

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

Vânia Gisele Bessi

**SUBJETIVIDADE EM TEMPOS DE REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA DO TRABALHO BANCÁRIO
E PROGRAMA DE APOIO À DEMISSÃO VOLUNTÁRIA**

Porto Alegre, 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

Vânia Gisele Bessi

SUBJETIVIDADE EM TEMPOS DE REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA DO TRABALHO BANCÁRIO
E PROGRAMA DE APOIO À DEMISSÃO VOLUNTÁRIA

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre, 2003

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Carmem Ligia lochins Grisci, pela orientação para o trabalho e para a vida, pela amizade e pela presença sempre segura e atenta.

Aos professores Dr. Pedrinho Guareschi, Dra. Maria da Graça Jacques e Dra. Tânia Nunes da Silva, por participarem da banca examinadora.

Aos professores da área de Recursos Humanos, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, pelos ensinamentos.

À Escola de Administração, pela oportunidade de trilhar este caminho.

À CAPES, pelo período em que fui bolsista.

À minha família, pelo apoio e compreensão, nas horas de ausência.

À empresa X que propiciou a realização desta pesquisa e, em especial, à gerente de filial de pessoal, que a autorizou.

Aos sujeitos da pesquisa, pela disponibilidade e pelos ensinamentos.

A Deus.

*“Eu sei que a gente se acostuma.
Mas não devia.*

(...) A gente se acostuma a abrir a janela e a ler sobre a guerra. E aceitando a guerra, aceita os mortos e que haja números para os mortos. E aceitando os números, aceita não acreditar nas negociações de paz. E não aceitando as negociações de paz, aceita ler todo dia de guerra, dos números da longa duração.

A gente se acostuma a andar na rua e ver cartazes, a abrir as revistas e ver anúncios. A ligar a televisão e assistir a comerciais. A ir ao cinema, a engolir publicidade. A ser instigado, conduzido, desnorteado, lançado na infundável catarata dos produtos.

A gente se acostuma à poluição... E se acostuma a não ouvir passarinhos, a não colher frutas do pé, a não ter sequer uma planta.

A gente se acostuma a coisas demais, para não sofrer. Em doses pequenas, tentando não perceber, vai afastando uma dor aqui, um ressentimento ali, uma revolta acolá.

(...) A gente se acostuma para não se ralar na aspereza, para preservar a pele. Se acostuma para evitar feridas, sangramentos, para esquivar-se da faca e da baioneta, para poupar o peito.

*A gente se acostuma para poupar a vida.
Que aos poucos se gasta, e que, de tanto acostumar, se perde de si mesma”.*

Marina Colasanti

RESUMO

A presente dissertação discute o Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV – como uma ferramenta central da gestão de pessoas, em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário. 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 Santa Catarina, que aderiram à terceira edição do referido programa, 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 quantitativos com uso do *software* Sphinx e os dados qualitativos por meio da análise de conteúdo à luz do referencial teórico de autores como Pelbart em relação a aspectos da subjetividade; Chanlat e Enriquez em relação à gestão; e Dejours em relação ao sofrimento e prazer no trabalho. Os resultados da pesquisa indicam que, por ocasião do PADV, ocorre uma intensa atuação da empresa no sentido de desfazer a expectativa cultural e socialmente construída de um emprego que proporciona aos sujeitos boas condições financeiras e vínculo empregatício estável através dos tempos. A construção da adesão ao PADV, se dá pela forma como o mesmo é divulgado para o grupo de funcionários e pela utilização de estratégias por parte da empresa e dos gestores, visando levar os sujeitos à adesão. As estratégias empresariais referem-se ao valor da Vantagem Financeira Extra – VFE, ao decréscimo diário da VFE, à disseminação de boatos que apontam para a diminuição dos valores pagos a título de VFE, aos escritos apresentados no manual de divulgação do PADV; e as estratégias individuais utilizadas pelos gestores referem-se à realização de reunião com os funcionários e divulgação do número de pessoas e cargos a serem reduzidos na unidade, à retirada de cargo em comissão, à não delegação de atividades para o sujeito e à supressão do horário para estudo. A adesão imediata ao PADV é apresentada aos funcionários como uma oportunidade de garantia de benefícios que se tornam cada vez mais escassos a cada nova edição, instalando um sentimento generalizado de medo da adesão sob pressão. A adesão é compreendida pelos funcionários como uma oportunidade de abandonar um ambiente de trabalho gerador de pressão e estresse. O PADV caracteriza-se como uma ferramenta central da gestão de pessoas que as trata como números, reduz custos através da diminuição do número de funcionários e marca a passagem de uma cultura de estabilidade e segurança para uma cultura de instabilidade e insegurança. Os processos de reestruturação produtiva do trabalho caracterizam-se como construtores de modos de subjetivação e como cenário fecundo para a implantação dos PADVs, como alternativa para aqueles sujeitos que passam a um consumo de subjetividade via processo de singularização.

ABSTRACT

The present paper discusses the Voluntary Reduction Support Program – PADV – as a key tool of people management, at times of productive restructuring of banking job. It is a case study that comprised a total of one hundred and twelve individuals, distributed as follows: one hundred and four individuals from the states of Rio Grande do Sul and Santa Catarina, who joined the third edition of such program, five managers of these individuals and three employees of the company's human resources department. The data gathering was done through a questionnaire, semi-structured individual interviews and documental sources. The quantitative data was analyzed by using the Sphinx software, and the qualitative data, by means of the content analysis in the light of the theoretical references of authors like Pelbart, concerning subjectivity aspects, Chanlat and Enriquez, concerning management, and Dejours, concerning suffering and pleasure at the workplace. The survey's results indicate that, upon the PADV, there is an intense action by the company in order to dispel the cultural and socially built expectation of a job that provides individuals with good financial conditions and a stable employment contract over time. The adherence to the PADV occurs through the way it is disseminated to the group of employees and through the strategies used by both the company and the managers to make individuals join it. There business strategies refer to the amount of the Extra Financial Advantage – VFE, to the VFE's daily decrease, to the dissemination of rumors that point to the reduction of the amounts paid as VFE, to the content presented in the PADV's disclosure manual; and the individual strategies used by managers refer to the holding of meetings with the employees and disclosure of the number of people and positions to be reduced in the unit, to the removal of the commission position, to the non-empowerment of activities to the individual and to the suppression of the time for studying. The immediate adherence to the PADV is presented to the employees as an opportunity of guaranty of benefits that become increasingly scarce each edition, creating a generalized feeling of fear of adhering it under pressure. The adherence is understood by the employees as an opportunity to throw up a pressure and stress-generating work environment. The PADV is characterized as a key tool of people management that treats them as numbers, cuts costs through downsizing and marks the passage from a culture of stability and safety to a culture of instability and unsafety. The processes of productive restructuring of the work are characterized as builders of subjectivation modes and as a fertile scenario for the establishment of PADVs, as an alternative for those individuals moving to subjectivity consumption via a singularization process.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE SIGLAS	
LISTA DE TABELAS	
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1 TRABALHO.....	17
2.1.1 Globalização, Sistema Financeiro e Trabalho Bancário.....	22
2.1.2 Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário.....	28
2.1.3 Desemprego no Trabalho Bancário.....	35
2.2 GESTÃO.....	38
2.2.1 Gestão de Pessoas.....	41
2.3 SUBJETIVIDADE.....	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	55
3.1 MÉTODO.....	55
3.2 SUJEITOS.....	55
3.3 COLETA DE DADOS.....	58
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	62
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
4.1 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO NA EMPRESA X COMO CENÁRIO FECUNDO AOS PADVS.....	63
4.1.1 PADV Primeira Edição, 1996.....	70
4.1.2 PADV Segunda Edição, 2000.....	75
4.1.3 PADV Terceira Edição, 2001.....	88
4.1.4 Aperfeiçoando a Gestão do PADV: Comparações	96

4.2 A CONSTRUÇÃO DA ADESÃO AO PADV OU O PADV COMO FERRAMENTA CENTRAL DOS MODOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	104
4.3 O SUJEITO QUE ADERE AO PADV.....	118
4.3.1 Caracterização dos Sujeitos.....	118
4.4 O PADV E MODOS DE SUBJETIVAÇÃO: VIVÊNCIAS E PERCEPÇÕES.....	130
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	156
APÊNDICE A	161
APÊNDICE B.....	162
APÊNDICE C.....	165

