia e com os meios de trabalho. As observações consistiram em acompanhar o caixa durante a jornada de trabalho, o mais próximo que a segurança do Banco permitiu. A partir dos elementos recolhidos nessa etapa, pôde-se construir um roteiro para as entrevistas com outros caixas (foram cinco formalmente entrevistados), e assim construir um quadro o mais completo possível das dificuldades enfrentadas por eles.

A apresentação dos resultados não seguirá a ordem aqui descrita. Os resultados serão apresentados e discutidos à luz da psicodinâmica do trabalho dejouriana.

Nenhum funcionário do Banco foi identificado individualmente. O projeto e os relatórios da pesquisa foram aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Núcleo de Estudos em Saúde Coletiva, Universidade Federal do Rio de Janeiro, conforme a Declaração de Helsinque e a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

## Resultados e discussão

O Banco estudado vem realizando grandes transformações tecnológicas e organizacionais. Movido pela competição interbancária, tem investido em automação e na diversificação de produtos, exercido maior controle sobre empréstimos, ajustado custos e promovido corte de pessoal através de programas de desligamento voluntário. Do ponto de vista organizacional, mudanças são perceptíveis, como por exemplo, a maior flexibilidade de funções e um novo desenho de agência. Com as transformações, os documentos oficiais apontam para o surgimento de uma empresa ágil e competitiva. Entretanto, o ritmo intenso de mudanças sem discussões prévias, geram insegurança entre os trabalhadores que se traduz em ameaça de desemprego, queda progressiva do padrão de vida com achatamento salarial, resistência à flexibilização de funções, o que denuncia a ausência de participação dos trabalhadores no processo. Nessa transformação os caixas são os mais atingidos. Sua atividade está sendo substituída por caixas eletrônicos e isso tem transformado continuamente seu cotidiano de trabalho.

A jornada de trabalho do caixa pode ser dividida em fases que se sucedem. A primeira é a abertura do caixa. Inicia-se quando retira seu "baú" da tesouraria. O "baú" (já foi de madeira,

aço inoxidável e agora é de lona) é onde fica guardado o dinheiro miúdo e a moedeira referente a seu caixa. Ao seu baú, o caixa acrescenta uma soma em dinheiro, que solicita à tesouraria para fazer face ao movimento do dia. Em seguida, ele se dirige ao seu guichê. A segunda é a fase de atendimento ao público. Inicia-se quando o caixa, após organizar o seu material, abre o guichê ao público. Nessa fase, o caixa realiza toda sorte de procedimentos relativos aos movimentos de conta-corrente. A terceira fase é o fechamento do caixa. São duas tarefas centrais nesse momento. Uma é conferir o montante do movimento de recebimentos e pagamentos em espécie com o que restou em seu baú. Desse resultado, se há sobra de dinheiro no baú, o caixa deve recolhê-lo a uma conta do Banco. Se o resultado é negativo, se falta dinheiro, então o caixa tem 48 horas para repor a diferença. A segunda tarefa é organizar os papéis recebidos, de acordo com seu destino (contas pagas, cheques de outros bancos etc.).

Nas entrevistas, duas questões inerentes ao trabalho de caixa tomam o centro das preocupações desses trabalhadores: a diferença de caixa e as agressões dos clientes. A diferença é usualmente tida como erro e é atribuído ao caixa, por isso é dele o prejuízo. Os erros mais frequentes são: (a) os que aparecem no fechamento do dia, a diferença de caixa e os erros de gravação ou digitação; (b) os que só aparecem depois, são erros na hora de classificar o papel recebido (se uma conta a pagar vai para o lugar errado e demora a retornar passando do prazo de baixa, o caixa que errou paga a multa da conta); (c) o erro de pagamento de cheque contra-ordenado (cheques que tenham sido sustados pelo titular da conta), ou cuja assinatura não confere (esse erro só é percebido quando há denúncia do titular da conta, se fica provado que o cheque foi pago indevidamente, o caixa paga).

