



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC

Texto para discussão

Texto para discussão nº 10/2004

*MODOS DE TRABALHAR E DE SER
PROVENIENTES DA ORGANIZAÇÃO DO
TRABALHO BANCÁRIO REESTRUTURADO*

Vânia Gisele Bessi
Carmem Ligia Iochins Grisci

Grupo Interdisciplinar de Estudos sobre o Trabalho
(GIEST)

MODOS DE TRABALHAR E DE SER PROVENIENTES DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO REESTRUTURADO¹

Vânia Gisele Bessi²
Carmem Ligia lochins Grisci³

RESUMO

O presente artigo discute como a reestruturação produtiva do trabalho bancário afetou os modos de trabalhar e de ser dos trabalhadores de uma instituição bancária pública. Trata-se de um estudo de caso que contou com um total de cento e doze sujeitos, assim distribuídos: cento e quatro sujeitos, dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, que aderiram à terceira edição do Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV – ocorrido na empresa no ano de 2001; cinco gestores desses sujeitos; e três funcionários da área de recursos humanos da empresa. A coleta de dados deu-se através de questionário, entrevistas individuais semi-estruturadas e fontes documentais. Analisaram-se os dados por meio da análise de conteúdo à luz do referencial teórico pertinente. Os resultados da pesquisa indicam que, por ocasião da reestruturação produtiva do trabalho bancário, os modos de gestão que requerem dos sujeitos uma mobilização afetiva intimamente relacionada à fidelização dos clientes, requer-lhes, igualmente, uma imobilização frente à organização do trabalho, bem como às pressões que sofrem no dia-a-dia-do trabalho. Resulta disso, uma categoria que demarca a passagem de uma cultura de estabilidade e segurança para uma cultura de instabilidade e insegurança que afeta seus modos de trabalhar e de ser. A reestruturação do trabalho bancário constitui-se como uma fábrica de produção de subjetividade tomando conta dos espaços da vida dos trabalhadores bancários, bem como dos clientes dos serviços bancários.

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho tem se constituído como inesgotável fonte de estudos. O mundo do trabalho contemporâneo, atravessado pelas transformações econômicas, sociais e políticas, e seus modos de afetar os trabalhadores configura-se como um instigante campo de pesquisa. A reestruturação produtiva do trabalho, que teve seu ápice na década de 1990, aliada à financeirização da economia, possibilitou aos capitais deslocarem-se rapidamente invertendo a lógica da produção, desviando recursos que antes eram destinados à produção de bens e serviços para a especulação. Isso colaborou para aumentar o número de desempregados e de excluídos do mercado de trabalho (CASTEL, 1998; POCHMANN, 1999; SINGER, 1999; CASTELLS, 2000; ANTUNES, 2000, 2001).

Inserido em uma economia global e financeirizada, o trabalho bancário, paradigmático em relação à reestruturação produtiva, passou a empreender mudanças cada vez mais intensas. Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser (GRISCI, 2000). Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, antes tido como para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade. A tecnologia presente em larga escala nas organizações tem infinitas possibilidades de interferência nos modos de trabalhar. Três possibilidades, entretanto, mostram-se arraigadas ao trabalho bancário, são elas: a automatização; a configuração de um trabalho mais intelectualizado e de um trabalhador com capacidades e qualificações outras que não aquelas anteriormente demandadas; e o conseqüente aumento das estatísticas do desemprego que chega a relegar pessoas à condição de excluídos, de inúteis para o mundo (CASTEL, 1998).

¹ Artigo apresentado no VIII Encontro Nacional de Estudos do Trabalho – ABET, em São Paulo, em outubro de 2003.

² Mestre, professora da Universidade de Passo Fundo – UPF. Pesquisadora. Participante do GIEST – Grupo Interdisciplinar de Estudos sobre o Trabalho.

³ Doutora, professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS. Pesquisadora CNPq. Participante do GINEIT – Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho.

Diante da problemática teórica que hoje se coloca em relação à centralidade da categoria trabalho e das transformações desencadeadas no mundo do trabalho, em especial no trabalho bancário, toma-se como pertinente e relevante a seguinte questão de pesquisa: Como a reestruturação produtiva do trabalho bancário afeta os modos de trabalhar e de ser dos trabalhadores que exercem suas atividades no setor de prestação de serviços bancários?

Buscando responder tal questão, procurou-se evidenciar a voz da gestão e a voz dos trabalhadores bancários. Para tanto, analisaram-se os conteúdos provenientes das entrevistas de gestores, de funcionários da área de recursos humanos e dos mais variados documentos da empresa, confrontando-os com o conteúdo das entrevistas e dos questionários dos trabalhadores que aderiram ao PADV, no ano de 2001.

Este trabalho apresenta-se estruturado em três partes: considerações teóricas, procedimentos metodológicos e apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

2.1 Trabalho

Parte-se do pressuposto de que o trabalho ocupa posição central na vida (CATTANI 1991; DAL ROSSO 1996; ENRIQUEZ 1999; DEJOURS 2000; ANTUNES 2000 e 2001), embora as muitas discussões que circundam o mundo acadêmico a esse respeito, nem sempre sejam de consenso (HABERMAS, 1975; OFFE, 1989; RIFKIN, 1995).

Desde a perspectiva de centralidade, o trabalho carrega em si a socialização do homem, servindo, portanto, como instrumento de mediação e elo social. Antunes (2000) refere, inclusive, que o ato de produção e reprodução da vida humana realiza-se pelo trabalho. Cattani (1991) refere que homem e trabalho se pertencem mutuamente, uma vez que é através do trabalho que se forma a identidade dos trabalhadores, que estes sentem-se úteis na medida em que utilizam sua capacidade produtiva para a transformação social. Para Antunes (2000 e 2001) e Cattani (1991), o componente social do trabalho é fortemente evidenciado.

A organização do trabalho, entendida como sendo: “por um lado, a divisão do trabalho: divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência, enfim, o modo prescrito; e por outro lado a divisão de homens: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc.” (DEJOURS, 1994, p.125), exerce profunda influência nos modos de trabalhar e de ser dos sujeitos do trabalho. Dada a perspectiva teórica de centralidade do trabalho, tais influências são estendidas para a vida como um todo, (re)configurando os modos de ser e de agir dos sujeitos, afetando-os física e psicologicamente.

Conforme se verá nos itens a seguir, a literatura aponta para novas formas relativas ao contexto do capitalismo e à organização do trabalho. Fala-se e vive-se, hoje, um trabalho que procura ocupar todos os espaços e tempos da vida, um trabalho que solicita aos sujeitos uma “adoração” permanente como refere Enriquez (2001). Dentro das novas formas de conceber e estruturar o trabalho, com o aumento da informatização e da intelectualização, passam a se aliar dentro do processo de trabalho ou de serviço, o trabalho material e o imaterial.

O trabalho imaterial é tido como aquele tipo de trabalho que se extingue no exato momento de sua produção, que é agregado pelas características pessoais e intrínsecas do próprio trabalhador. Trata-se de capacidades de mobilização, cooperação e criação que não podem ser comandadas e dificilmente são passíveis de controle externo ao trabalhador. Exemplifica isso, “o operário que atualiza os fluxos comunicacionais proporcionados pela infra-estrutura técnica, mediante intervenções subjetivas [...]” (COCCO, 2000, p.106), visando à prevenção ou eliminação de falhas ou defeitos no processo de geração de trabalho ou serviço. Lazzarato e Negri (2001) entendem que o trabalho imaterial é aquele que se encontra no cruzamento, é a interface da nova relação produ-

ção/consumo, sendo que cabe ao trabalho imaterial ativar e organizar a relação produção/consumo.

Essa nova relação é caracterizada por Lazzarato (2002)⁴ como uma mudança da lógica anteriormente vigente na produção taylorista-fordista, que se baseava no ciclo: produção/mercado/cliente, e que, a partir da produção flexível, passa a se dar no sentido cliente/mercado/produção. Essa idéia é corroborada por Santos (2002, p.48), quando refere que “as empresas hegemônicas produzem o consumidor antes mesmo de produzir os produtos. Um dado essencial do entendimento do consumo é que a produção do consumidor, hoje, precede à produção dos bens e dos serviços”. Nessa nova lógica, as características do trabalho imaterial são demandadas em larga escala, exigindo a mobilização subjetiva dos sujeitos do trabalho. Para Hardt e Negri (2001), essa mudança de lógica se dá no sentido de uma melhor comunicação entre a produção e o consumo de mercadorias, ou seja, inicia-se uma passagem de informação entre a fábrica e o mercado, que não era possibilitada pelo modelo taylorista-fordista, uma vez que “o modelo fordiano construiu uma relação relativamente ‘calada’ entre a produção e o consumo” (HARDT e NEGRI, 2001, p.310).

Esse novo ciclo apresenta, conforme Lazzarato (2002), como principais características a produção em ciclo curto e a produção de subjetividade. Daí ser o trabalho imaterial ponto de fundamental importância nessa nova relação, que, além de produzir objetos concretos, produz informação, conhecimento, serviços, valores. E que é definido como imaterial também porque incide sobre algo imaterial, que é a subjetividade humana.

O trabalho imaterial, portanto, demanda um novo tipo de trabalhador, diferente do “operário massa” do modo de produção taylorista-fordista, que se caracterizava como “duplamente massificado: pelos contingentes de forças de trabalho concentrados nas grandes fábricas e pela tendencial indistinção, do ponto de vista da divisão técnica do trabalho, de suas características pessoais, subjetivas” (COCCO, 2001, p.18). Essa configuração do trabalho demanda, portanto, que o trabalhador seja mobilizado não apenas como objeto de trabalho, pois é chamado a ser também sujeito desse processo, sendo suas características pessoais, antes massificadas, agora tidas como diferenciais competitivos para as empresas, no sentido de que, para se produzir o bem imaterial, é necessário construir o bem imaterial, que se constitui no desejo, opiniões, gosto das pessoas, ou seja, a construção do cliente. Nesse sentido é que as características pessoais do trabalhador passam a serem solicitadas, uma vez que, como ser humano que é, entende da produção de desejos em outro ser humano (LAZZARATO, 2002). Hardt e Negri (2001) corroboram essa idéia, mencionando ainda como característica do trabalho imaterial a mobilização afetiva necessária ao trabalhador, sendo que “o que o trabalho afetivo produz são redes, formas comunitárias, biopoder” (HARDT e NEGRI, 2001, p.314).