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Entrevistados da área de Recursos Humanos.....	57
Figura 2: Entrevistados de cargos de gestão.....	57
Figura 3: Entrevistados que aderiram ao PADV.....	58
Figura 4: Coleta de Dados: entrevistas semi-estruturadas com os profissionais de Recursos Humanos e gestores de agências.....	61
Figura 5: Coleta de Dados: questionário.....	61
Figura 6: Coleta de Dados: entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos que aderiram ao PADV.....	61
Figura 7: Meta de penetração por produto.....	79
Figura 8: Processos de mudança e Programa de Apoio à Demissão Voluntária, na empresa X.....	99
Figura 9: Resumo comparativo entre a primeira, a segunda e a terceira edição do PADV.....	103
Figura 10: Outros motivos que levaram à adesão ao PADV.....	128
Figura 11: Produção de subjetividade em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário e Programa de Apoio à Demissão Voluntária: síntese dos pontos relevantes.....	149

LISTA DE SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

COP – Centro de Orientação Profissional

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

DORT – Doenças Ocupacionais Relacionadas ao Trabalho

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

LER – Lesões por Esforços Repetitivos

p. – Página

PADV – Programa de Apoio à Demissão Voluntária

P500 – Projeto 500

PRC – Programa de Racionalização e Competitividade

RH – Recursos Humanos

Tab. – Tabela

VFE – Vantagem Financeira Extra

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Idade.....	119
Tabela 2: Gênero.....	119
Tabela 3: Estado Civil.....	119
Tabela 4: Número de filhos.....	120
Tabela 5: Escolaridade.....	120
Tabela 6: Relação entre Gênero x Escolaridade.....	120
Tabela 7: Curso entre aqueles que possuem Terceiro Grau Incompleto, Completo ou Pós-Graduação.....	121
Tabela 8: Tipo de emprego/negócio que os sujeitos pretendem iniciar	122
Tabela 9: Durante o período em que esteve no banco, exerceu atividade concomitante?.....	122
Tabela 10: Vínculo da atividade concomitante.....	123
Tabela 11: Já possui tempo para aposentadoria?.....	124
Tabela 12: Pretende continuar trabalhando após o desligamento?.....	124
Tabela 13: Era intenção ficar no banco até se aposentar ?.....	125
Tabela 14: Cargo/Função.....	125
Tabela 15: Tempo de empresa.....	126
Tabela 16: Relação Escolaridade x Tempo de empresa.....	127
Tabela 17: Motivo da adesão ao PADV.....	128
Tabela 18: Perspectivas pessoais para obter novo emprego ou trabalho.....	129
Tabela 19: Nível salarial do novo emprego ou trabalho.....	129
Tabela 20: Nível de satisfação pessoal do novo emprego ou trabalho.....	130

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 configuram-se 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, o qual gera maiores dividendos, mas que também faz 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 diretamente 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).

Decorrente disso, o fantasma do desemprego apresenta-se aos bancários como algo iminente que, além de lhe subtrair a possibilidade de sustento financeiro, acarreta sentimentos que podem ir do impacto inicial até condições de profunda

depressão e de impotência frente ao mundo e aos seus pares. O fato de se identificar como um sujeito desprovido de trabalho toma proporções cada vez maiores, pois o trabalho continua sendo uma referência, não só econômica, mas também psicológica, cultural e simbolicamente dominante (LAZZAROTTO, 2002).

Na empresa pública, o processo de demissão distingue-se ao da iniciativa privada pelo uso de uma ferramenta denominada Programa de Apoio à Demissão Voluntária ou Incentivada – PADV ou PADI. É o caso da empresa em estudo que se denominará empresa X. O PADV é um programa que oferece aos trabalhadores alguns incentivos para que solicitem seu desligamento da empresa. Em relação ao PADV, encontram-se opiniões divergentes. Ele tanto pode ser considerado benéfico para o trabalhador que tenha a intenção de se inserir em outras realidades ou de investir em negócios próprios como pode ser considerado um processo desencadeado de forma traumática, uma vez que as empresas direcionam seus esforços para os possíveis demissionários, exercendo sobre eles pressão para que haja a adesão.

Os processos de PADV/I vêm se tornando cada vez mais comuns nas empresas públicas, em especial, no que diz respeito ao trabalho bancário. A presente dissertação estuda o PADV ocorrido em sua terceira edição, no ano de 2001, numa instituição bancária pública. As edições anteriores ocorreram nos anos 1996 e 2000.

A empresa X dispunha, no momento da realização dessa pesquisa, de 1950 agências em todo o território nacional e contava com 55.000 funcionários (conforme divulgação contida em *site* da empresa, acessado em janeiro de 2003). Seu objetivo, com a terceira edição do PADV, era reduzir a curva salarial, pois considerava que seus funcionários, em especial aqueles com muitos anos de empresa, possuíam salários elevados em relação ao mercado.

Apesar de já terem ocorrido duas edições anteriores do PADV, a empresa X não mantém registros a respeito desses processos, bem como da caracterização dos trabalhadores que aderiram aos programas. Não tem, portanto, registro das impressões e dos sentimentos nutridos pelos trabalhadores que aderiram aos programas, nem de como os processos se desencadearam e como esses trabalhadores lidaram com a iminência do desemprego.

Conhecer a percepção e a vivência desses trabalhadores tem sua importância ampliada quando se tem em mente o contexto de desemprego anteriormente referido. Conhecer os porquês da opção por uma condição de desemprego, pelo desligamento de uma empresa socialmente reconhecida como estável em suas relações de emprego, ajudam a compor a justificativa e a relevância da presente pesquisa.

Diante da problemática teórica que hoje se coloca em relação à centralidade da categoria trabalho, das transformações desencadeadas no mundo do trabalho e do crescente aumento do desemprego, bem como do cenário de implantações sucessivas de PADVs em empresas públicas, apresenta-se como pertinente e relevante a seguinte questão de pesquisa:

- De que modo se dá o processo de adesão ao Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV – da empresa X, e quem são os sujeitos que a ele aderem?

Buscando responder tal questão, acompanhou-se o terceiro PADV da empresa X, analisando as colocações feitas por parte da empresa, ilustradas nas falas dos funcionários de recursos humanos e de gestão, bem como dos mais variados documentos da empresa, confrontando-as com a percepção dos trabalhadores que aderiram ao PADV. Como norteadores dessa pesquisa, estabeleceram-se os seguintes objetivos geral e específicos:

1.1 OBJETIVO GERAL

- Verificar e analisar como se contrói o processo de adesão ao Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV – da Empresa X, e quem são os sujeitos que a ele aderem.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Caracterizar a terceira edição do Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV – da Empresa X, relacionando-o a programas anteriores;
- verificar os meios de divulgação do programa, utilizados pela empresa X, junto aos funcionários, bem como quais as estratégias utilizadas para atingir o público-alvo;
- elencar os motivos e as expectativas que os sujeitos nutrem em relação à adesão ao Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV;
- realizar uma caracterização dos sujeitos que vierem a aderir ao Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV – da Empresa X em sua terceira edição;
- verificar e analisar como o Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV – é vivenciado pelos sujeitos que a ele aderem.

Este trabalho apresenta-se estruturado em três grandes partes: revisão da literatura, procedimentos metodológicos e apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. No Capítulo 2, a seção 2.1 trata da categoria trabalho. Ilustra algumas das transformações que o mundo do trabalho e a sociedade capitalista vêm sofrendo, tendo como pano de fundo o contexto global e financeirizado visando ao entendimento dos processos de reestruturação que propiciam o desemprego. A seção 2.2 trata da categoria gestão. Dos aspectos relativos à gestão de pessoas, em especial, e de como a gestão produz subjetividades, intencionando modelar modos de viver e de ser dos sujeitos do trabalho. A seção 2.3 trata da categoria subjetividade, no sentido de visualizar de que forma as transformações ocorridas no mundo do trabalho podem afetar os modos de viver e de ser dos sujeitos do trabalho bancário.

No Capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa: método, sujeitos da pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

No Capítulo 4, são feitas a apresentação e a discussão dos resultados da pesquisa. Inicialmente, são abordados aspectos que caracterizam a empresa X em

suas incessantes mudanças, com especial atenção ao PADV como ferramenta central da gestão de pessoas. Além disso, nesse capítulo é traçado o perfil dos sujeitos que aderiram ao PADV, bem como suas experimentações, percepções e expectativas em relação à adesão.

No Capítulo 5, são tecidas algumas considerações finais que tomam o PADV como ferramenta central dos modos de gestão de pessoas em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário.