As conseqüências dessas falhas de funcionamento são sentidas tanto no orçamento quanto na saúde mental dos trabalhadores. Tomadas como erros, geram medo, conseqüência do sentido atribuído ao erro como resultado de uma falha pessoal que por isso deve pagar. Não há questionamento entre os caixas entrevistados sobre a origem dos erros. O que é sempre citado é a necessidade de se ter rotinas e não sair delas, pois é dessa forma que o caixa acredita que o erro é evitado. Essas rotinas fazem parte das estratégias para lidar com as dificuldades do trabalho, reforçando o sentido individual, a culpa do erro, e, dependendo da estrutura emocional própria de cada indivíduo, uma constelação de sintomas psico-emocionais po-

de aflorar. Essas estratégias individuais dificultam o desenvolvimento de estratégias coletivas, na medida em que são úteis no processo de competição instaurado pelo medo de perder o emprego e no lidar com a sobrecarga de trabalho pela redução de número de funcionários. Nas palavras de um trabalhador, a diferença no fechamento do caixa, num momento em que estão todos endividados devido aos baixos salários, adquire um colorido mais forte de intencionalidade. Vejamos que o sentido atribuído ao erro não está desvinculado do contexto, ou seja, o momento pelo qual passa o Banco que, além de promover o achatamento salarial, estimula a competição entre os caixas pelo medo de perder o emprego, (“...tá, vamos dizer que o Banco me mande embora... o quê que eu vou fazer?” – Caixa 4) gerando quebra de coesão entre eles pela própria competição e pelo rodízio de caixas entre as agências, promovido pelas diretrizes gerenciais implantadas.

A falta de coesão das equipes e a falta de espaços de discussão, fazem com que os caixas se vejam ainda mais isolados e assumam para si toda a responsabilidade sobre os erros que são tidos como naturais: “*errar é humano*”, “*eu me cerco de várias seguranças para não errar*” (Caixa 2). Além disso, os salários baixos fazem com que qualquer valor, que tenha de retirar de sua conta para cobrir a diferença, seja significativo.

Alguns estudos em ergonomia e em Saúde do Trabalhador, têm mostrado a inadequação de se atribuir ao erro humano as causas dos acidentes ou incidentes. Duarte (1994), discutindo a questão da confiabilidade de sistemas produtivos complexos, faz uma revisão sobre a noção de erro humano considerando diversos autores da ergonomia e da sociologia. O autor considera que “*ao invés de aberrações, os erros são sintomas reveladores de uma organização do trabalho inadequada, de uma formação insuficiente e de uma concepção dos meios de trabalho que não leva em consideração os limites do funcionamento cognitivo do homem*” (Duarte, 1994:19). O modelo de Árvore de Causas tem sido cada vez mais utilizado na investigação de acidentes de trabalho. Por meio desse modelo, busca-se identificar todos os fatores que possam ter tido relação com o acidente, e assim permitir intervenções mais efetivas nos ambientes de forma a torná-los mais seguros (Carmo et al., 1995). Neste estudo, o que se aponta são pequenas falhas de funcionamento, que a empresa trata de atribuir a responsabilidade aos caixas pelo prejuízo de seus erros. O mais adequado seria investigar suas origens e envia-los esforços no sentido de organizar o trabalho de forma a minimizar as falhas.

Nessa perspectiva, procuramos compreender o trabalho de forma a revelar os determinantes dos erros.

As interrupções são entendidas como fator que pode desencadear numa falha na contagem do dinheiro e, conseqüentemente, provocar uma diferença no caixa. Elas ocorrem quando o cliente se dirige diretamente ao caixa para pedir qualquer informação, ou quando algum colega de outro setor ou mesmo outro caixa interrompe para pedir alguma ajuda. Contribuem para sua ocorrência, a desinformação do público sobre os serviços bancários prestados, uma certa improvisação na relação de outros setores da agência – atendimento e suporte – com a bateria de caixas, ou a ausência de esquemas de apoio ao funcionário na memorização dos comandos necessários à operação do terminal de caixa.

O ritmo de trabalho se intensifica quando a agência está cheia, pressionando o caixa a não realizar alguns procedimentos como a conferência de assinatura de cheques. Nesse caso, o caixa, em geral, assume o risco e o possível prejuízo de pagar um cheque cuja assinatura não confere com o cartão de autógrafos.

“*Se amanhã der um problema e eu não tava na rotina, eu fiz fora... Dancei! Mas a gente... passa por cima, mas passa direto! Em dia de pagamento, em dia de muito movimento, não tem como você cumprir determinadas obrigações. Você não cumpre porque você fica ineficiente, totalmente ineficiente. Os colegas vão reclamar, o cliente vai reclamar, vão até te tirar do guichê, vão te colocar pra fazer outro serviço, porque você é mala sem alça...*” (Caixa 1).