Frente ao exposto, o trabalho imaterial passa a ter papel preponderante, em especial, para o setor de serviços, onde a comunicação entre produção e consumo sempre se deu de forma mais intensa, configurando o desenvolvimento daquilo que Lazzarato e Negri (2001), utilizando-se de nomenclatura cunhada por Christian du Tertre,⁵ definem como “relação de serviço”. Tal relação dá-se pela superação da organização taylorista dos serviços, caracterizando-se por uma maior intervenção do consumidor na constituição do produto:

O produto ‘serviço’ torna-se uma construção e um processo social de ‘concepção’ e de inovação. Nos serviços, os empregos de *back-office* (o trabalho clássico em serviços) diminuem, enquanto aumentam os de *front-office* (as relações com os clientes). Existe, portanto, um deslocamento da pesquisa humana em direção ao exterior da empresa (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p.44-45).

⁴ Curso de curta duração intitulado “Trabalho Imaterial e Subjetividade”, ministrado por Maurizio Lazzarato, no Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em novembro de 2002.

⁵ “Trata-se de dois relatórios que du Tertre apresentou ao longo do ciclo de palestras ‘Conceitos de trabalho no início do século XXI’ (Paris: Ministério da Ciência e Tecnologia) em meados da década de 1980” (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p.44).

Em face do trabalho imaterial, (re)organizam-se teorias e práticas de gestão, uma vez que o modo de trabalho capitalista global requer de quem trabalha, além de qualificação e *performance*, características como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de prevenir e eliminar falhas, capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais trabalhadores e, principalmente, com os clientes. É desde a perspectiva do trabalho imaterial que se procede uma incursão referente à globalização, ao sistema financeiro e ao trabalho bancário, bem como à reestruturação produtiva do trabalho bancário e o desemprego que dela provém.

2.1.1 Globalização, Sistema Financeiro e Trabalho Bancário

O termo globalização tem sido utilizado para designar uma multiplicidade de fenômenos que vêm configurando uma redefinição nas relações internacionais em diferentes aspectos da vida social, como a economia, as finanças, a tecnologia, as comunicações, etc. Essa redefinição tem acontecido de forma mais acentuada nas últimas décadas do século XX, pois, apesar do modo capitalista de produção ser caracterizado por sua expansão contínua, buscando superar limites de tempo e espaço, é a partir desse período que a economia mundial consegue tornar-se global, “com base na nova infra-estrutura, propiciada pelas tecnologias de informação e comunicação” (CASTELLS, 2000, p.111). Dentro da nova configuração global do capitalismo, “os fatores primários de produção e troca – dinheiro, tecnologia, pessoas e bens – comportam-se cada vez mais à vontade num mundo acima das fronteiras nacionais” (HARDT e NEGRI, 2001, p.11).

Santos (2002, p.29) refere que, antes da chamada globalização, o que havia eram diversos motores que acabavam juntos, mas cada um à sua maneira, movimentando as “máquinas e os homens segundo ritmos diferentes, modalidades diferentes, combinações diferentes”. Hoje, segundo Santos (2002), há um motor único, que teve seu ritmo unificado graças à internacionalização que proporcionou uma mundialização do produto, do dinheiro, do crédito, do consumo, da informação. Esse motor único teria a tendência de levar à homogeneização, a um padrão único de consumo, de comportamento, etc., e isso, segundo o autor, dá-se embasado em dois processos de mundialização: o da técnica e o da mais-valia.

A mundialização das técnicas concretiza-se pelo uso intensivo da tecnologia. A mais-valia universal descrita por Santos (2002, p.30-31) é “fugidia e nos escapa, mas não é abstrata. Ela existe e se impõe como coisa real, embora não seja propriamente mensurável, já que está sempre evoluindo”. É justamente a busca da mais-valia universal, através dos avanços e inovações, que leva as empresas a se lançarem em uma competitividade desmedida na busca da sua manutenção, em um mercado cada vez mais predatório.

Paralelo à ordem global e como consequência dos processos de globalização e abertura de fronteiras às empresas transnacionais que, no caso brasileiro, se dá mais intensamente a partir da década de 1990, o papel do “mercado” assume uma importância nunca antes imaginada. “O mercado é uma instituição em abstrato, como se fosse um árbitro do comportamento da sociedade” (POCHMANN, 1999, p.17). Nesse sentido, tomando-se o trabalho bancário no Brasil, pode-se visualizar a globalização, representada pela entrada dos bancos estrangeiros no mercado nacional. Da mesma forma, as decisões estratégicas tomadas pelos bancos, ao definirem processos de reestruturação de suas atividades, têm profunda ligação com essas influências externas, tal como mencionam os autores até aqui citados.

O trabalho bancário assume um *status* diferenciado nesse mercado global e financeiro, uma vez que deixa de atuar simplesmente de maneira a operacionalizar pequenos trabalhos burocráticos, passando a uma posição de consultoria de negócios, sendo demandadas características próprias do trabalho imaterial. “É nesse processo fetichizado, de dinheiro gerando dinheiro, que se fundamenta o trabalho bancário” (JINKINGS, 1996, p.18).

Esse panorama de supervalorização da forma dinheiro leva a se pensar que o que existe de realmente novo no “capitalismo de sempre” são justamente os aspectos financeiros desse novo mercado global e o papel do crédito (HARVEY, 2001), que eliminam as barreiras do território, deslocando-se no espaço de maneira rápida e autônoma. Como salienta o autor: “a atividade bancária está se tornando, com rapidez, indiferente às restrições de tempo, espaço e de moeda” (HARVEY, 2001, p.154). Neste sentido, as instituições financeiras acabam sendo o instrumento que proporciona essa autonomia do capital, através do trabalho bancário, que sofre intensa reestruturação, como se verá a seguir.

2.1.2 Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário

Estudos realizados por diversos autores a respeito do capital (CASTELLS, 2000; DUPAS, 2000; COCCO, 2000; HARVEY, 2001; entre outros) convergem na análise de que o capitalismo passa já há algum tempo por um profundo processo de reestruturação, bem como o modelo taylorista-fordista de produção. De acordo com Castells (2000), a reestruturação do capital acontece na direção de uma maior flexibilidade, maior descentralização devido à estruturação das empresas em rede e um controle cada vez maior da força de trabalho.

A análise que faz Harvey (2001) da crise do modelo fordista de produção leva-o à conclusão de que esta se dá pelo excesso de rigidez, especialmente em relação aos investimentos de capital fixo e à administração de pessoas. Nas décadas de 1960/1970, a flexibilização estava unicamente no setor monetário, o que levou a uma onda inflacionária. O desencadeamento do processo inflacionário conduziu o capital a repensar suas estruturas, buscando a reestruturação. Nas palavras de Harvey (2001, p. 137): “[...] as corporações viram-se com muita capacidade excedente inutilizável (principalmente fábricas e equipamentos ociosos) em condições de intensificação da competição. Isso as obrigou a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho”.

A rigidez do sistema capitalista passa, então, a ser colocada em cheque. A busca pela superação desse modelo em direção à acumulação flexível “se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo” (HARVEY, 2001, p.140). Buscam-se máquinas e trabalhadores intercambiáveis, os quais possam adaptar-se *just in time* às inovações. Além disso, as inovações tecnológicas buscam a diminuição da dependência do capital em relação ao trabalhador, uma vez que incorporam às máquinas e ferramentas o saber informal do trabalhador através de processos de automação.

Nesta concepção, “as mudanças fortalecem o mercado como instrumento de regulação das relações econômicas e sociais” (KREIN e NEUTZLING, 1995, p. 87), visto que a ideologia dominante passa a ser a ideologia da competitividade. Esta lógica “legitima a manutenção das desigualdades estruturais entre os indivíduos, grupos sociais, regiões e países” (idem). Os autores apontam ainda as seguintes características da reestruturação produtiva: as empresas passaram a buscar a modernização, a reestruturação e a redução de custos; ambiente econômico mais instável e imprevisível; fluxos financeiros com mais importância que os fluxos de bens e produtos; empresas precisam ter flexibilidade e integração; há um novo padrão tecnológico (informática); comodidade para alguns e desemprego para outros; novas tecnologias permitem automação flexível; utilização de novos materiais; conhecimento é considerado como fator de produção decisivo. Segundo Harvey (2001), ainda como conseqüências dessa nova fase, apresenta-se uma mão-de-obra que tem se tornado cada vez mais barata e trabalhadores que se sujeitam a cargas de trabalho cada vez maiores, bem como maior concentração de renda. Dessa forma, muda o contexto em que o trabalho e o trabalhador estão inseridos.

Para Castells (2000), a economia surgida nas duas últimas décadas pode ser caracterizada como informacional e global. Nesse sentido, são essas novas condições históricas que geram a produtividade e a concorrência é feita em uma rede global de interação. Dentro do paradigma

informacional que define novas formas de geração, processamento e transmissão da informação como fatores determinantes da produtividade, o mercado de trabalho, bem como os próprios trabalhadores são convidados a mudanças profundas. Com o aumento da informatização do processo de trabalho, há uma significativa redução da mão-de-obra fabril e manual e um processo de intelectualização do trabalho. Com a diminuição do trabalho fabril, acontece um significativo aumento do setor de serviços, para onde se desloca uma parte dos trabalhadores que foram dispensados. No setor de serviços, que, dentro da sociedade informacional, adquire uma configuração e uma importância ampliadas, a reestruturação se dá no sentido de que as relações de serviço tomam o lugar da produção de serviços (LAZZARATO e NEGRI, 2001, p. 45).