2 REVISÃO DA LITERATURA

“Tente adivinhar como será o mundo depois do ano 2000. Temos apenas uma única certeza: se estivermos vivos, teremos virado gente do século passado. Pior ainda, gente do milênio passado”.
Eduardo Galeno

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. Complementando, Dal Rosso (1996) refere que, nas sociedades capitalistas, o trabalho ocupa parte significativa da vida, não havendo lugar nem argumentos suficientes na sociedade atual para que se discuta o fim do trabalho.

A ligação trabalho/trabalhador é permeada pelas relações que se estabelecem entre capital e trabalho. Desde tempos remotos, especialmente no mundo capitalista, a partir do momento em que o homem descobre que pode se apropriar dos meios de produção e dos produtos advindos dos processos de trabalho, as relações entre os detentores do capital e aqueles que vendem sua força de trabalho vêm sendo questionadas. Esses questionamentos acompanham-se de

reivindicações por parte dos trabalhadores que se consideram, em grande parte, explorados e alienados em relação ao capital (THOMPSON, 1997).

A busca constante pela inclusão e permanência no mercado de trabalho é característica daqueles que pertencem à “classe-que-vive-do-trabalho” (ANTUNES, 2001). Tal inclusão representa a possibilidade de participação na sociedade, a busca da satisfação de seus desejos de segurança, de manutenção sua e de sua família e, também, de trânsito social (SCHIRATO, 2000).

Conforme se verá nos itens a seguir, a literatura aponta para novas formas relativas ao contexto do capitalismo e à organização do trabalho, o que reconfigura os modos de ser e de agir dos sujeitos. 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 produção/consumo, sendo que cabe ao trabalho imaterial ativar e organizar a relação produção/consumo.

Essa nova relação é caracterizada por Lazzarato (2002)¹ 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

¹ 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.

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).

Hardt e Negri (2001) sintetizam o trabalho imaterial como sendo de três tipos:

- primeiro – é o resultante de um imbricamento entre a produção fabril e a produção de serviços, sendo que a primeira tende a assumir característica da segunda;
- segundo – é o correspondente a tarefas analíticas e simbólicas que se divide em manipulação inteligente e criativa de um lado e nos trabalhos simbólicos de rotina de outro; e
- terceiro – é o que envolve a produção e a manipulação de afetos (virtual ou real), além do trabalho do tipo físico.

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.

Ainda, conforme Lazzarato e Negri (2001, p.46):

a particularidade da mercadoria produzida pelo trabalho imaterial (pois o seu valor de uso consiste essencialmente no seu conteúdo informativo e cultural) está no fato de que ela não se destrói no ato do consumo, mas alarga, transforma, cria o ambiente ideológico e cultural do consumo. Ela não reproduz a capacidade física da força de trabalho, mas transforma o seu utilizador.

Nesse sentido, o produto do trabalho imaterial busca a produção do consumidor, em última análise, a produção de subjetividade, como corrobora Pelbart (2000, p.37):

a condição do trabalho imaterial é a produção de subjetividade, o conteúdo do trabalho imaterial é a produção de subjetividade, o resultado do trabalho imaterial é a produção de subjetividade. Ou seja, a produção de subjetividade atravessa tanto o processo de trabalho quanto o seu produto.

Tal produção de subjetividade se dá 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). Redes essas que precisam ser perenes para sustentar a fidelização dos clientes.

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 Tertre², definem como “relação de serviço”. Tal relação dá-se pela superação da

² “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)

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).

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 prever e eliminar falhas, capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais trabalhadores e, principalmente, com os clientes.

Dentro desse panorama, o trabalho bancário pode ser considerado paradigmático, uma vez que, a partir dos processos de reestruturação produtiva, uma nova relação entre trabalhadores e clientes é demandada. O trabalhador bancário, tal como mencionado em trabalhos do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos –DIEESE (2001b), precisa ser, antes de mais nada, um consultor de negócios pronto a oferecer ao cliente preferencial que entra no banco as melhores alternativas de investimentos e rentabilidade. Nesse sentido, o trabalhador bancário pode ser caracterizado como um trabalhador do imaterial e o serviço bancário como exemplo do desenvolvimento das “relações de serviço”.

Nesse sentido, “a importância e a exaltação máxima conferidas ao trabalho na sociedade ocidental concedem, ao papel do trabalhador, lugar de destaque entre os papéis sociais representativos do eu” (JACQUES, 1999, p.128). Assim, através do trabalho, os sujeitos trabalhadores constroem sua identidade, que pode exigir uma (re)significação pela perda do trabalho, ou pelas novas exigências advindas dos processos de reestruturação produtiva em curso já há longa data, na sociedade capitalista.

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).

A nova configuração do capitalismo, desencadeada por tais redefinições, afeta de forma muito particular o mundo do trabalho. Um dos aspectos importantes que exercem influência no mundo do trabalho, na análise de Hardt e Negri (2001), é a relação entre a soberania dos Estados-nação e a globalização. Para esses autores, em virtude dos processos de globalização, a soberania dos Estados-nação, apesar de se manter eficaz, vem gradualmente diminuindo. Ianni (1996) concorda com essa idéia, dizendo que a nação, em geral, “começa a ser obrigada a compartilhar ou aceitar decisões e diretrizes provenientes de centros de poder regionais e mundiais” (IANNI, 1996, p.17). A soberania afetada toma nova forma, passando a se compor por uma série de organismos nacionais e supranacionais, unidos por uma lógica ou regra única. Essa lógica global os autores denominam Império. O Império não está localizado geograficamente, não tem território e nem fronteiras físicas:

[ele] é um aparelho de *descentralização* e *desterritorialização* do geral que incorpora gradualmente o mundo inteiro dentro de suas fronteiras abertas e em expansão. O Império administra entidades híbridas, hierarquias flexíveis e permutas plurais por meio de estruturas de comando reguladoras (HARDT e NEGRI, 2001, p.12-13).

Santos (2002, p.29) dá ao Império, assim denominado por Hardt e Negri (2001), o nome de “motor único”, referindo-se 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), esse motor 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.

Santos (2002) refere-se ao fato de que, com a globalização, o que se tem é um território nacional de economia internacional, ou seja, o território continua sendo regido por normas públicas internas, com uma certa soberania, fazendo surgir uma contradição entre o interno e o externo. Essa ordem global afeta o mundo do trabalho no sentido de que, estando o capital inserido nessa lógica de globalização sem fronteiras, os processos produtivos e a concepção do trabalho passam a se guiarem por essa nova lógica. A mão-de-obra industrial é restringida e em seu lugar, com uma importância ampliada, surge a mão-de-obra comunicativa, cooperativa e cordial, estabelecendo um novo patamar de exigências e de solicitações ao ser trabalhador.

Souza Santos (2000, p.4) conduz a sua análise acerca da globalização no sentido do que ele denomina de globalismos e localismos. Para o autor: “a globalização é o processo pelo qual determinada condição ou entidade local estende a sua influência a todo o globo e, ao fazê-lo, desenvolve a capacidade de designar como local outra condição social ou entidade rival”. Nesse sentido, da mesma forma com que alguns aspectos e processos tornam-se amplamente globalizados, como,

por exemplo, o capital financeiro, outros localizam-se em seus territórios restritos, como é o caso dos trabalhadores.

Singer (1999) compartilha com essa idéia, introduzindo um conceito de mobilidade do capital não-financeiro, industrial propriamente dito, onde o autor cita as empresas que se instalam em países ou estados que lhes proporcionam melhores benefícios financeiros, mas que continuam sempre em busca de novos locais mais rentáveis. No entanto, “não existe, por parte dos trabalhadores, nenhuma capacidade de acompanhar essa mobilidade, o único fator que não tem liberdade de se locomover entre fronteiras é a força trabalhadora” (SINGER, 1999, p.36). O trabalhador, portanto, seguindo a análise de Souza Santos (2000), permanece localizado, sofrendo as conseqüências que lhe cabem, pela mobilidade do capital: o desemprego ou a precarização daqueles empregos que restam.

Paralelo à ordem global e como conseqüência 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). Dessa forma, o mercado está inserido no Império e é um dos seus representantes mais importantes, pois espalha seus tentáculos, regulando as relações sociais e produtivas como um todo, tendo dessa forma uma influência significativa no mercado de trabalho.

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.

Nesse panorama e a partir da busca do capitalismo pela acumulação flexível, colocando em cheque os princípios fordistas, o capital financeiro passa a ser utilizado como uma espécie de poder coordenador. Para Harvey (2001, p.155), “os novos sistemas financeiros (...) mudaram o equilíbrio de forças em ação no capitalismo global, dando muito mais autonomia ao sistema bancário e financeiro”.