O risco é assumido individualmente, embora seja uma exigência do trabalho, já que o caixa que segue à risca todas as recomendações de segurança é mal visto pelos clientes, pelos colegas e pelos gerentes. Os gerentes “*vão até te tirar do guichê*”, como diz o funcionário. A conseqüência principal para um caixa ao sair do guichê é a perda da comissão, portanto, uma redução ainda maior no salário e, principalmente, perda no registro do ser. É sua identidade que sai maculada. É mau funcionário, sem reconhecimento das chefias ou dos pares, o sujeito é isolado.

Problemas técnicos, como a queda do sistema *on-line*, aumenta a probabilidade de erro, já que o sistema apresenta uma série de mecanismos que ajudam a evitá-los. Por exemplo, o sistema informa automaticamente se um cheque está contra-ordenado na hora em que é digitado para o saque. Quando o sistema está fora do ar, o tempo gasto para processar os papéis aumenta e, portanto, a agência e os caixas



acumulam clientes. Nessa situação, o ritmo de trabalho aumenta e o risco de pagar cheques cujas assinaturas não confirmam torna-se maior. Também a classificação incorreta de documentos aumenta.

As variações quantitativas da demanda de serviço são previsíveis, e têm um ciclo mensal que alterna período de grande movimento (dias de pico) com dias de pouco movimento (dias de várzea). Entretanto, a agência tem uma possibilidade limitada de adequar seu quantitativo de caixas, pois a avaliação da necessidade de pessoal para a agência é planejada por um órgão técnico do Banco que, após visitas à agência, emite relatório indicando a necessidade ou não de aumento do efetivo de funcionários. Com base no relatório, as instâncias administrativas superiores hierarquicamente decidem a contratação de pessoal. Entretanto, entre os gerentes há o temor de solicitar revisão do quantitativo, pois podem vir a perder funcionários, porque a política que rege a questão de pessoal nesta empresa é no sentido de redução de efetivo e de incentivo à demissão. Porém, o que fica claro das observações e das entrevistas, é que o número de funcionários é insuficiente para dar conta do movimento nos dias de pico e conseqüentemente, a agência fica cheia.

Com a agência cheia, os colegas exercem uma fiscalização rigorosa, embora velada. Não há relato de reclamação de colegas.

*“A gente que trabalha num grupo, a verdade é essa, um acaba apertando o outro porque... se você não ficar aí, cara, eu vou ficar aqui, vou me matar, entendeu? Você no dia do pagamento vai entrar às oito e vai sair às três e meia, mas se a fila tiver cheia pra caramba e o cara sair três e meia, o outro sempre fica chateado. Às vezes, a gente nem fala porque sabe que o colega tem direito, mas é... Eu não saio... Já cansou de acontecer isso, a gente abre pros velhinhos às nove horas, teoricamente, eu deveria sair uma hora mais cedo, mas eu não vou... miséria pouca é bobagem, entendeu? Tá todo mundo ralando mesmo, tá todo mundo no mesmo barco, eu fico!” (Caixa 1).*

Como conseqüência, o aumento de ritmo do trabalho impõe a abolição de pausas (mesmo aquelas fugidinhas de 2 a 3 minutos para tomar um cafezinho) e a eficiência é alcançada via estresse (aumento da produção de catecolaminas). A intensificação da tarefa, significa excesso global da carga de trabalho em todos os seus aspectos seja físico, psíquico e cognitivo. As exigências de atenção e de memória (“...pe-la repetição você acaba gravando. Mas tem hora que dá um branco aí você pergunta a alguém” –

Caixa 4) são maiores quando o ritmo é mais intenso, o desgaste físico também é maior com o aumento de metabolismo via estresse, e a carga psíquica não raras vezes é intensificada seja pelas exigências dos clientes (estão mais irritadiços com a agência cheia) seja com o aumento do risco de erro, seja com as respostas diferenciadas dos colegas à exigência de rapidez no atendimento (“*existem boing e teco-teco*” no dizer de um coordenador de bateria).