A partir dessa lógica, o sistema financeiro foi um dos determinantes da flexibilidade geográfica e temporal da acumulação capitalista. As atividades destas instituições (bancos, corretoras, serviços financeiros) imbricam-se e confundem-se. Os níveis de complexidade e de rapidez necessárias à sobrevivência dos trabalhadores aumentam de forma exponencial, da mesma maneira que crescem os volumes monetários transacionados por essas empresas e a automação dos processos de trabalho.

Todo esse panorama de grandes modificações acaba por exercer profundas mudanças no trabalhador bancário, o qual tem que se constituir em um sujeito de respostas cada vez mais rápidas para um trabalho que se torna, a cada dia, mais ágil, acompanhando a velocidade dos computadores, que acabam por realizar suas tarefas, e pelo trabalho imaterial, que atravessa suas atividades. Há ainda uma significativa mudança no *status* da profissão de bancário, constantemente ameaçada pelo desemprego advindo de processos de automatização de agências e de serviços. Segundo dados do Ministério do Trabalho, em janeiro de 1991, a categoria dos bancários contava com 754 mil trabalhadores no território nacional. Em outubro de 2000, o número de funcionários do setor girava em torno de 394.500 (COSTA, 2001).

Paralelo a esses dados, outro fator que se observa através de pesquisas realizadas junto ao setor bancário (JINKINGS, 1996; GRISCI, 2000; RUFFEIL, 2002) é que existe um profundo questionamento dos próprios trabalhadores sobre sua sobrevivência enquanto categoria e suas possibilidades no mercado de trabalho que os exclui devido à sua condição de ex-bancários.

Os trabalhadores bancários que conseguem resistir e permanecer em seus empregos, “os heróis da guerra”, acabam por sofrê-la em toda a sua intensidade, com o acúmulo de funções (DIEESE, 2001b), a rapidez cada vez mais exigida, além de ter que atuar como profundo conhecedor e vendedor dos produtos que o banco oferece. O bancário tradicional que tinha como principal meio de trabalho a moeda, começa a ceder espaço para um novo profissional que tem na informação sua principal ferramenta de trabalho (DIEESE, 2001b).

2.2 Gestão e gestão de pessoas

Os princípios que direcionam as ações organizacionais em diferentes sentidos estão intimamente relacionados às políticas de gestão adotadas pelas organizações. Tais políticas são influenciadas por diversos fatores, alguns inerentes à própria organização, como a cultura, o direcionamento e posicionamento da empresa no mercado e também o próprio negócio ou produto da empresa. Além desses fatores, há alguns externos à organização, como a concorrência, as políticas governamentais e, muito particularmente a partir das últimas décadas do século XX, a influência de uma economia globalizada (HARVEY 2001).

Segundo Chanlat (2000, p.119): “por modo ou método de gestão entende-se o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado”. Nesse sentido, o método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo

de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas para a gestão de pessoas, enfim, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão de uma forma geral.

Existem vários métodos ou modos de gestão, sendo que podem ocorrer algumas variações de tipificações conforme a análise de diferentes autores. Chanlat (2000) utiliza a seguinte tipificação:

- 1) modo de gestão tayloriano e neotayloriano (que inclui o modo fordiano) – iniciado a partir de Taylor, caracteriza-se principalmente por uma divisão do trabalho muito fragmentada, produção sob premência de tempo, tarefas repetitivas, direito de expressão muito reduzido, e até nulo, divisão entre a concepção e a execução e sistemas de controle muito elaborados;
- 2) modo de gestão tecnoburocrático – foi inicialmente descrito por Weber, caracteriza-se por uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada, regulamentação escrita onipresente, grande importância aos especialistas e técnicos, controles muito sofisticados, comunicação difícil entre os escalões da empresa, centralização do poder;
- 3) modo de gestão da excelência (ou qualidade total) - engloba as novas práticas administrativas, baseando-se na noção de produzir melhor que os concorrentes, enfatiza a primazia do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade e o desafio permanentes, recompensas materiais individualizadas, polivalência da mão-de-obra e recrutamento seletivo.

A passagem de um modelo a outro não se dá de forma automática e acontece muito fortemente influenciada pelos fatores enumerados por Chanlat (2000) como aqueles que exercem influência sobre a gestão (fatores internos, externos, contexto político, contexto cultural e contexto social).

Gestão de pessoas, segundo Davel e Vergara (2001, p.47), é “uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço”. Desse modo, a forma como as pessoas são geridas sofre influência das diretrizes da empresa, além de estar também fortemente presente a questão pessoal dos gestores. Considerando-se que são as pessoas participantes de uma organização as responsáveis pela criação, inovação e vitalidade das ações, as políticas de gestão de pessoas acabam tendo uma importância singular para as empresas.

A gestão de pessoas, como comumente tem sido chamada na contemporaneidade, passa por um processo evolutivo, acompanhando as transformações ocorridas na gestão empresarial como um todo. A concepção do papel dos indivíduos nas organizações também acompanha esse processo, sendo que a forma como são conduzidas as políticas de gestão de pessoas estão intimamente relacionadas com essa visão acerca do ser trabalhador. Embora ignorando aspectos do trabalhador, enquanto ser integral (CHANLAT, 1996) a gestão, não raro, tenta conseguir dele a sua mobilização total para o projeto da organização, invadindo sua vida de modo a se tornar lugar central em sua existência. Algumas estratégias são utilizadas deliberadamente ou naturalmente concebidas, de modo a fazer com que os trabalhadores sintam-se como membros de uma grande família, filhos de uma mãe caridosa, tal como mostra Pagès et al. (1993), acerca do poder que as organizações exercem sobre os trabalhadores.

De acordo com Pagès et al. (1993), ao se mobilizar psiquicamente com algo maior, mais poderoso e mais duradouro do que ele, o indivíduo isolaria ou atenuaria o pavor que tem de sua própria morte. Segundo os autores (PAGÈS et al., 1993), tal fusão seria possível na medida em que a organização hipermoderna promove o que eles chamam de “desterritorialização” do indivíduo.

A desterritorialização, ao contrário, é o conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais e destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo empresarial, em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa (PAGÈS et al., 1993, p. 119).

Nesse sentido, para Pagès et al. (1993), a organização hipermoderna promove um sistema de dominação e dependência psicológica. O trabalhador, por sua vez, deixa-se controlar pela organização, que passa a deter o domínio sobre sua esfera psíquica. Em última análise, o trabalhador passa a depender dessa ligação, pois a partir daí é que constitui sua vida.

Lima (1995) analisa as novas políticas de recursos humanos (RH) como estratégias organizacionais no sentido de aumentar a dependência dos trabalhadores em relação à empresa, configurando aquilo que ela denomina como “formas de sedução na empresa”. A autora elenca algumas características das novas políticas de RH: recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas; possibilidades de carreira; competição acentuada entre empresas e entre colegas; adoção de medidas para aumentar o fluxo de informações; intelectualização das tarefas; mudança e renovação constantes, o que leva a uma grande exigência de flexibilidade e capacidade de adaptação; controle pela adesão e interiorização de regras, entre outros pontos. Tais características das políticas de RH acabam configurando-se em um ambiente atraente e sedutor que as empresas disponibilizam aos seus super-trabalhadores, aqueles que conseguirem passar pelos rigorosos processos seletivos. Uma vez admitidos como membro da família, o trabalhador deverá direcionar a sua *psique* para os objetivos organizacionais. Lazzarato e Negri (2001, p.25) endossam essa percepção dizendo que: “como prescreve o novo *management*, hoje, ‘é a alma do operário que deve descer da oficina’. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada”.

2.3 Subjetividade

Cabe dizer, de imediato, que se entende subjetividade não como sinônimo de interioridade, mas como algo construído a partir do social e como construtor do social. Conforme Pelbart (2000, p.37), a subjetividade “não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de embelezar-se, de fruir, etc.”. Modos de subjetivação dizem respeito, portanto, à construção de modos de viver a partir da concretude do mundo.

Desde esta lógica, “a subjetividade não é ponto de partida, mas é resultante de múltiplos processos, agenciamentos coletivos” (FERREIRA NETO, 2000, p.107). Portanto, os modos de subjetivação são construídos atravessados pelos processos concretos do mundo, num imbricamento entre o fora, do mundo exterior e o dentro, do sujeito. Como refere Naffah Neto (1998, p.70-71):

[...] o mundo não é tão somente exterior, nem tão somente interior; está sempre fora e dentro ao mesmo tempo ou, melhor dizendo, constitui-se numa imbricação de um exterior e de um interior, fluindo e refluindo por movimentos de projeção e introjeção. [...] Ao fora aprendemos a chamar de mundo; ao dentro de subjetividade.

Partindo-se do exposto, a reestruturação produtiva do trabalho bancário, que teve como uma de suas principais conseqüências a implantação dos PADVs, pode ser tomada como modo de subjetivação ou de produção de estilos de vida ou de modos de existência. Buscando perceber mais especificamente como tais mudanças configuraram novos modos de subjetivação, passa-se à apresentação daquelas que representaram maior possibilidade de afetação do sujeito do trabalho.