Devido a isso e aliado ao capital financeiro, os fluxos informacionais passam a ser os fatores que exercem maior influência no mundo do trabalho. Conforme

Santos (2002), a informação e a finança configuram-se como sistemas transgressores de âmbito global. Tal característica deve-se ao fato do poder de abrangência e de afetação da soberania dos Estados-nação que esses dois fatores exercem atualmente na economia mundializada. O que possibilita ao capital financeiro essa capacidade de interferência e de presença nos territórios é justamente a capacidade de locomoção que ele adquire, dentro da economia, como menciona Ianni (1996, p.19): “um dos principais signos da globalização do capitalismo é o desenvolvimento do capital em geral, transcendendo mercados e fronteiras, regimes políticos e projetos nacionais, regionalismos e geopolíticas, culturas e civilizações”.

Nesses processos de locomoção, o capital fica livre das coações de território (HARDT e NEGRI, 2001), configurando aquilo que Dupas (2000) denomina de volatilidade do capital. Nesse sentido, deslocamentos de grandes valores são feitos em segundos, de um local ao outro do planeta, com a intermediação da tecnologia, por meio de simples telefonemas, contatos via *Internet*, etc., tendo como principal aliada a sociedade informacional tal como descrita por Castells (2000).

Na análise empreendida por Santos (2002), o que permite a existência de uma finança universal é a unicidade das técnicas, da qual o computador é peça central. Nesse sentido, de acordo com o autor, a globalização, da forma como se apresenta, assume uma dupla tirania: a da informação e a do dinheiro, ambas intimamente relacionadas. O papel da informação, desde essa lógica, seria o de propiciar a um punhado de atores a concretização de seus objetivos, pois “essas técnicas da informação são apropriadas por alguns Estados e por algumas empresas, aprofundando assim os processos de criação de desigualdades” (SANTOS, 2002, p.39). Acerca do papel do dinheiro, o autor direciona sua análise no sentido de que, através da onipresença do financeiro, todos os aspectos da vida cotidiana são afetados, uma vez que o capital desconhece os limites do tempo e do espaço e utiliza os locais onde instala-se, sugando deles a máxima produtividade enquanto lhe for possível e retirando-se tão rapidamente como instalou-se quando isso lhe aprouver.

Essas tiranias, quando relacionadas, configuram as bases de um sistema ideológico que legitima determinadas ações características da época atual, como a competitividade sem limites, e, ao mesmo tempo, conformam um novo padrão de

relações sociais e interpessoais. Essa globalização denominada “globalização perversa” gera uma “confusão dos espíritos” (SANTOS, 2002, p.37) advinda da característica de afetação das relações sociais. Tal afetação, descrita pelo autor, é agravada pela posição assumida pelos Estados, que atendem aos reclamos da finança e de outros grandes interesses internacionais em detrimento de outros objetivos sociais que atendam a população, cujas condições de vida e de trabalho deterioram-se pelo acirramento da competitividade (local e internacional), pela instabilidade e pela falta de empregos, em decorrência da locomoção desses capitais.

A partir do advento da globalização, e como conseqüência da financeirização da economia, o capital, antes investido na produção de bens e de serviços desloca-se para o sistema financeiro, buscando um melhor pagamento, na forma de juros, do dinheiro investido (JINKINGS, 1996; POCHMANN, 1999; COCCO, 2000; HARVEY, 2001). A partir de processos globais, “o uso das técnicas disponíveis permite a instalação de um dinheiro fluido, relativamente invisível, praticamente abstrato” (SANTOS, 2002, p.100). Com isso, o volume de empreendimento com papéis aumenta, como forma de obtenção de altos lucros e também de agilização da circulação do dinheiro e da rotação do capital.

Nesse contexto, o papel dos bancos e instituições financeiras cresce em importância e em grau de sofisticação e diversificação de suas atividades, servindo, então, como instrumento que operacionaliza e faz girar a máquina da globalização financeira, concedendo aos bancos a posição de “sócios da crise” (DIEESE, 2001a, p.31). “Essencialmente, o trabalho bancário concretiza os valores de troca criados e viabiliza a apropriação daqueles valores excedentes pelo capital, transformando-os em capital produtor de juros” (JINKINGS, 1996, p.17-18).

Segundo Harvey (2001), o que propicia tal globalização financeira é um movimento que acontece em dois sentidos. O primeiro ocorre na direção da formação de conglomerados e corretores financeiros de abrangência global; o segundo, de uma rápida proliferação e descentralização de atividades e fluxos financeiros por meio da criação de instrumentos e mercados totalmente inéditos.

No contexto de uma economia globalizada, o sistema financeiro mundial estrutura-se em conglomerados financeiros e instituem-se os bancos múltiplos, diversificando aplicações, favorecendo a constituição de monopólios e maximizando

a capacidade reprodutiva do capital. Nesse sentido, o banco múltiplo, institucionalizado no Brasil a partir do início da década de 90, é o novo ator desse cenário, onde instituições bancárias são chamadas a atuar em diversas áreas, com o intuito de aumentar o leque de oportunidades para os grandes clientes:

Os bancos múltiplos passariam a operar no mínimo em duas e no máximo em quatro das funções das antigas instituições financeiras: bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, financeiras e instituições de poupança e empréstimo (DIEESE, 2001a).

Também, nessa década, são facilitados os processos para registros de instituições bancárias, desregulamentando e desburocratizando o processo de registro, com o fim da necessidade de cartas-patente para a criação de tal organização. Há, em decorrência de tais fatores, um crescimento no número de instituições bancárias, com finalidades comerciais, passando de 120, em 1987, para 243, em 1993 (DIEESE, 2001b).

Harvey (2001, p.153-4) refere que fatores como a desregulamentação e a inovação financeira foram decisivas para a maior acumulação e para o fortalecimento do mercado capitalista como um todo. Segundo o autor:

A estrutura desse sistema financeiro global alcançou tal grau de complexidade que ultrapassa a compreensão da maioria das pessoas. As fronteiras entre funções distintas como bancos, corretoras, serviços financeiros, financiamento habitacional, crédito ao consumidor, etc. tornaram-se cada vez mais porosas, ao mesmo tempo em que novos mercados futuros de mercadorias, de ações, de moedas ou de dívidas surgiram em toda parte, introduzindo o tempo futuro no tempo presente de maneiras estarrecedoras.

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

Para melhor compreenderem-se os movimentos que se processam no mundo do trabalho nos dias atuais, faz-se necessário conhecer maiores detalhes acerca dos processos de reestruturação produtiva, implementados pelo sistema capitalista, visando vislumbrar com maior clareza o ambiente em que se está inserido.

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 60/70, 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.

Tais mudanças, apontadas pelos autores e percebidas no cotidiano por trabalhadores e gestores de empresas contemporâneas, são intensamente marcadas pela velocidade:

a verdade é que o ritmo dessas transformações se acelera. A máquina a vapor ou o ofício de tecelagem levaram sessenta anos para se difundir. A estrada-de-ferro ou o telefone, cerca de cinqüenta. A eletricidade, quarenta. Mais perto de nós, os computadores ou a cirurgia endoscópica revolucionaram a organização dos escritórios e dos hospitais em apenas dez anos. Repor em questão as situações adquiridas é algo que se dá cada vez mais rápido, porém a adaptação se mostra cada vez mais difícil (MAJNONI D'INTIGNANO, 1999, p.84).

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. A perspectiva teórica elaborada por Castells (2000) quanto aos modos de produção (capitalismo e estatismo) e aos modos de desenvolvimento (industrialismo e informacionalismo) mostram-se úteis no sentido de compreender a dinâmica que envolve o mundo do trabalho.

Esta perspectiva teórica fundamenta-se na abordagem de que “as sociedades são organizadas em processos estruturados por relações historicamente determinadas de *produção, experiência e poder*” (CASTELLS, 2000, p.33). Os modos de produção seriam, segundo o autor, o estatismo e o capitalismo. No estatismo, o controle do excedente ocorre pela ação do poder estatal, ou seja, externo à esfera econômica. Já o capitalismo tem seu mote na maximização do lucro, com conseqüente aumento do excedente através da extração da mais valia do trabalho.