O atendimento ao público é fonte de variabilidade. Embora as diferenças interpessoais sejam infinitas, há alguns tipos característicos. O cliente muito idoso e o de nível sócio-econômico muito baixo, demoram para entender o que é solicitado e são lentos para apor uma assinatura ou digitar a senha. O carente, puxa assunto, pede informações sobre os mais variados investimentos. O desconfiado, é capaz de ocupar o guichê sem a menor cerimônia, enquanto conta e reconta o dinheiro recebido. O arrogante, é capaz de provocar tumulto porque fura a fila, exige atendimento prioritário. O mal-humorado, agride por qualquer motivo, seja a fila ou o saldo baixo da conta-corrente. Essas variações entre os clientes indicam o quanto é variável o tempo necessário para a realização de cada procedimento. Algumas medidas podem ser previstas (como a construção de um perfil da clientela da agência) e devem ser consideradas para uma organização mais adequada do trabalho. Esse perfil é importante também, como elemento de previsão das oscilações da demanda.

As agressões dos clientes, são fontes de grandes dificuldades do trabalho e diretamente relacionadas ao sofrimento dos caixas. Costumam ser freqüentes, dependendo da agência e da relação que os caixas venham a estabelecer com os clientes. Dependem do perfil da clientela, mas além disso, a desinformação dos caixas sobre os produtos do Banco, a demora no atendimento, a queda do sistema, a fragmentação dos serviços (o cliente tem de resolver cada problema em um lugar diferente e enfrentar diversas filas) estão entre os fatores implicados na origem das agressões.

Os problemas de comunicação dos caixas com a estrutura do Banco, se expressam na desinformação deles sobre os produtos da instituição e no desconhecimento das alterações de procedimentos. Nem sempre é possível para o caixa obter todas as informações sobre os produtos do Banco. O volume de trabalho é muito intenso e não há tempo para que leiam as informações dos boletins. As informações são passadas através dos gerentes, particularmente, o supervisor da bateria de caixas. Não há es-

paços para a troca de informações. Essa falta de informações desencadeia uma série de consequências. O cliente não é atendido em sua solicitação, e ainda é encaminhado a outro setor da agência. Isto significa enfrentar outra fila, além de sobrecarregar outro setor, ocupar outro funcionário e manter a agência cheia, tornando a relação com o caixa ainda mais tensa. Ao lado disso, as campanhas internas da direção do Banco preconizam engajar todos os funcionários nas campanhas de venda de produtos, tornando-os polivalentes, e não saber o que dizer a um cliente faz com que o funcionário se sinta incompetente. As alterações e inclusões de novos procedimentos são transmitidas através de Informativos e do Banconet – recebimento de contas, novos comandos, alterações de rotinas, imposto de renda, instruções do Banco Central, convênios, guias de recolhimento para o Governo Federal, depósito para concurso – o Supervisor lê e passa para todos. Nem sempre isso ocorre, atrapalhando o desenvolvimento do trabalho do caixa e aumentando o tempo de atendimento com procura da informação necessária.

As relações entre colegas, elemento que poderia minimizar as consequências do trabalho sobre a saúde mental, haja vista a dinâmica do reconhecimento descrita anteriormente, são marcadas pela falta de reuniões de equipe e de espaços de discussão e convivência. A escassez de pessoal e o grande volume de trabalho dificultam a realização de reuniões de equipe. Isso contribui para a desinformação dos funcionários quanto às metas da agência, favorece as disputas e dificulta a coesão entre a equipe. Até mesmo os encontros informais entre colegas, fundamental para que se desenvolva a solidariedade no grupo, não encontram vias de realização, pois o tempo para almoço se restringe a trinta minutos. Não há pausas quando o trabalho extenua e a coesão da equipe se esfacela, o único interesse quando o último cliente é atendido é “*ir correndo para casa*”.

“*Antigamente a gente ficava até depois do horário, ajudava os colegas a encontrar diferença. Hoje em dia é cada um por si!*” (Caixa 3).

Estender o horário de trabalho é evitado, em parte devido a um sentimento de injustiça, pois o sistema implantado no Banco não reconhece o esforço dos trabalhadores. A falta dos espaços de discussão formais e informais isola o funcionário e inviabiliza qualquer alteração desse quadro.

E como os funcionários lidam com essas dificuldades?