Estudos (ACCORSI, 1990; JINKINGS, 1996; PENELLA, 2000; GRISCI, 2000, 2001, 2002; RUFFEIL, 2002) evidenciam que o trabalhador bancário vive, já há algumas décadas, sob a influência de novas forças que o tomam de assalto, tal como menciona Pelbart (2000). Anteriormente à onda mais intensa de automação bancária, iniciada no Brasil, nas décadas de 1980/1990, o trabalho bancário tinha uma conotação diferenciada daquela que é apresentada nos dias atuais. A natureza do trabalho, o seu produto e o *status* da função de bancário apresentavam-se de forma a proporcionar a esse trabalhador a percepção de que o seu trabalho tinha uma importância diferenciada para a sociedade.

Até 1960, as transformações ocorridas no trabalho bancário foram lentas, porém caracterizadas pela busca da racionalização e mecanização do trabalho bancário. Até a Reforma Bancária de 1964, os bancos atuavam de maneira segmentada e regionalizada, a maioria de pequeno porte. A estrutura do sistema bancário era bastante simples e consistia basicamente de bancos que possuíam em sua estrutura hierárquica direção geral e agências. A intensificação da industrialização, presente nas décadas seguintes, demandou novas adaptações do setor bancário, a fim de que pudesse contribuir para o seu desenvolvimento, uma vez que havia uma demanda cada vez maior por crédito. Dessa forma, foi necessário que os bancos se estruturassem de forma semelhante às indústrias, adotando modelos de organização taylorista/fordista (PENELLA, 2000), sendo introduzidas a mecanização, a padronização, a normatização e a rotinização dos procedimentos bancários, compondo o cenário propício para o início de mudanças tecnológicas e organizacionais mais profundas. Novas respostas são exigidas aos bancários, onde a cobrança por produtividade passa a ocorrer de forma mais intensa.

Em decorrência da necessidade demandada pelo mercado e da concorrência entre bancos que toma corpo, passa a ocorrer, também, uma diversificação das atividades bancárias, multiplicando o leque de serviços oferecidos à clientela. O atendimento ao público e a venda dos produtos do banco já começa a fazer parte do cotidiano dos trabalhadores, ainda de forma incipiente: “as agências passam a assumir papel de destaque no conglomerado financeiro ao qual se encontram vinculadas, transformando-se em ‘postos de venda’ do grupo financeiro. Para atrair clientes, aperfeiçoam-se os serviços de atendimento ao público” (JINKINGS, 1996, p.44).

Diante desse cenário, pode-se constatar a mudança do perfil do bancário: do contador com conhecimento sobre todo o processo de trabalho no banco, com perspectiva de carreira, detentor de um *status* social, a um funcionário pouco qualificado, fragmentado em tarefas simples e repetitivas. “O perfil dos bancários altera-se, passando a representar uma categoria jovem, e a ‘profissão’ bancário torna-se transitória, servindo apenas como um meio para terminar os estudos” (PENELLA, 2000, p. 50).

Cabe salientar que, a partir da década de 1980, a implantação e difusão do sistema *on line*, caracterizado pela criação dos sistemas de apoio às decisões e implantação dos terminais de consulta aos clientes, não somente intensificou o trabalho bancário, como também serviu de suporte a um controle maior sobre as atividades, que já se anunciava. Com a implantação dos sistemas *on line*, a natureza do trabalho também se altera: “o tradicional fluxo de papéis, documentos manipulados e contabilizados no trabalho de escrituração do movimento diário dos bancos, vai sendo substituído por dados armazenados e manipulados em sistemas eletrônicos, baseados em computadores. Informações passam a ser a matéria prima dos bancos” (RUFFEIL, 2002, p. 103).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método

Por se tratar de um estudo cujo objetivo é avaliar um determinado processo dentro de uma única empresa, bem como os sujeitos desse processo, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p.27), o estudo de caso é a estratégia ideal quando se apresentam como questões de pesquisa perguntas do tipo “como” ou “por quê”. Para Roesch (1999), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita o conhecimento, em profundidade, de uma realidade ou de um fenômeno social, sendo conduzido em detalhes e, com frequência, baseado em várias fontes de dados.

3.2 Sujeitos

Os sujeitos que constituem essa pesquisa são os que aderiram à terceira edição do PADV, ocorrida em 2001, funcionários da área de recursos humanos e da gestão de agências e/ou áreas de apoio envolvidos na implantação e acompanhamento do referido programa. Destes, dezesseis foram entrevistados via entrevistas individuais semi-estruturadas: três funcionários da área de recursos humanos, cinco ocupantes de cargos de gestão, e oito sujeitos que aderiram ao PADV. Além dos dezesseis entrevistados, participaram da pesquisa, via questionários, mais cento e quatro sujeitos dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi desenvolvida através de três diferentes instrumentos: entrevista semi-estruturada, questionário e fonte documental. Para Yin (2001), é importante se utilizar várias fontes de dados, uma vez que isso permite o confronto dos dados que eventualmente venham a se repetir e validá-los.

3.4 Análise dos Dados

A análise dos dados, segundo Yin (2001, p. 131), “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências, tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. Os dados coletados através de entrevista semi-estruturada, questionários e fontes documentais sofreram análise de conteúdo, seguindo as etapas propostas por Triviños (1995): pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A reestruturação produtiva do trabalho na empresa x

A partir da análise das fontes documentais e das entrevistas, pode-se perceber que os processos de reestruturação produtiva do trabalho ocorridos na empresa podem ser considerados como desterritorializantes, conforme menciona Grisci (2000, p. 8), pois “provocam desassossego e atingem aqueles sujeitos ditos dos postos de gestão, tanto quanto aqueles dos postos de execução, [...], inscrevem-se no tempo da velocidade, arrancando os sujeitos de territórios solidificados”. Tal como menciona Pagès et al. (1993), a desterritorialização separa o indivíduo de suas origens sociais e culturais e o desenraíza de sua terra originária para enraizá-lo no solo empresarial.

Há de se ressaltar, inicialmente, que a empresa denominada X é uma instituição bancária de grande porte e de abrangência nacional. Sua longa história evidencia que sempre existiram mudanças na empresa, no entanto, tais mudanças nunca haviam se caracterizado pela velocidade inimaginável que as caracteriza atualmente (GRISCI, 2000). Os negócios da empresa X vêm se diversificando entre empréstimos, carteiras hipotecárias, cobranças, pagamentos e incentivos à poupança popular. Suas atividades incluem, ainda, patrocínios a esportes.

As mudanças que trouxeram consigo a desterritorialização dos sujeitos do trabalho bancário, na empresa, anunciaram-se já no início da década de 1990, quando foram demitidos cerca de dois mil funcionários pelo Presidente da República que ora assumia. Um dos entrevistados vivenciou esse processo de demissão:

três meses depois de entrar, o Collor, com aquele monte de coisas que ele fez, entre essas ele demitiu toda a turma que entrou na X em março de 90. [...] aí o pessoal fez greve, pressionou, a gente também estava pressionando, os demitidos formaram um grupo, aí a gente retornou depois em setembro, em função do dissídio. Então assim desde que eu entrei, entrei com uma decepção atrás da outra (supervisora/12 anos de empresa).

O significado deste ato é ainda mais intenso quando se leva em conta que ele se deu justamente em um período que trazia consigo as primeiras ações em direção à reestruturação produtiva para dentro dos bancos brasileiros (DIEESE, 2001b), os primeiros passos na criação do banco múltiplo (DIEESE, 2001a), bem como a promoção dos principais ajustes na economia que proporcionaram a abertura de fronteiras à economia externa e à queda da inflação (MARUCCI e MACHADO-DA-SILVA, 2000). Este ato acarretou aos sujeitos a percepção de ser esta uma mudança inserida em um contexto maior e que tinha como característica a inevitabilidade e a irreversibilidade de um processo que se iniciava.

Tais demissões traziam consigo ainda uma outra significação que requer um olhar mais atento. Em toda a história da empresa X existiu uma cultura de estabilidade, uma vez que não se vislumbrava a possibilidade de que os funcionários pudessem ser demitidos. Embora funcionários contratados em regime de Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT –, não se tratando, portanto, de funcionários estáveis, prevalecia um sentimento de estabilidade, que foi profundamente abalado, pois os funcionários da X eram “tidos como funcionários públicos no imaginário social”, sendo que os próprios “assim se assumiam, sem o serem” (GRISCI, 2000, p.177).

Em outubro de 1992, a empresa X declara-se em crise, identificada em todos os segmentos da empresa como a “mais profunda crise de toda a sua história”, sendo preciso, “urgentemente, submetê-la a um programa de saneamento”, encarado como um desafio que proclamava por um “tempo de esforço e sacrifício”, conforme expresso em documento da empresa. Índícios da crise são identificados nos aspectos econômico-financeiros, operacional e tecnológico (onde é citada a questão do baixo nível de informatização e a precariedade dos serviços ofertados), administrativo (baixo índice de produtividade e descompromisso com o processo de qualidade) e político-institucionais. Foi então que, a partir de tal diagnóstico, em novembro de 1992 foi lançado um programa que tinha como objetivo o fortalecimento da empresa e seria implementado no decorrer do ano seguinte.

Ainda como ação visando à conquista de uma maior competitividade, uma vez que naquele momento a empresa estava com seu foco voltado para o mercado, em 1993 foi lançado um Programa de Qualidade Total que, em síntese, buscava “homogeneização de objetivos e conseqüente homogeneização dos modos de ser e trabalhar” (GRISCI, 2000, p.185). A partir de 1995, no sentido de intensificar os ajustes dos processos de trabalho e o direcionamento da empresa, foi lançado o Programa de Racionalização e Competitividade – PRC. O lançamento do PRC deu-se em um período marcado pela queda dos rendimentos dos bancos, proporcionada pela diminuição abrupta dos rendimentos bancários advindos do “floating” (SALINAS, MAÇADA e SANTOS, 1998).