Os modos de desenvolvimento são caracterizados como “os procedimentos mediante os quais os trabalhadores atuam sobre a matéria para gerar o produto” (CASTELLS, 2000, p. 34). Portanto, são as relações técnicas de produção que definem os modos de desenvolvimento, sendo classificados em industrialismo e informacionalismo devido à diferenciação dos instrumentos utilizados para a promoção da produtividade no processo produtivo. No industrialismo, a principal fonte geradora de produtividade constitui-se na introdução de novas fontes de energia durante a historicidade do processo produtivo: carvão, motor a explosão, eletricidade, etc. No modo informacional, “a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos” (CASTELLS, 2000, p.35). A relação que se estabelece e que permite que esse modo seja considerado como informacional é o processamento intensivo da informação para melhoria da tecnologia.

A economia informacional surge a partir da incorporação de um uso disseminado da informação visando ao avanço tecnológico dentro da economia industrial. Portanto, a fase industrial não foi extinta, e sim incorporada e incrementada pela economia informacional. Segundo Castells (2000, p. 110), o que mudou foi a “(...) capacidade tecnológica de utilizar como força produtiva (...) nossa capacidade superior de processar símbolos”.

Para o autor, 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 desses 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).

Outra questão que surge é a concepção do tempo de vida do trabalhador, que passa a ser invadido pelo tempo de trabalho, uma vez que um trabalho intelectual pode ser realizado além dos limites de tempo e espaço da organização, inclusive, muitas vezes, levado para ser realizado em casa, sendo que “o tempo de vida como um todo é subsumido no capital” (COCCO, 2000, p. 120-1).

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 dessas áreas aumentam de forma exponencial, da mesma maneira que crescem os volumes monetários transacionados por essas empresas e a automação dos processos de trabalho.

Especificamente para o caso brasileiro, os primeiros passos em direção a uma maior automatização do trabalho bancário são dados por volta da década de 70, quando inicia-se o predomínio dos ativos não-monetários e multiplicam-se as instituições financeiras não especializadas, o que acaba desencadeando um processo de maior expansão do setor bancário, gerando, a partir daí, uma maior

concentração de riqueza e o alargamento das atividades voltadas à especulação financeira (RUFFEIL, 2002).

Em trabalho desenvolvido a respeito da reestruturação produtiva do trabalho bancário no Brasil, divulgado no *site* do DIEESE, o processo pode ser dividido em duas etapas: a reestruturação ou “ajustes para dentro” (reorganização interna) e a reestruturação ou “ajustes para fora” (DIEESE, 2001b).

O processo de reestruturação para dentro (reorganização interna) dos bancos brasileiros ocorre mais intensamente a partir da segunda metade da década de 80, e caracteriza-se pela redução de custos operacionais, intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao auto-atendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização. Tais ajustes ainda acontecem no início da década de 90, quando ações empreendidas pelo governo federal visando ao ajuste da economia propiciam a queda da inflação que chegava a patamares próximos a 25% para cerca de 1%. Com a estabilização dos preços, resultante da implementação do Plano Real, que objetivava a estabilização econômica, a partir de julho de 1994, o setor bancário é profundamente afetado tanto em termos institucionais quanto em termos econômicos:

A participação das instituições financeiras no PIB, que atingira a média de 13,37% no período 1992-1994, reduziu-se a 6,94% em 1995 em decorrência, em grande medida, da queda substancial das receitas inflacionárias dos bancos comerciais (MARUCCI E MACHADO-DA-SILVA, 2000, p.6).

Os processos de queda de inflação e dos investimentos financeiros, por conseqüência, despertaram nos bancos, principalmente nas grandes instituições privadas de varejo, a necessidade de se prepararem para sobreviver num ambiente econômico sem inflação

Com a estabilização da economia, todos os bancos tiveram queda substancial das receitas decorrentes de ganhos inflacionários, proporcionadas pelo *floating*³. No primeiro semestre de 1994, os mais importantes bancos brasileiros obtiveram 63,4% de suas receitas do *floating*. No mesmo período de 1995, essa proporção caiu para 4.7% devido à crescente exposição à competição internacional (SALINAS, MAÇADA E SANTOS, 1998; DIEESE, 2001a). Essa queda abrupta fez com que as instituições

³ *Floating* é a receita obtida pela aplicação do dinheiro que ficava parado nas contas sem remuneração.

bancárias reavaliassem seus custos operacionais, desencadeando uma série de processos de reestruturação dos bancos no cenário nacional.

Somam-se também a esse fato, ainda por volta de 1990, duas alterações institucionais que aceleraram as mudanças nos bancos, assim, provocando maior concorrência no mercado bancário brasileiro: a institucionalização da figura do banco múltiplo e o fim da exigência da carta patente para se abrir uma instituição financeira.

O impulso institucional à reorganização do setor aprofundou o ajuste para dentro, com os bancos diversificando seu campo de atuação com o objetivo de atender às múltiplas demandas de seus clientes. Provocou também um redimensionamento na atividade das instituições financeiras, com a intensificação do processo de terceirização e a diminuição contínua dos postos de trabalho na categoria (DIEESE, 2001b).

Uma segunda etapa da reestruturação do trabalho bancário se dá a partir do final de 1994, quando os bancos que atuam no sistema financeiro brasileiro intensificam o “ajuste para fora” em decorrência do cenário exposto. Tais ajustes direcionam-se ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, ao tratamento diferenciado da clientela, conforme o perfil de renda e potencial de consumo dos serviços e produtos financeiros. Essa etapa dá-se principalmente por meio de processos que envolvem transferência do controle acionário, intervenção ou liquidação por parte do Banco Central e incorporação por outra instituição financeira.

Mais recentemente, no final da década de 90, a grande inserção de bancos internacionais, encampando bancos nacionais, é outro processo que vem a se somar aos ajustes para fora (DIEESE, 2001b). Nomes expressivos do cenário financeiro internacional, como o inglês Hong Kong & Shanghai Bank, os espanhóis Santander e Bilbao Viscaya, os bancos Espírito Santo, de Portugal e Crédit Agricole, da França, são exemplos de instituições que vêm disputar mercado com os bancos nacionais (SALINAS, MAÇADA E SANTOS, 1998).

A entrada dos bancos estrangeiros no país traz consigo uma nova concepção de serviço bancário, uma vez que essas instituições têm como uma de suas peculiaridades a prestação de assessoria aos clientes e não clientes para auxiliá-los na aplicação de seus recursos, enquanto que, no Brasil, até então, isso era privilégio de poucos clientes.

O trabalho bancário, dentro desse panorama, vem se mostrando um exemplo paradigmático da reestruturação produtiva do trabalho a partir dos processos de reorganização interna e externa e da inclusão das novas tecnologias. Exemplos de automatização podem ser ilustrados através da disseminação de caixas automáticos em todas as agências bancárias, caixas 24 horas e os chamados *Home Banking* ou *Internet Banking*. Essa automatização acaba por passar as atividades do sujeito bancário para as máquinas e para as casas dos clientes.

Corroborando com esse quadro, os próprios dados estatísticos apresentados pela Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN vêm dar conta da intensificação dos processos de informatização nos bancos, muito presente nos últimos anos. Segundo a FEBRABAN (2001):

As transações automatizadas dos processos bancários já representam 74,7% do total, enquanto as realizadas com intervenção de funcionários nas agências ou por telefone passaram a representar apenas 25,3%. O horário de atendimento nas agências condiciona cada vez menos o volume de serviços prestados aos clientes, que utilizam com crescente intensidade os demais canais disponíveis por períodos bem mais amplos, muitos em tempo integral. (...) merece especial destaque o crescimento das transações por computadores – via *Internet* ou *home e office banking* - por equipamentos de auto-atendimento e as de origem interna, que são aquelas executadas pelo próprio banco para atender a demanda dos clientes – pagamentos programados, débitos de financiamentos, de tarifas etc.

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.

Acerca do desemprego no trabalho bancário são tecidas considerações na seção a seguir.

2.1.3 Desemprego no Trabalho Bancário

A relação existente entre capital e trabalho esteve por um longo período caracterizada como uma ligação quase estável, onde trabalhadores permaneciam em seus empregos por vários anos, ou até mesmo por uma vida toda.

Essa ligação, no entanto, em especial no mundo do trabalho contemporâneo, não vem se caracterizando como uma relação duradoura e estável, haja vista as reestruturações que evidenciam, em larga escala, o aumento das filas de desempregados, excluídos do mercado de trabalho (FORRESTER, 1997). Com essas novas configurações do mercado de trabalho, dentro do contexto de flexibilidade, essa ligação passou, então, a apresentar um caráter de maior efemeridade, tendo como consequência processos constantes de desligamentos dos sujeitos do trabalho.