“*Quem trabalha com dinheiro, tem de ter rotina ... eu nunca entrego o cartão pro cliente*

*sem o dinheiro, entrego tudo junto, o papelzinho do saque, o cartão e o dinheiro. Assim, eu vou ter certeza que eu dei, mesmo que eu não lembre. Porque você vai adquirindo velocidade, você vai mais rápido do que o pensamento. Cliente vem pagar várias contas, você soma um por um e a pessoa ainda quer levar cinqüenta reais. Eu dou um subtotal, cinqüenta e aí o total, eu sei que aquele cinqüenta não foi conta nenhuma, sei que aquele cinqüenta foi dinheiro que eu dei, isso tudo facilita você no final do dia. Se dá uma diferença eu sei donde que foi, nem sempre, mas noventa e nove por cento você acha”* (Caixa 1).

“*É difícil dar diferença, porém, quando tem fico para procurá-la. Se eu não localizar a pessoa, eu tenho de pagar a diferença, porque o banco nunca fica no prejuízo, sempre repassa. Eu sou uma pessoa que presta muita atenção quando trabalho, difícil desviar minha atenção, até falam comigo que sou muito séria, porém isso ocorre porque fico muito compenetrada no que faço, porque penso na hora da saída, não pode dar diferença porque quero ir embora mais cedo”* (Caixa 3).

“*(...) cada um tem o seu, o seu, digamos assim, o seu método de trabalho, é diferente um caixa do outro”* (Caixa 2).

“*Algumas vezes, você tem de trabalhar, principalmente você que trabalha no caixa, você tem de trabalhar compenetrado, com dinheiro ... eu falo o mínimo possível pro cliente entender o que eu quero, pro cliente me entender e, aí sim, aí depois sim, depois que eu fiz tudo eu posso até brincar, entendeu? Mas, seria basicamente você seguir a sua rotina...*” (Caixa 3).

Os funcionários desenvolveram várias estratégias com o objetivo de evitar a diferença, conforme expressam os trechos dos depoimentos transcritos acima. Além desses procedimentos, alguns fazem fechamentos parciais durante a jornada para facilitar o fechamento final e a identificação de possíveis erros.

Os caixas falam de um trabalho repetitivo, monótono, que exige muita atenção e memória, que não apresenta perspectiva de crescimento profissional, além de ser agressivo. Para lidar com isso, cada um se vê isolado.

Procurou-se compreender o trabalho de caixa, de forma a explicitar as condições que dão origem às dificuldades que podem ser determinantes de sofrimento dos trabalhadores. É uma exigência da organização do trabalho no banco, objeto deste estudo, a necessidade de ignorar algumas normas para aumentar a produtividade. Entretanto, os riscos daí decorrentes são assumidos individualmente. A estrutura de organização do processo produtivo, favorece a

ocorrência de falhas e as estratégias individuais são ineficientes para evitá-las completamente. A sensação de fracasso é uma decorrência natural.

Conforme foi apontado anteriormente, em diversas teorias, a solidariedade e a coesão entre colegas, são elementos essenciais de proteção contra os agravos à saúde mental produzidos pelo trabalho. Às repercussões das transformações da empresa no trabalho cotidiano (diminuição do efetivo gerando sobrecarga de trabalho, diversificação de produtos ampliando o leque de responsabilidades dos caixas, informatização), somam-se a competição entre os colegas, a ameaça do desemprego, o achatamento salarial que corrói a auto-estima; tudo isso acaba por esfacelar a coesão das equipes de trabalho, que sempre foi tida como grande característica da empresa bancária estudada e motivo de grande orgulho de seus funcionários.

### Conclusões

Procurou-se estudar o trabalho com um instrumental teórico-metodológico desenvolvido pela ergonomia francesa (Guérin et al., 1991), o que possibilitou uma aproximação com a atividade tal como é realizada pelos caixas em agências. Foi possível então, identificar os elementos essenciais das situações de trabalho, visualizar como se articulam entre si e como se desenvolvem em seu movimento próprio. Tais elementos se situam em vários níveis, desde as transformações mais gerais, que atingem o conjunto da empresa, até as características específicas relacionadas ao posto de trabalho em uma determinada agência. As situações de trabalho conformadas pela articulação desses diversos elementos, são capazes de produzir so-