Uma das finalidades do PRC era buscar a transformação da estrutura hierárquica da empresa, configurando-se como um programa “estabelecedor de uma estrutura hierárquica mais ágil e funcional, promovendo a descentralização administrativa” (GRISCI, 2000, p.186). Os gerentes da empresa submeteram-se a novos processos seletivos, fazendo com que muitos deles não conseguissem manter seus cargos em comissão, ocasionando uma tensão muito grande e mexendo com a até então imaginada estabilidade dos funcionários. Como lembra um dos gestores entrevistados:

alguns programas que foram implantados na empresa a partir de 1995 que tornaram essas mudanças bem mais... são mudanças estruturais, são mudanças bem radicais e que realmente afetaram demais os funcionários a partir daquela época. [...] o PRC é que foi realmente a grande virada que mexeu com todos os funcionários no Brasil inteiro. Mudou a estrutura de cargos em comissão, mudou a forma de atuar das agências, implantou uma série de programas, que foi a partir daí que essas mudanças se incorporaram no dia-a-dia dos funcionários (gerente de área de apoio 2/24 anos de empresa).

Como parte desse Programa estava, também, a automação das agências e um maior direcionamento da empresa no sentido de atender ao mercado, visando competir com os bancos privados, no intuito de se configurar cada vez mais como um banco múltiplo (DIEESE, 2001a). O fato de os

bancos procurarem desempenhar múltiplos papéis é apontado por Harvey (2001) como sendo uma das mudanças advindas da reorganização do sistema financeiro. A partir dessa visão, a empresa passou a criar uma gama considerável de produtos e, como consequência disso, os funcionários foram sendo chamados a vendê-los, iniciando-se com os cargos gerenciais e, posteriormente, atingindo a todos os funcionários, como lembra um dos sujeitos que aderiram ao PADV:

a gente nunca foi acostumada a vender, a empurrar coisas pras pessoas, e o que os outros bancos já faziam. [...] Só que na X a gente não tinha essa cultura. E tipo assim, quando começou, foi começando com os gerentes, com os chefes, que começaram a ser pressionados a vender aqueles produtos pros clientes, e de uma hora pra outra a gente também começou a ser muito cobrado pra isso (supervisora/12 anos de empresa).

A partir do ano de 1995, portanto, as ações de reestruturação da empresa X tornaram-se mais intensas, como preparação para os PADVs que seriam implementados a partir de 1996. A referência feita ao PADV em contexto de reestruturação do trabalho permite que se depreenda, desde já, as mudanças enfrentadas pelos sujeitos da reestruturação do trabalho bancário, e que sujeitos tais mudanças constroem. Tal como refere Grisci (2001), o sujeito da reestruturação do trabalho bancário caracteriza-se como aquele que responde “eu faço, eu faço, eu faço” de modo imediato, a toda e qualquer demanda que se apresente, tratando-se de um trabalhador protótipo da flexibilidade, tido como contraponto daquele trabalhador massificado que o fordismo cunhou. Tal sujeito deve fazer frente às novas demandas do trabalho imaterial, bem como apresentar características pessoais que se tornam necessárias ao desenvolvimento e à manutenção das novas relações de serviço, tal como descritas por Lazzaratto e Negri (2001).

A reestruturação produtiva do trabalho bancário viabiliza-se no sentido do uso intensivo da tecnologia nos processos de trabalho e de uma busca maior pela competitividade. Desde essa lógica, os clientes da X tiveram que se adaptar para a utilização dos canais alternativos, como os terminais de auto-atendimento, como ilustra a fala abaixo:

a X não quer e nem um banco quer entupir agências de clientes, então criam os canais alternativos de atendimento, as salas, com aquelas máquinas de *cash dispenser*, de caixa rápido, e assim por diante, e cartões, muitos cartões... que as pessoas muitas vezes não sabem usar... Isso é outro processo eu acho, de mudança cultural da clientela que também não se faz de um dia pra outro, mas as metas são em cima disso, as metas contam com essa... com esses canais alternativos... e aí se cria uma série de dificuldades (gerente de filial de pessoal/24 anos de empresa).

Nesse sentido, a partir da análise de tais processos, concorda-se com a reflexão de Ferreira⁶ (2002), a respeito da reestruturação produtiva do setor bancário tomada como um processo de:

pulverização das atividades bancárias, e mudança da relação produtor-consumidor, uma vez que o espaço-tempo do trabalho bancário é algo que não se confina mais somente no espaço do banco. É uma reestruturação espaço-temporal, uma deslocalização espaço-temporal. A reestruturação produtiva do trabalho bancário ultrapassa os limites e o tempo do próprio banco, atingindo a sociedade como um todo, uma vez que os clientes passam a efetuar os trabalhos anteriormente realizados pelos bancários.

Tal uso da tecnologia, disseminado também entre os clientes, é o exemplo do que Santos (2002) denomina de a tirania da informação e do dinheiro, uma vez que, sendo a empresa X uma instituição bancária acaba utilizando a informatização em larga escala, exigindo dos seus clientes a adaptação às suas regras que visam ao aumento de lucros e à maior acumulação. Sob tal aspecto, destacam-se as palavras de Santos, (2002, p.44) ao dizer que “a finança move a economia e a deforma, levando seus tentáculos a todos os aspectos da vida”.

⁶ José Maria Carvalho Ferreira, professor da Universidade Técnica de Lisboa, em *workshop* realizado através de convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no mês de setembro de 2002, na Escola de Administração/UFRGS e no Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/UFRGS.

Desde essa percepção, os clientes são afetados pela reestruturação produtiva do trabalho bancário, uma vez que, mesmo tendo dificuldades em consumir a subjetividade fabricada pelas novas formas de organizar o trabalho dos bancos, são forçados a uma mudança de cultura, a uma mudança de seus modos de utilizar os serviços do banco. Como menciona Ruffeil (2002, p.83) nesta fase de mudanças “o dentro e o fora da organização conectam-se”, ou seja, clientes e funcionários acabam sofrendo com as reestruturações empreendidas pela X. Assim, é correto concordar ainda com a autora no sentido de que: “a volatilidade do capital também está ilustrada na forma como os bancos adentram as casas, tomando conta dos espaços de vida dos clientes” (RUFFEIL, 2002, p.172). A empresa anunciava essa mudança, em jornal interno de 1998, como “um ganho para a X e para o cliente”.

O fato de a empresa concentrar suas ações no sentido de direcionar os clientes para o uso dos terminais de auto-atendimento faz com que os clientes não entrem nas agências como anteriormente. Esse fato configura-se como um gerador de sofrimento para os trabalhadores bancários que são cobrados por vendas: “eles estão direcionando os clientes pros caixas de atendimento automático, eles não querem que o cliente entre na agência, estão barrando os clientes. Se o cliente não entra na agência, então como é que você vai vender produtos pra ele?” (caixa executivo/23 anos de empresa).

Refletindo acerca da afetação dos clientes pela reestruturação do trabalho bancário, cabe lembrar-se, ainda, a análise empreendida por Pelbart (2000) de que os limites antes solidamente demarcadores dos espaços, encontram-se fluidos, fazendo com que se confundam as instituições e com que as suas lógicas sejam generalizadas para toda a sociedade. Em suas palavras: “a lógica disciplinar que presidia as instituições disciplinares se espraia por todo o campo social, prescindindo hoje do confinamento, e assume modalidades mais fluidas, flexíveis, tentaculares, informes e esparramadas” (PELBART, 2000, p.29). Assim, tal como menciona Chanlat (2000), a lógica empresarial acaba tomando conta da vida, uma vez que o atingimento de metas por parte da empresa X depende, além da participação de seus funcionários, também da de seus clientes.

A partir do direcionamento da empresa para o mercado, a criação de produtos iniciou-se, em larga escala, na empresa X. Vários produtos foram criados, antecipando necessidades dos clientes. Essa oferta de produtos visava, além da manutenção da empresa no mercado, a criação de um ambiente ideológico e cultural do consumo, próprios do trabalho imaterial como menciona Lazzaratto e Negri (2001).

A idéia de que a empresa sabe o que o cliente quer e necessita atende a inversão de lógica proposta por Lazzaratto (2002), ao dizer que o ciclo de produção hoje é cliente/mercado/produção. Da mesma forma, seguindo essa linha de pensamento, pode-se, a partir da análise do material de divulgação externa da empresa, perceber que há, tal como menciona Santos (2002), uma tentativa de produzir o consumidor desejado, sendo que este é o propósito final do direcionamento de todas as ações da empresa. Mais uma vez a reestruturação produtiva do trabalho bancário atua como uma fábrica de subjetividades, produzindo o consumidor antes mesmo de produzir os produtos ou serviços.

Acerca da reestruturação, Chanlat (1999, p. 53) analisa que “em nome da globalização e da competitividade é que as empresas lançaram-se nessas reestruturações na maioria das vezes radicais”. No caso da empresa X, os processos de reestruturação implantados passaram, via de regra, pela redução de pessoal, o que acarretou sobrecarga de trabalho aos que permaneceram como menciona um dos entrevistados, ao lembrar dos colegas que permaneceram trabalhando na empresa: “nós fazíamos o serviço em oito ou nove, eles estão em cinco, então quer dizer, a gente chega lá, eles estão com dois telefones, cada um em um ouvido, quer dizer, eles estão sendo massacrados” (caixa executivo/23 anos de empresa).

Tal análise faz eco com as palavras de Harvey (2001) ao apontar como conseqüências dos processos de reestruturação produtiva empreendidos pelas empresas, o aparecimento de uma mão-

de-obra mais barata, aqui representada pelos técnicos bancários, contratados pela empresa X a partir de 2000, além de fazer com que os trabalhadores se sujeitem a jornadas de trabalho cada vez maiores e mais penosas em virtude da sobrecarga de trabalho.