Ao serem desencadeados, estes processos de demissão podem ser dolorosos, acarretando sentimentos de rejeição, inferioridade e inutilidade perante a sociedade e a família (LAZZAROTTO, 2002; CALDAS, 2000). O medo da exclusão faz-se presente no cotidiano dos trabalhadores, enquanto “fantasma” representado pelo contingente extremamente elevado de pessoas que estão fora de qualquer processo de trabalho. Conforme refere Castel (1998, p.569), “os ‘excluídos’ são, na maioria das vezes, vulneráveis que estavam ‘por um fio’ e que caíram”.

O receio de vir a aumentar os números que compõem as estatísticas daqueles que estão por um fio ou do desemprego é acompanhado por discursos recorrentes da “desqualificação” e da “não empregabilidade”, vistos como responsabilidade direta de cada um dos trabalhadores, como complementa Hirata (1997, p.33): “um trabalhador ‘não empregável’ é um trabalhador não formado para o emprego, não competente, etc. O acesso ou não ao emprego aparece como dependendo da estrita vontade individual de formação...”. Castel (1998, p.569) complementa sua reflexão no sentido de apontar que “também existe (...) uma desestabilização dos estáveis, dos trabalhadores qualificados que se tornam precários, dos quadros bem considerados que podem ficar desempregados”.

Forrester (1997, p.13), seguindo essa linha de raciocínio, aponta que o acesso ao emprego ou ao trabalho, concentra-se na mão daqueles que podem ser considerados “úteis” dentro da lógica capitalista de acumulação. Em suas palavras:

Quanto ao resto da humanidade, para 'merecer' viver, deve mostrar-se 'útil' à sociedade, pelo menos àquela parte que a administra e a domina: a economia, mais do que nunca confundida com o comércio, ou seja, a economia de mercado. 'Útil', aqui, significa quase sempre 'rentável', isto é, lucrativo ao lucro. Numa palavra, 'empregável'.

Especificamente no caso brasileiro, a década de 90 é considerada como profundamente marcante para os trabalhadores, uma vez que, nessa década, o aumento do número de desempregados acentua-se, a partir da abertura econômica ao mercado externo, ou seja, implantação de políticas voltadas à globalização. Os anos 90 são chamados de “anos de chumbo para os trabalhadores” (DIEESE, 2001, p.11).

Analisando as possíveis causas para o desemprego, Singer (1999) cita, entre outras razões:

- as privatizações de empresas estatais que acabam reduzindo postos de trabalho através de enxugamentos de pessoal, não gerando, em contrapartida, novos empregos;
- a desregulamentação financeira aliada aos processos de reestruturações, que cria a volatilidade do capital financeiro, que pode mudar de território muito rapidamente, deslocando recursos antes investidos na produção;
- aquisições, fusões e negociações que acabam por desempregar um número elevado de pessoas que não se encontram dentro dos padrões das novas organizações;
- a revolução industrial da digitalização, da computação, da biotecnologia e da engenharia genética, que é, segundo Singer (1999), uma revolução enviesada para produzir desemprego.

Especificamente no setor bancário, o desemprego, advindo de processos de automatização de agências e de serviços, tem se mostrado em altos índices. 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). Trata-se de uma redução de quase 50% em menos de uma década.

De acordo com o DIEESE (2001a, p.22), um olhar mais apurado sobre a questão do emprego no setor bancário permite visualizar-se, nas décadas de 80/90, uma periodização característica do que o órgão denomina como “ondas de redução

dos postos de trabalho”. Conforme esse estudo, as ondas de redução dar-se-iam em três momentos:

- a primeira onda ocorreu após o Plano Cruzado (março a dezembro de 1986), com redução de 109 mil postos de trabalho;
- a segunda onda ocorreu após o Plano Collor (março de 1990 a fevereiro de 1992), com redução de 128 mil postos e
- a terceira onda ocorreu em seguida à introdução do Plano Real (julho de 1994 até o final de 1996), quando foram eliminados 161 mil empregos no setor bancário.

As fusões e incorporações por bancos internacionais, além dos bancos considerados “quebrados” são fatores que podem ajudar na justificativa de tão elevado patamar de desempregados. A esses fatores aliam-se os intensos processos de automatização e de reestruturação do trabalho bancário. Processos esses que deixaram na categoria bancária profundas marcas e longas filas de desempregados pelo caminho, como ilustra Krein e Neutzling (1995, p. 89):

Exemplo [da revolução da comunicação e da informática] é o sistema bancário onde, por um lado, o processo de automatização – caixas eletrônicos, banco em casa – facilitou a vida dos clientes e agilizou as movimentações financeiras; mas por outro lado, fez reduzir pela metade o número de bancários nos últimos 10 anos.

Fato peculiar e que se configura em um agravante para a situação do emprego bancário relaciona-se aos bancos públicos que, conforme estudos do DIEESE (2001a), tiveram o processo de redução de postos de trabalho intensificado a partir de 1994. “Depois de 1994, o que se observa é uma seqüência de cortes, o que corrobora a hipótese de que o ajuste nestes bancos foi posterior ao Plano Real” (DIEESE, 2001a, p.30). Tal redução é explicada pela fase de preparação para a privatização⁴ realizada em alguns bancos, ou processos de reestruturação que resultaram em considerável redução de pessoal⁵. Também é mencionado o ajuste patrimonial pelo qual vem passando o setor, afetando, em especial, as empresas públicas.

⁴ Como exemplos desse processo podem ser citados os casos do Banco Meridional e do Banestado.

⁵ O Banco do Brasil, por exemplo, apresentou uma redução de 50 mil empregos entre os anos de 1994 e 1999.

Outro elemento importante na redução de empregos no setor bancário é a implementação de novas formas de organização do trabalho, advindas dos processos de reestruturação produtiva do trabalho bancário e do direcionamento às relações de serviço. Ao longo do tempo, aperfeiçoa-se uma forma de organização no interior das instituições bancárias que modifica as rotinas do trabalho e o conteúdo das funções, acarretando, com isso, em muitos casos, a dispensa do trabalho de controle antes realizado por chefias intermediárias.

Paralelo a esses dados, outro fator que se observa através de pesquisas realizadas junto ao setor bancário (JINKINGS, 1996; GRISCI, 2000; LAZZAROTTO, 2002; 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).

Nesse panorama, a implantação dos PADVs dá-se como importante instrumento de gestão. Nesse sentido, passa-se à apresentação de aspectos relacionados à gestão contemporânea e como esta mobiliza os sujeitos do trabalho, produzindo novos modos de trabalhar e de viver.

2.2 GESTÃO

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 Frederick W. Taylor, no início do século XX, caracteriza-se principalmente por uma divisão do trabalho muito fragmentada, produção sob premência de tempo, tarefas repetitivas, modos de remuneração segundo o rendimento, rigidez de horários, 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 Max 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, autonomia relativamente fraca para os patamares inferiores e um direito de expressão muito limitado;
- 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, a canalização da energia individual nas atividades coletivas, uma maior autonomia no trabalho, recompensas materiais e simbólicas

individualizadas, relações hierárquicas mais “igualitárias”, flexibilidade e polivalência da mão-de-obra e um recrutamento seletivo;

- 4) modo de gestão participativo - reagrupa todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis. É um modelo comumente encontrado em cooperativas.

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).

Chanlat (2000) aponta algumas transformações ocorridas na sociedade contemporânea, os quais acabam por exercer influências na própria sociedade e na forma como as empresas são administradas e percebidas pela sociedade e que vem corroborar com o que foi dito sobre a sociedade global e financeirizada. São elas:

- a hegemonia do econômico – os lucros financeiros e a acumulação são privilegiados em detrimento do investimento na produção e nas pessoas;
- o culto da empresa – a difusão massiva dos discursos e das práticas de gestão em setores mantidos fora do “espírito gestor” (CHANLAT, 2000, p.16), configurando uma sociedade voltada exclusivamente para o *management*⁶;
- a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas – valores como eficácia, produtividade, performance, competência, cliente, produto, desempenho, são disseminados para as pessoas, deixando o campo empresarial e incorporando-se à vida privada. Nesse sentido, palavras como “*gestão, gerir e gestor*”⁷ fazem parte do linguajar utilizado em nossas comunicações cotidianas correntes” (CHANLAT, 2000, p.16).

Tais transformações sociais fazem com que a busca pela racionalidade e pelos resultados, empreendida pelas organizações, exerça um poder maior de afetação das pessoas que a ela estão diretamente ligadas ou à sociedade na qual ela está inserida. Um dos aspectos que mais impacta a vida das pessoas que trabalham em uma organização são aqueles relacionados às políticas de gestão de

⁶ Termo utilizado pelo autor para denominar a gestão.