frimento e prazer. Tratou-se, aqui, de reconhecer as situações que possam levar ao sofrimento, para que as ações que visam a proteção da saúde dos trabalhadores possam ser mais eficazes. O que significa dizer, com relação à metodologia, assim como não chegaríamos a reconstruir as situações de trabalho que aqui descrevemos, sem o engajamento dos funcionários no processo de pesquisa. Nenhuma transformação na esfera do trabalho será benéfica se prescindir da negociação efetiva das mudanças com os trabalhadores. Nesse sentido, um caminho importante para empreender mudanças nas agências, é restabelecer os espaços de discussão formais e informais para que possa ser restituído o trabalho cooperativo. Embora a ocupação de caixa de banco esteja "quase" extinta, a apresentação deste trabalho ganha destaque, na medida em que o fenômeno da globalização tem levado uma série de empresas a processos semelhantes ao apresentado aqui. Além disso, põe em discussão uma possibilidade de articulação entre áreas distintas de conhecimento. Embora a ergonomia nos ofereça a possibilidade de conhecer mais profundamente o trabalho, nada nos diz a respeito da saúde mental dos trabalhadores. O objetivo proposto de investigar o trabalho, tal como se realiza em uma agência, procurando identificar situações produtoras de sofrimento, seria impensável nos limites da ergonomia, assim como também seria impensável nos limites das disciplinas que abordam a saúde mental. As pontes entre as situações do trabalho de caixa, reconstruídas junto com os atores do processo, e o sofrimento psíquico experimentado pelos trabalhadores, foram possíveis graças ao desenvolvimento teórico da psicodinâmica do trabalho dejouriana.

### Referências

- BRASIL, 1996. *Resolução CNS 196/96: Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos* <<http://conselho.saude.gov.br/docs/Reso196.doc>>.
- CARMO, J. C.; ALMEIDA, I. M.; BINDER, M. C. P. & SETTIMI, M. M., 1995. Acidentes do Trabalho. In: *Patologia do Trabalho* (R. Mendes, org.), pp. 431-455, São Paulo: Atheneu.
- DANIELLOU, F., 1992. *Le Statut de la Pratique et des Connaissances dans l'Intervention Ergonomique de Conception*. These d'Habilitation, Toulouse: Université Toulouse.



- DEJOURS, C., 1993. *Travail Usure Mentale: Essai de Psychopathologie du Travail*. Paris: Bayard Éditions.
- DEJOURS, C., 1994. *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Editora Atlas.
- DERRIENNIC, F., 1996. Approche épidémiologique de la souffrance au travail: L'objectivation du vécu est-elle possible? *Revue Internationale de Psychosociologie*, 5:107-126.
- DUARTE, F., 1994. *A Análise Ergonômica do Trabalho e a Determinação de Efetivos: Estudo da Modernização Tecnológica de uma Refinaria de Petróleo no Brasil*. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAF-FOURG, J. & KERGUÉLEN, A., 1991. *Comprendre le Travail pour le Transformer: La Pratique de l'Ergonomie*. Paris: Éditions ANACT.
- JONES, F. & FLETCHER, B. C., 1996. Job control and health. In: *Handbook of Work and Health Psychology* (M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper, ed.), pp. 33-50, London: John Wiley & Sons.
- PALACIOS, M.; JARDIM, S.; RAMOS, A. & SILVA FILHO, J. F., 1999. Validação do Self-report Questionnaire - 20 (SRQ-20) em uma população de trabalhadores de um banco estatal no Rio de Janeiro - Brasil. In: *A Danação do Trabalho - Organização do Trabalho e Sofrimento Psíquico* (J. F. Silva Filho & S. Jardim, org.), pp. 225-241, Rio de Janeiro: Te Cora Editora.
- PITTA, A., 1990. *Hospital: Dor e Morte como Ofício*. São Paulo: Editora Hucitec.
- REGO, M. P. C. M. A., 1999. *Sofrimento Psíquico e Trabalho: Um Estudo de Caso sobre o Sofrimento Psíquico dos Trabalhadores e suas Relações com o Trabalho de Caixa em uma Grande Empresa Estatal Bancária*. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- SCHABRACQ, M. J.; WINNUBST, J. A. M. & COOPER, C. L., 1996. *Handbook of Work and Health Psychology*. London: John Wiley & Sons.
- SELIGMANN-SILVA, E., 1994. *Desgaste Mental no Trabalho Dominado*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.

Recebido em 6 de dezembro de 1999

Versão final reapresentada em 21 de novembro de 2001

Aprovado em 29 de janeiro de 2002