Como continuidade da estratégia de redução de pessoal, nos jornais internos da empresa, lê-se que foram efetuadas terceirizações de algumas áreas nos anos de 1998 e 1999, como uma parte do *telemarketing*, em julho de 1998; atividades de engenharia, em dezembro de 1998; setores de cobrança, em fevereiro e junho de 1999; e área de *telemarketing* receptivo, em agosto de 1999. Essas terceirizações compreendem parte dos vinte mil funcionários dispensados nos últimos anos na empresa X, como menciona a gerente de filial de pessoal/24 anos.

Durante o ano de 1999, várias ações buscando a intensificação da automação e do direcionamento dos clientes para os canais de auto-atendimento, bem como a padronização e integração de processos, foram empreendidas. Entre elas foram destacadas no jornal interno da empresa, nos meses de janeiro, março, junho e agosto de 1999, respectivamente: a implantação da rede de processos, divulgada como uma ação que trouxe mudanças estruturais que afetaram o organograma da empresa; as padronizações ainda maiores dos serviços, utilizando-se de um novo modelo operacional para todos os pontos de venda; o anúncio do desenvolvimento do projeto de segmentação de clientes; o chamado “Projeto X Virtual”, que se tratava de um projeto de intensificação de vendas de produtos pela *Internet*, chamado pela empresa de um novo canal de comercialização.

Em setembro de 1999, o jornal interno da empresa anunciava um novo modelo de relacionamento com os clientes, em que se lê: “os produtos bancários hoje são pré-definidos, mas num futuro próximo os bancos provavelmente irão oferecer produtos modulares, ou seja, darão ao cliente a oportunidade de montar um determinado produto de acordo com suas necessidades”. Assim, com a idéia de aumentar a sua competitividade na sociedade financeirizada, a partir de janeiro de 2000, a empresa passa a adotar, em caráter experimental, o modelo de gestão de segmentação de clientes, mais uma das ações de ajuste para fora empreendidas pela empresa (DIEESE, 2001b). Tal modelo, conforme registram vários documentos internos, surgiu em virtude da abrangência de públicos com os quais a X relaciona-se nos seus diversos canais, físicos e alternativos, e diante da necessidade de atender expectativas do mercado e dos clientes, cada vez mais exigentes.

O modelo de gestão de segmentação de clientes veio ao encontro do desejo da empresa de não “entupir” as agências, fazendo com que nelas adentrassem somente aqueles com potencial para consumir os seus produtos e serviços, e que tivessem potencial de reciprocidade, ou seja, condições financeiras suficientes para investir na empresa. Além disso, são mencionados também como objetivos dessa nova forma de gestão, o estabelecimento e ampliação de canais de baixo custo para os segmentos pouco rentáveis (como salas de auto-atendimento), e o melhor aproveitamento das oportunidades de vendas cruzadas, uma vez que cada cliente participa de uma carteira específica, o que facilita o controle de seus negócios. Para Ruffeil (2002, p.161), o modelo de gestão de segmentação permite:

que a massa populacional de clientes espalhados em todo o território nacional possa ser recortada em subgrupos que, por sua vez, podem ser segmentados a partir de determinadas tendências e os indivíduos, distribuídos em uma curvatura de comportamentos, hábitos de consumo, qualificações, possibilitando trabalhar tendências e intenções.

Trabalhar com o modelo de gestão de segmentação de clientes passou a exigir dos sujeitos de forma mais intensa aquelas características demandadas pelo trabalho imaterial, tal como apontam os autores que tratam do tema (COCCO, 2000; PELBART, 2000; LAZZARATO e NEGRI, 2001; HARDT e NEGRI, 2001; LAZZARATTO, 2002). Tais características dizem de uma mobilização afetiva no sentido de antecipar as necessidades do cliente, ou até mesmo, criar-lhe a necessidade do bem imaterial, que é a relação de serviço. Esse bem imaterial constitui-se no desejo, nas opiniões,

no gosto das pessoas e para antecipar tais desejos é necessário que o trabalhador bancário, a partir de então, esteja também antecipando-se, sempre atento, sempre vigilante, prevendo, tal como menciona Cocco (2000), problemas e suas possíveis soluções.

O modelo de gestão de segmentação de clientes atua, principalmente, conforme indicado em um dos seus três eixos de sustentação, como um eficiente mecanismo de controle dos modos de trabalhar e da própria unidade de negócios ou ponto de venda, como são hoje denominadas as agências. Como cada gerente de conta é responsável por uma carteira específica de clientes, constituída a partir dos critérios da segmentação, o controle que recai sobre o seu desempenho é intensificado.

O modelo de gestão de segmentação determina uma profunda mudança na organização do trabalho, na empresa X, uma vez que implica uma nova reestruturação da empresa como um todo. A partir desse modelo, os pontos de vendas foram reestruturados tanto no que se refere aos aspectos físicos e tecnológicos (*layout*, sistemas de informática, salas de auto-atendimento, etc.), como aos de pessoal. A divisão do trabalho e a divisão de homens (DEJOURS, 1994) são alteradas, no sentido em que os funcionários são dispostos de forma a atenderem o público que consegue adentrar à agência, de forma rápida, sem perder, entretanto, a possibilidade de realizar vendas.

Concomitante a reestruturação das salas de auto-atendimento, surgiu a figura do bancário temporário. O bancário temporário é contratado por um período específico de tempo e sua principal tarefa é fazer com que os clientes utilizem, de forma intensiva, os chamados “canais alternativos” de atendimento no sentido de ajudar a empresa a alcançar suas metas de migração de clientes para canais alternativos. Suas atribuições, entre outras, comportam, conforme o manual de implantação do modelo: direcionar e orientar os clientes para o uso do débito automático, *Internet Banking*, terminais de auto-atendimento; orientar os clientes sobre preenchimento de formulários; prestar e divulgar informações sobre produtos e serviços e atuar como facilitadores do atendimento. Nesse sentido, uma de suas funções é barrar os clientes à porta do banco. Como menciona um dos entrevistados, os bancários temporários têm vida curta na X e atividades específicas: “o tempo que eles permanecem na X é no máximo seis meses, e eles têm uma atividade extremamente limitada e bem específica que é a de orientação ao cliente para o uso de canais alternativos” (gerente de filial de pessoal/24 anos de empresa).

Nesse sentido, pode-se concordar com as palavras de Santos (2002) quando menciona que as empresas, visando atender os reclamos da finança e buscando manterem-se competitivas no mercado global, acabam negligenciando aspectos sociais e deteriorando o emprego. A empresa X, ao contratar os bancários temporários que têm como atividade fazer com que os clientes não utilizem os serviços dos trabalhadores que estão no interior dos pontos de venda, está oferecendo emprego precário e precarizando aqueles empregos que ainda mantêm, com vistas a, em um futuro próximo, eliminá-los.

A segmentação de clientes, implementada pela empresa X, configura-se como dois modos de gestão complementares: a gestão da intimidade e a gestão do anonimato (GRISCI, 2002; RUFFEIL, 2002). Tais modos de gestão se destacam na seguinte frase presente em documento interno da empresa: “tratar grupos diferentes de formas diferentes”. Nesse sentido, a gestão da intimidade está relacionada aos grupos pertencentes ao segmento integral e personalizado. Em relação a esses clientes, a estratégia da empresa é conhecer o maior número possível de dados referentes à sua intimidade, visando à venda de produtos específicos, uma vez que esse grupo possui maior poder de compra. A gestão do anonimato possibilitada pelos recursos da tecnologia que desconhece nomes, rostos, mas que, no entanto, auxiliado pela velocidade e pela presença em diversos espaços, permite atender a um número ilimitado de pessoas, distanciando-as do acesso direto e físico às agências bancárias e aos trabalhadores bancários. Nesse sentido, para haver a personalização no atendimento de alguns, faz-se necessária a despersonalização de muitos.

Também no ano de 2000, foi realizado um concurso público para contratação de funcionários na empresa X, sendo que o concurso anterior havia ocorrido em 1989. A realização de tal concurso foi percebida como uma estratégia da empresa que visava levar os sujeitos a uma desestabilização, como ilustrado na fala de um dos entrevistados: “a empresa abriu um concurso, aprovou um monte de gente e deixou na espera, ameaçando o pessoal, que quem não trabalhasse, ela mandaria embora e chamaria outros” (caixa executivo/22 anos de empresa). A peculiaridade deste concurso é que os novos cargos, agora designados técnicos bancários, apresentavam características e salários distintos dos demais funcionários, os escriturários, considerados, pela empresa, como funcionários cujos salários eram considerados elevados:

os técnicos bancários são diferentes. Os técnicos bancários, eles entram na X sabendo que a atuação deles será pra vendas. Que eles vão todos pras agências e que nas agências terão que fazer vendas. O salário, também, é muito abaixo dos escriturários, significativamente abaixo dos escriturários. Eles ganham no mínimo 50% menos, no mínimo a metade, em relação aos escriturários que estejam em uma referência mais alta, a diferença do técnico bancário pra um escriturário em uma referência alta, chega a ser quatro vezes. Ainda assim, é um salário mais alto que o do mercado. Então, o escriturário é um funcionário muito caro para a X (gerente de área de apoio/12 anos de empresa).

A contratação dos técnicos bancários, em condições diferenciadas dos atuais funcionários, fez com que na empresa se configurasse novamente a presença de dois grupos de trabalhadores: os antigos e os novos. Os novos, conforme mencionado por um dos entrevistados, assumem o projeto da empresa e “vestem a camisa”: “os guris novos, que entraram no ano passado, já estão assumindo função gerencial. Claro que esse pessoal já entra com mais pique, mais qualificado e estão assumindo como gerentes” (escriturário/12 anos de empresa). Tal estratégia, portanto, fez com que a divisão dos trabalhadores dentro da organização do trabalho fosse afetada, tendo estabelecido um certo conflito dentro da empresa e uma segmentação do grupo de trabalhadores.