⁷ Grifos do autor.

pessoas ou a forma como essas relacionam-se com a gestão da empresa como um todo.

A seguir, analisa-se mais detidamente a gestão de pessoas nas organizações.

2.2.1 Gestão de Pessoas

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.

Após vários estágios, que incluem muitas teorias administrativas, dentro da Teoria Comportamental, McGregor⁸ vai formular um novo conceito acerca do homem, com a Teoria Y. Nessa teoria, o homem trabalhador é visto como aquele que se realiza por meio de seu trabalho, que está apto a assumir responsabilidades e que deve exercitar sua capacidade de autodireção e autocontrole. Apregoa ainda que a criatividade e a imaginação na solução de problemas são amplamente utilizadas e empregadas pelas organizações na gestão. De acordo com Cattani (1999, p.109):

⁸ McGregor, Douglas. O lado humano da empresa. In: BALCÃO, Iolanda e CORDEIRO, Laerte Leite (orgs.). O comportamento humano na empresa – uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

a Teoria Y antecipou vários princípios adotados nos anos 90, entre eles a utilização da criatividade dos funcionários na resolução dos problemas técnicos, a ampliação da responsabilidade e as recompensas não monetárias para se atingirem os objetivos organizacionais.

Segundo Cattani (1999), o modelo de gestão de pessoas predominante, a partir da década de 90, foi a gestão participativa que buscava, entre outras coisas, conseguir um maior envolvimento dos trabalhadores nos projetos empresariais, abafar os movimentos coletivos que reivindicavam melhores condições de trabalho, bem como elevar a produtividade, tendo um conseqüente aumento nos lucros.

Davel e Vergara (2001) analisam a Administração de Recursos Humanos - ARH, diferenciando aquelas políticas e formas de gestão que levam em consideração unicamente aspectos objetivos do homem a partir de uma gestão centrada na administração de pessoas como um recurso, facilmente utilizáveis e descartáveis, ressaltando que se faz necessária uma passagem para uma outra concepção de gestão. Uma nova abordagem de ARH, a qual envolva uma mudança de foco, que considere, além dos aspectos objetivos, chamados pelos autores como “ter”, também aspectos subjetivos, chamados de “ser”, ou seja, uma gestão de/com pessoas, onde o trabalhador seja visto como sujeito e objeto de sua história.

Nesse sentido, o aspecto para o qual a ARH direciona seu foco é o aspecto econômico, isto é, o “ter”, e essa visão orienta as ações dos gestores no sentido de obter os melhores resultados, sem levar em consideração questões subjetivas, que dizem que toda a pessoa: a) tem seu espaço interior, que ela percebe como seu; b) esse espaço relaciona-se com a exterioridade; c) esse espaço é historicamente construído; c) ele é decisivo nas escolhas da pessoa durante sua vida e e) esse espaço interior também pode provocar mudanças no entorno (DAVEL e VERGARA, 2001).

Os autores classificam a ARH em três modelos: a abordagem funcionalista, a abordagem estratégica e a abordagem política de recursos humanos. A abordagem funcionalista construiu-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas. Esse tipo de abordagem parte do pressuposto de que existe uma convergência de interesses e de finalidades das pessoas, das empresas e da sociedade. Nesse sentido, aproxima-se daquilo que era apregoado a partir de 1930, pela Escola de Relações Humanas. Nessa abordagem, “a ARH tem por princípio aumentar a

produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa” (DAVEL e VERGARA, 2001, p.34).

A abordagem estratégica alinha as funções tradicionais da ARH aos objetivos estratégicos das organizações, “com a finalidade de favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais” (DAVEL e VERGARA, 2001, p.36). Algumas características dessa abordagem: a gestão das pessoas sai da área de RH e passa para os gestores, despreza-se a coletividade e a relação com sindicatos, passando-se a um tratamento totalmente individualizado e o comprometimento é solicitado de forma integral aos gestores e trabalhadores em geral.

A abordagem política considera as dimensões políticas, levando em consideração que há divergências de interesses entre indivíduos e organização. “Ela considera as questões sociais, organizacionais e individuais como potencialmente conflituosas, devendo a ARH arbitrar e integrar os interesses desses níveis diferentes” (DAVEL e VERGARA, 2001, p.38).

Para os autores, essas visões, apesar de apresentarem progressos uma em relação à outra, ainda deixam a desejar no sentido de que não levam em conta a pessoa humana em sua totalidade. Nessa perspectiva, torna-se de extrema relevância para as empresas, além de traçar seus objetivos estratégicos, visando ao progresso organizacional, também, levar em consideração aspectos subjetivos do 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 hipermoderna⁹ promove o que eles chamam de “desterritorialização” do indivíduo. O território é definido pelos autores como o espaço no qual se enraíza a identidade, o lugar dos prazeres, dos temores, das relações importantes, a superfície de inscrição da história pessoal, enfim, o conjunto do sistema de referência.

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.

⁹ Organização hipermoderna é o termo utilizado pelos autores para designar a grande organização representada, em seu estudo, pelas multinacionais.

Em estudo realizado por Enriquez (2002) acerca da vida psíquica nas organizações, são analisadas as táticas utilizadas pelas organizações no sentido de mobilizar o trabalhador para que assuma como seu o projeto organizacional, em outras palavras, táticas que visam à construção de uma subjetividade¹⁰, totalmente integrada ao projeto da empresa.

Para Enriquez (2002, p.12): “a gestão pelo afetivo, a gestão da paixão estão na ordem do dia das organizações, que não querem ser percebidas unicamente como sistemas de produção ou sistemas sociais”. Nesse sentido, as organizações têm, de maneira geral e historicamente, levado em conta a mobilização da subjetividade do trabalhador visando ao alcance de seus objetivos.

Seguindo sua análise, nota-se que o autor relaciona alguns modelos organizacionais, mencionando o posicionamento a esse respeito em cada uma dessas etapas. Seriam elas:

- visão taylorista – Taylor sempre teve uma preocupação com o psiquismo dos indivíduos, pois acreditava que era necessário ter domínio sobre o trabalhador para que este pudesse contribuir à racionalidade da empresa. O essencial no taylorismo seria a adaptação do homem à máquina e à organização. “o *domínio operativo humano*¹¹ é o único objeto de todas as atenções” (ENRIQUEZ, 2002, p.12);
- concepção weberiana – com concepções mais sutis, essa etapa tem como característica uma certa adequação aos princípios tayloristas, com ênfase à racionalidade, em detrimento à intuição para a tomada de decisão (embora leve em consideração que o trabalhador também é movido por suas paixões), além do reconhecimento da necessidade de que o indivíduo conheça bem o seu trabalho, com vistas a se dedicar a ele de forma assídua¹². Nessa visão, “a vida psíquica do indivíduo, enquanto ser de paixão, é então solicitada, mas não é captada pela organização; cada sujeito é livre para pensar e sentir o que deseja na vida privada” (ENRIQUEZ, 2002, p.13);

¹⁰ O autor não utiliza o termo subjetividade, mas sim vida psíquica.

¹¹ Grifos do autor.

¹² Diferentemente da visão taylorista, essa concepção mantém acerca do ser trabalhador uma visão mais positiva. Na concepção taylorista, o ser trabalhador é profundamente egoísta, movido por necessidades econômicas e fundamentalmente preguiçoso.