Ainda em 2000, seguindo a estratégia da empresa de cortar custos, foi implementada uma segunda edição do PADV que tinha como público-alvo escriturários sem função de confiança, ou seja, sem cargos de gestão, além dos caixas executivos. Nesta edição, a empresa conseguiu “desligar 10% de seu público-alvo, o que foi considerado um bom percentual” (analista pleno/26 anos de empresa).

Como continuidade às mudanças caracterizadas como desterritorializantes (GRISCI, 2000), pode-se mencionar uma nova reestruturação que teve início em 2001 e trouxe consigo a terceira edição do PADV. Tal reestruturação simbolizou a nova forma de gestão da empresa que buscava a centralização dos processos das áreas de apoio (logística, suprimentos, recursos humanos, etc.) em Brasília/Distrito Federal, com a extinção das filiais regionais.

Com a extinção das filiais, os funcionários que estavam lotados em tais gerências tiveram diferentes destinos: desligamento da empresa, por ocasião dessa terceira edição do PADV; aposentadoria; transferência para as agências, visando concentrar a atuação na linha de frente; ou transferência para Brasília, a fim de atuar junto às centralizadoras. A centralização é analisada, através de matéria publicada pelo jornal da associação de pessoal da X, como uma ameaça aos bancários que teriam que se deslocar a lugares distantes, transferidos para os locais onde existiam vagas disponíveis e ainda como uma desestruturação da integração existente entre os bancários: “ao mandar para o Norte funcionários do sul, do Centro-Oeste para o Nordeste, a gestão da X quer desamarrar vínculos de lealdade e amizade criados nos locais de trabalho, instalando um ambiente de animosidade que termine por propiciar saídas voluntárias ou demissões”. Algumas das áreas centralizadas mantiveram uma representação nas cidades em que as filiais foram fechadas, com uma estrutura menor e um número reduzido de funcionários, sendo que o gerente de filial passou a ser um representante de área. Segundo o técnico RH/22 anos de empresa, as atividades, as

responsabilidades e a remuneração do representante são as mesmas, mudam o nome e a vinculação, pois ele passa a se vincular à centralizadora e não mais a gerência nacional de cada área.

A partir de julho de 2001, a empresa X passou por um novo processo de mudança, dessa vez procurando adaptar-se a um acordo internacional que regulava as atividades bancárias, chamado Acordo de Basileia. Tratou-se de um acordo adotado por um comitê de bancos centrais e reguladores, gestores bancários dos maiores países industrializados que se reúnem a cada três meses no Banco de Compensações Internacionais (Bank for International Settlements), na Basileia. O Comitê fornece orientações amplas da política que os gestores de cada país podem usar para determinar as suas políticas gestoras aplicadas no sistema bancário. Tais estudos são projetados na expectativa de que sejam seguidos pelos gestores de todo o mundo.

Conforme documentos internos da empresa, sabe-se que o plano de reestruturação patrimonial estava composto por quatro tópicos, que abrangeram toda a estrutura da empresa: definição de um modelo de gestão, buscando garantir equilíbrio operacional e retorno mínimo suficiente para os investimentos de modernização e implementação de sistemas de controles internos; desenvolvimento de uma estratégia visando à prevenção da geração de novos “esqueletos”; troca de ativos, com a qual a X experimenta solução para a sua estrutura de capital e venda de créditos imobiliários. Tais ações refletiram-se nos modos de trabalhar dos bancários, uma vez que se referiam ao corte de custos, com conseqüente redução de mão-de-obra ou de salários, porém, aliado a investimentos em incremento tecnológico.

Os programas de redução de custos mencionados, como indicado pelo jornal das associações de pessoal da X, passavam, via de regra, por redução de funcionários. Foi nesse sentido que, entre setembro e outubro de 2001, ocorreu a terceira edição do PADV. O referido PADV teve como público-alvo todos os funcionários da empresa, com exceção dos técnicos bancários, funcionários novos contratados a partir de concurso realizado em 2000. Tal exceção deve-se ao fato desses funcionários terem sido contratados com salários menores e com funções voltadas, inclusive e fortemente, à venda de produtos. Nesse PADV, poderiam aderir, portanto, também funcionários ocupantes de cargos de gestão, como de fato ocorreu, com a saída de gerentes gerais, gerentes de relacionamento e gerentes de atendimento. O PADV tornou-se um dos elementos importantes à compreensão de como a reestruturação produtiva do trabalho afetou os modos de trabalhar e de ser dos trabalhadores bancários.

4.2 Modos de trabalhar e de ser proveniente da reestruturação produtiva do trabalho bancário

As mudanças apresentadas e analisadas até então produziram, naqueles que permaneceram em seus postos de trabalho, não aderindo aos PADVs de 1996, 2000 e 2001, subjetividades que proclamam novos modos de ser e de agir perante o trabalho. A organização do trabalho advinda de tais processos, além de desencadear pressões externas, desencadeia pressões internas ao próprio sujeito, de modo a fazer frente a esse novo ambiente. Nesse sentido, aliados à intensificação do trabalho advinda da redução de funcionários, processos de doença ocorrem gerando problemas de Lesão por Esforço Repetitivo – LER – ou Doenças Ocupacionais Relacionadas ao Trabalho – DORT, como mostra Penella (2000) e como registra o jornal da empresa datado de março de 1999, a ocorrência de mais de mil casos de funcionários afastados por doença. A impossibilidade de resolver ou mudar a organização do trabalho (DEJOURS, 1994), faz com que os problemas sejam agravados, como mencionado abaixo:

os últimos dois anos como caixa executivo me trouxeram muitas dores nas costas, em virtude da postura prejudicada. Às vezes, ficava horas atendendo a fila sozinha, outras vezes em dois caixas e muito raramente ficava a bateria completa, ou seja, três caixas. Ouvíamos muitas reclamações na fila que gerava uma tensão adicional às condições de trabalho (escriturário/23 anos de empresa).

Tais processos de reestruturação do trabalho bancário acarretaram, como mencionado, novos modos de trabalhar e, portanto, novos modos de subjetivação aos quais os trabalhadores bancários ficaram expostos. Tais modos de subjetivação não se mostraram indolores para os sujeitos que foram construídos num trabalho bancário de uma outra natureza, como menciona Jinkings (1996). Também a idéia socialmente construída de pertencer a um grupo de privilegiados (ACCORSI, 1990), perdeu-se em um tempo não tão distante. Esse cenário levou os trabalhadores bancários a questionarem sua sobrevivência enquanto categoria, agravada a cada vez que a mídia divulga matérias que dizem de extinção da categoria dos bancários. O questionamento não se restringiu apenas ao coletivo, afetando particularmente o sujeito que se comparava a uma “massa velha” ou a animais, como ilustrado nessa fala de um dos entrevistados: “imagina eu, um caixa executivo, 22 anos de empresa, qualquer macaco bem treinado faria o que eu faço. É, é assim, só falta eles dizerem ‘qualquer macaco bem treinado faz o que tu fazes, então tu estás dispensado’” (caixa executivo/22 anos de empresa).

Como relatado por Ruffeil (2002), este sentimento pode ser caracterizado como um esvaziamento do trabalho, oriundo da inserção intensa da tecnologia nos processos de trabalho, aqui destacado na função de um caixa executivo que teve seu trabalho profundamente modificado pela tecnologia. Nas palavras da autora: “os que pautaram suas vidas nessa valorização da experiência interna vêem suas trajetórias profissionais nesse contexto da reestruturação serem esvaziadas, desconsideradas, já que o uso da tecnologia absorveu seus saberes de modo racionalizado e otimizado” (RUFFEIL, 2002, p.177).

Tal sentimento faz-se ainda mais penoso quando os sujeitos recordam-se da sua entrada na empresa, que em geral se deu por influência de familiares que lá trabalhavam, ou pela busca de uma empresa que proporcionasse boas condições de salário e de emprego, com cargas horárias reduzidas. Se em sua grande maioria, no entanto, entraram na empresa por acaso, lá permaneceram por desenvolver uma relação simbiótica com a mesma. Tal como mencionan Pagès et al. (1993), a empresa, nessa relação, adquiriu a representação de mãe, provedora e protetora de seus filhos-funcionários. Mãe dos funcionários e clientes, útero que carregou filhos protegidos do mundo exterior durante muito tempo: “a X teve sempre pra gente uma imagem de um útero. O útero é uma coisa boa, ele protege, ele nutre, mas o útero também separa todo o mundo externo, de certa forma” (escriturário/12 anos de empresa).

Da representação da X enquanto mãe, os sujeitos passaram a representação de uma empresa que os tratou como números, como máquinas ou como “massa velha”. A mãe deixou de existir e, em seu lugar, surgiu uma saudosa recordação dos tempos idos, cujo reviver é impossível, como bem o sabem os próprios sujeitos: “a saudade já existia de outra época, era uma coisa nostálgica, de outra época” (avaliadora executiva/26 anos de empresa). A inevitabilidade da mudança também é mencionada pelos sujeitos, numa tentativa de desculpabilizar a empresa, como resquícios do sentimento de filho: “da X tenho boas lembranças realmente. Mas esse processo de reestruturação dela foi que desanimou um pouco. Mas a empresa tem que se adequar ao mercado” (caixa executivo/23 anos de empresa).

A maneira como a empresa está sendo administrada atualmente, como mencionado, é responsabilizada pelos sujeitos como geradora dos seus maiores sofrimentos. Das falas dos sujeitos pesquisados, depreende-se um sentimento generalizado de que a atual política de gestão de pessoas os trata unicamente como números, quer seja o número de sua matrícula, o número resultante de suas vendas ou o número de ordem da máquina (computador) à qual estão conectados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como é possível observar, as transformações na organização do trabalho sofridas pelo setor bancário foram, num primeiro momento, lentas e graduais. Entretanto, com o uso intensivo das novas tecnologias, de automação bancária e de novas formas de gestão do trabalho, essas mudanças passaram a ocorrer numa velocidade cada vez maior. Os trabalhadores bancários passaram a habitar a velocidade, auxiliados pelas próteses tecnológicas, tal como menciona Pelbart (2000), necessitando, com isso, adaptarem-se e readaptarem-se, enfim, subjetivarem-se a cada nova onda de mudanças. A tecnologia passou a exercer um controle maior sobre os trabalhadores, tirando a incumbência da gerência de administrar a rotina. O controle passou a ser exercido pelas metas preestabelecidas e pelas máquinas que registram as operações realizadas diariamente. A partir do exposto, ressalta-se que o trabalho contemporâneo caracterizado como um trabalho imaterial diante da globalização e do sistema financeiro, tal como estes se apresentam, constrói modos de ser e de viver, podendo, portanto, serem tomadas como modos de subjetivação.

Os modos de trabalhar advindos do modelo de gestão de segmentação dos clientes e do direcionamento da empresa ao mercado, acarretando a cobrança exacerbada de metas, despertou nos sujeitos a idéia de que eram recursos utilizáveis para o atingimento de um determinado fim, como relata Chanlat (1996, p.25): “os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório”. As metas e o propósito final de lucro acabaram ocupando os espaços dos sujeitos nas prioridades traçadas pela empresa. Isso se ilustra pela percepção contida na fala a seguir: “porque a empresa mudou muito o gerenciamento de gente, como todas as empresas mudaram, que não é gerir recursos humanos, [...] a empresa gere metas, está gerindo metas” (escriturário/12 anos de empresa).

Com a crescente importância da atividade das instituições financeiras e a necessidade de se manter forte em um mercado instável, a empresa X, tal como as demais empresas prestadoras de serviços bancários, passou a demandar de seus funcionários características que remetem ao trabalho imaterial. Trabalho este que requer uma mobilização de afetos no sentido de fidelizar o cliente, de lhe criar necessidades, de antever seus desejos. Instalou-se, portanto, um paradoxo, visto que o sujeito do trabalho é chamado a ser ator fundamental do processo de trabalho, mas é tratado como um simples recurso, reduzido à “capital fixo” (LAZZARATTO e NEGRI, 2001, p.30).

Assim, apesar de toda a exigência de mobilização subjetiva dos trabalhadores por parte da empresa, como uma das características do trabalho imaterial, parece que os sujeitos carecem de que a gestão de pessoas os tome como sujeitos que realmente são. Ainda mais que, como ressalta Chanlat (1999, p.67), “o mundo do *management* é igualmente refratário a tudo que é sentimento, emoção e afetividade”.

A impessoalidade está presente nas relações que a empresa X passou a estabelecer com um segmento de sua clientela, que não possui recursos financeiros suficientes, de modo a lhes permitir consumir em larga escala os produtos do banco. Na impessoalidade da gestão relativa aos funcionários, o computador é colocado em cena, como ator principal, no momento em que as atividades, antes executadas pelos bancários, passaram a ser realizadas pelos clientes, nos terminais de auto-atendimento. Nesse sentido, a tirania da informação (SANTOS, 2002) é igualmente destinada para o dentro e para o fora da organização em iguais proporções. Clientes sem rosto, funcionários sem particularidades, ambos tiranizados pela financeirização das organizações bancárias em tempos de globalização.

Associando-se as políticas direcionadas aos clientes às políticas de gestão de pessoas, à gestão da empresa X interessa a reciprocidade. No que diz respeito aos clientes, a reciprocidade relaciona-se aos aportes financeiros que estes possam direcionar à empresa e ao número de produtos que possam comprar. No que tange aos funcionários, a reciprocidade relaciona-se à lucratividade que

possam proporcionar, como resultado das vendas efetuadas e das relações de serviço estabelecidas com os clientes que tenham possibilidades de retorno. O investimento que a empresa deseja, por parte dos sujeitos do trabalho, para que eles possuam tal reciprocidade, diz de uma mobilização subjetiva total e incondicional ao seu projeto e aos objetivos de lucratividade.

Essa ênfase demasiada nos aspectos comerciais e mercadológicos é ressentida pelos sujeitos, que reclamam uma atuação mais social da empresa, também em relação aos próprios funcionários. A mercantilização das relações estende-se entre o grupo de colegas que, incentivados pela exacerbação do individualismo e pelas políticas de gestão da empresa X, deixam de lado a solidariedade, dedicando-se com ainda mais afinco às suas atividades. Assim, os novos modos de trabalhar bancário (re)constróem uma categoria fragmentada, onde as relações são permeadas pela individualidade. Os novos sujeitos do trabalho bancário vêem nessa função apenas uma possibilidade de trabalho, em um mercado onde altos índices de desemprego pressionam os sujeitos a fazerem proliferar o mal nas organizações, como forma de nelas permanecerem inseridos (DEJOURS, 2000).

A *performance* parece ter sido uma característica muito demandada aos sujeitos do trabalho na empresa X. A *performance* nas vendas, nas relações de serviços e, principalmente para os ocupantes de postos ditos de gestão, no atingimento das metas. Nesse sentido, cabe a frase de Dupas (2000, p.61) ao mencionar que “o sujeito da pós-modernidade é ‘performático’, vive só o momento, está voltado para o gozo a curto prazo e a qualquer preço”.

A gestão da empresa X pode ser visualizada como a gestão da excelência, uma vez que, atualmente, baseia-se na noção de produzir melhor que os concorrentes, enfatizando a primazia do êxito e a adaptabilidade a desafios permanentes (CHANLAT, 2000), advindos dos constantes processos de reestruturação produtiva do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCORSI, A. Automação: bancos e bancários. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2000.
- _____. *Os sentidos do trabalho*. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.
- CALDAS, M. *Demissão—causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social - uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CATTANI, A.D. *A ação coletiva dos trabalhadores*. Porto Alegre: SMC Palmarinca, 1991.
- CHANLAT, J. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.(org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1..
- _____. *Ciências Sociais e Management: Reconciliando o Econômico e o Social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João M. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- COCCO, G. *Trabalho e cidadania*. Produção e direitos na era da globalização. São Paulo: Cortez, 2000.
- _____. Introdução. In: LAZZARATO, M. e NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- COSTA, F.N. da. *Êxodo dos bancários*. Disponível em <http://www.fenag.org.br/leitura/messages/66.html>. Acesso em: 08 nov. 2001.

- DAVEL, E. e VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E. e VERGARA, S.C. (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DEJOURS, C. et al.. *Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- DIEESE. A situação do trabalho no Brasil. Produzido pelo DIEESE – São Paulo: 2001.
- _____. Conjuntura, resultados, remuneração e empregos: subsídios para discussão na 3ª Conferência Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. Elaborado pelo DIEESE – Linha Bancários. São Paulo: DIEESE, 2001a.
- _____: Banco de dados. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/>. Acesso em 15 nov. 2001b.
- DUPAS, G. *Ética e poder na sociedade da informação*. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2000
- ENRIQUEZ, E. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, M.R. e CARVALHO NETO, A. (orgs.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, 1999.
- _____. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: ARAÚJO, José Newton G. & CARRETEIRO, T. C. *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta, 2001.
- FERREIRA NETO, J.L. Subjetividades contemporâneas: algumas contribuições de Deleuze. *Revista Plural*, Belo Horizonte, ano VI, n.13, p.105-113, 2000.
- FORRESTER, V. *O horror econômico*. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1997.
- GRISCI, C.L.I. *Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*. 2000. 314 p.. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre
- _____. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. In: ENAMPAD, XXV, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas, 2001. 1 CD-Rom.
- _____. *Trabalho, gestão e subjetividade em tempos de reestruturação do trabalho bancário*. Porto Alegre: FA-PERGS, 2002.
- HABERMAS, J. *Técnica e Ciência como Ideologia*. Os pensadores. São Paulo: Abril, 1975.
- HARDT, M. e NEGRI, A. *Império*. 2.ed.. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2001.
- HIRATA, H. Os Mundos do Trabalho: Convergência e Diversidade num Contexto de Mudança dos Paradigmas Produtivos. In: CASALI, A. et al.. (org.). *Empregabilidade e educação – novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: PUC-SP, 1997.
- JINKINGS, N. *O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Boitempo, 1996.
- KREIN, J.D. e NEUTZLING, I. *As Mudanças no Mundo do Trabalho: Características da Reestruturação Produtiva*. Curitiba: CEPAT, 1995.
- LAZZARATO, M. e NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- LIMA, M.E.A.. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MARUCCI, J.C. e MACHADO-DA-SILVA, C.L. Contexto ambiental e esquemas interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais. In: ENANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2000. 1 CD-Rom.
- NAFFAH NETO, A. *Outr’em-mim: ensaios, crônicas, entrevistas*. São Paulo: Plexus, 1998.
- OFFE, C. Trabalho como categoria sociológica fundamental? In: *Trabalho e Sociedade*, Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, vol.I, 1989.

- PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PELBART, P.P. *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: FAPESP Iluminuras, 2000.
- PENELLA, I. *LER: uma jornada de sofrimento no trabalho bancário*. 2000. 198f. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.
- POCHMANN, M. O mundo do trabalho em mudança. In: NABUCO, M.R. e CARVALHO NETO, A. (orgs.). *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, 1999.
- RIFKIN, J. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROESCH, S.M.A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUFFEIL, N.R.S.. *A reestruturação produtiva numa instituição financeira: novos modos de trabalhar e subjetivar*. 2002. 201f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Centro de Estudos Gerais - Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2002.
- SALINAS, J.L., MAÇADA, A.C.G. e SANTOS, M.E.R.. Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil . In: ENANPAD, XXII, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1998.
- SANTOS, M.. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- SINGER, P. A crise nas relações de trabalho. In: NABUCO, M.R. e CARVALHO NETO, A. (orgs.). *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. S.. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.
- YIN, R. K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.