- perspectiva cooperativista – aqui o objetivo maior é formar organizações nas quais os indivíduos se unam por meio da livre adesão, compartilhem uma situação de igualdade de direitos, de deveres e de possibilidades de decisão. A camaradagem e a solidariedade são os valores preponderantes. Nesse sentido, a organização é pensada como uma “*comunidade afetiva*, na qual as relações de poder não têm mais razão de ser” e onde “*a felicidade da organização passa pela felicidade dos sujeitos que a compõem*” (ENRIQUEZ, 2002, p.14-15);
- ótica tecnocrática – as estruturas tecnocráticas são, de acordo com o autor, elitistas e não exigem uma identificação profunda com os seus ideais, a não ser dos dirigentes e executivos de alto escalão, apesar de solicitar a contribuição de todos os trabalhadores, porém sem a necessidade de um envolvimento maior e de um devotamento total. Aqui o valor principal é a “*racionalidade ilimitada*”, sendo que “os indivíduos jamais são percebidos como realidades existenciais, mas como corpos, cérebros, órgãos, ou ainda papéis ou posições” (ENRIQUEZ, 2002, p.16). O que mais importa é que as trocas sejam cada vez mais economicamente vantajosas, sendo que o tecnocrata utiliza a si mesmo como uma ferramenta de *performance* (embora a *performance* não seja o ponto principal dessa visão, e sim a racionalidade), assim, “tende a ver os outros tão-somente como instrumentos, como objetos manipuláveis a seu bel-prazer”;
- concepção estratégica atual – nessa visão, o estrategista é aquele que se encontra inteiramente tomado pelo imaginário organizacional da *performance* e da excelência, tendo toda a sua afetividade canalizada para a empresa. Assim, a gestão pelo afetivo encontra, na empresa estratégica seu campo mais fértil. A diferença maior da empresa tecnocrata é que aqui, todos são chamados a se mobilizarem pela organização e não somente a elite diretiva. “A capacidade estratégica não é mais reservada (...); ao contrário, é destinada a ‘qualquer um’. Todos estrategistas, todos lutadores, todos ‘matadores suaves’” (ENRIQUEZ, 2002, p.18).

A partir das análises de Pagès et al. (1993) e Enriquez (2002), pode-se perceber que a questão da subjetividade é algo que, de uma maneira ou de outra,

sempre esteve na pauta do dia das ações organizacionais que buscam, de formas diferenciadas e mais ou menos intensas, mobilizar o trabalhador integralmente para o projeto organizacional. 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”.

Esta ligação e dependência, que a organização busca de seus trabalhadores para consigo, pode acarretar efeitos danosos para a personalidade e para a vida por ocasião de processos de demissão, ou desligamento de suas atividades na empresa. Como analisa Caldas (1999, p.10), “o nível dessa dependência pode ser visto mais dramaticamente quando o indivíduo perde o emprego: a demissão representa todo o trauma da perda de todas as dimensões (imaginárias e reais) dessa ligação psíquica com a organização”.

Tais aspectos, relacionados ao trabalho imaterial, à globalização financeira e à reestruturação produtiva do trabalho bancário caracterizam-se como modos de subjetivação, como ver-se-á a seguir.

2.3 SUBJETIVIDADE

Partindo-se do exposto na seção anterior, aborda-se agora a questão da 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.

Para este estudo, tomam-se os modos de subjetivação ou de produção de estilos de vida ou de modos de existência que constituem o sujeito do trabalho bancário, via PADV, frente a um contexto de reestruturação do trabalho e de desemprego.

Toma-se, então, a concepção de sujeito utilizada por Badiou (1994). Segundo o autor, não há sujeito abstrato, ou seja, o sujeito somente existe e mantém sua existência em relação a algo concreto. Para Badiou (1994), existe aquilo que ele chama de “evento”, o “algo a mais” que convoca o ser a se tornar sujeito. É a situação do evento entendido como a concretude do mundo que evoca a maneira de ser do sujeito. Logo:

ser fiel a um evento é mover-se na situação que esse evento suplementou, pensando e praticando a situação a partir do evento. Como o evento está fora de todas as leis regulares da situação, aquele que lhe é fiel é obrigado a inventar uma nova maneira de ser e de agir na situação (BADIOU, 1994, p.110).

Especificamente para este estudo, toma-se o evento caracterizado pela categoria trabalho que chama os sujeitos do trabalho a reagirem de acordo com as situações que são desenhadas. Nesse sentido, o trabalhador é entendido como tal por meio do trabalho que realiza. Trabalho este que, conforme Enriquez (1999), possibilita-lhe não somente sofrer sua história, mas produzi-la. Um trabalho que se caracteriza, portanto, como uma usina de produção de subjetividade que “significa, pois, produção de registro social, relação direta com a contingência sociohistórica que afeta o indivíduo” (FONSECA, 1995, p.19).

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.

Nesse sentido, como diz Pelbart (2000, p.11), “forças poderosas e estratégias insuspeitadas redesenham, a cada dia que passa, nosso rosto incerto no espelho do mundo”. O autor elenca aquelas forças que podem acarretar maiores conseqüências para os sujeitos do trabalho. A questão do território é uma delas. Na aldeia global, não se habita um lugar, pois, segundo o autor: “surfamos numa mobilidade

generalizada, nas músicas, nas modas, nos *slogans* publicitários, no circuito informático e telecomunicacional” (PELBART, 2000, p.15). Utilizando-se da análise de Paul Virillio¹³, o autor cita que hoje, dentro do panorama exposto, habita-se a própria velocidade. Velocidade essa que reduz as distâncias, encolhe o espaço e o tempo, fazendo com que as certezas e as perspectivas sejam alteradas, abolidas e transformadas, o que faz com que os sujeitos percebam-se como “terminais, espécies de aleijados rodeados de próteses tecnológicas por todos os lados, paráliticos entubados em meio à velocidade generalizada” (PELBART, 2000, p.16). Além disso, a velocidade cria uma espécie de “telecomando universal e ondulatório”, que acaba por substituir as normas, as regras e as éticas locais.

Em suma, como diz o autor:

parafrazeando Jameson¹⁴, seria possível dizer que o capitalismo tardio, multinacional, global, globalitário, mundial integrado, em suma, chame-se como quiser esse momento em que vivemos, de fato tomou de assalto a subjetividade, para investi-la numa escala nunca vista (PELBART, 2000, p.12).

Rolnik (1996), em sua reflexão acerca da subjetividade, refere que o ambiente sociocultural é composto por um conjunto dinâmico de universos. “Tais universos afetam as subjetividades, traduzindo-se como sensações que mobilizam um investimento de desejo em diferentes graus de intensidade” (ROLNIK, 1996, p.1). Assim, segundo a autora, a subjetividade delinea-se a partir de uma composição de forças, um mapa de sensações. “A cada novo universo que se incorpora, novas sensações entram em cena e um novo mapa de relações se estabelece, sem que mude necessariamente a figura através da qual a subjetividade se reconhece” (ROLNIK, 1996, p.1).

A subjetividade pode ser consumida de duas diferentes formas, denominadas processos, como menciona Guattari e Rolnik (1996). O primeiro processo denomina-se singularização, faz-se pela associação de dimensões de diferentes espécies, por meio da afirmação de outras maneiras de ser, outras sensibilidades, outras percepções, podendo ser considerado como sendo uma forma de resistir aos moldes previamente determinados. “O processo de singularização pode ser considerado

¹³ VIRILLIO, Paul. *Velocidade e política*. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

¹⁴ JAMESON, Frederic. *Pós-modernismo – a lógica cultural do capitalismo tardio*. São Paulo: Ática, 1996

como sendo caracteristicamente de resistência, já que vem a subverter a modelização de subjetividade” (GRISCI, 2000, p.103). Para Ferreira Neto (2000), o processo de singularização é um processo contra-hegemônico, “que criam e produzem novidades vividas tanto em nível individual quanto coletivo” (FERREIRA NETO, 2000, p.107).

O segundo processo é o de individuação que, por sua vez, caracteriza-se justamente pela tentativa de bloquear o processo anterior instaurando-se conforme determinam os padrões universais, massificadores e individualizantes vigentes. “Seu objetivo é desmanchar os modos de viver, de morrer, de nutrir, de trabalhar dos sujeitos” (GRISCI, 2000, p.104). Ferreira Neto (2000) refere que o processo de individuação é “o processo hegemônico de produção de subjetividade, produzido pelas estratégias de controle do capitalismo contemporâneo” (FERREIRA NETO, 2000, p.107).

Para Ferreira Neto (2000), cada indivíduo ou coletivo, em sua existência particular, pode experimentar, em diferentes momentos, tanto o pólo hegemônico da individuação quanto o pólo contra-hegemônico da singularização. Conforme Guattari (1997, p.15), as transformações tecnológicas podem possibilitar que os sujeitos produzam processos tanto de singularização quanto de individuação.

O ‘trabalho com computador’ conduz à produção de imagens abrindo para Universos plásticos insuspeitados (...) Mas, ainda aí, é preciso evitar qualquer ilusão progressista ou qualquer visão sistematicamente pessimista. A produção maquínica de subjetividade pode trabalhar tanto para o melhor como para o pior. Existe uma atitude antimodernista que consiste em rejeitar maciçamente as inovações tecnológicas, em particular as que estão ligadas à revolução informática. Entretanto, tal evolução maquínica não pode ser julgada nem positiva nem negativamente, tudo depende de como for sua articulação com os agenciamentos coletivos de enunciação (GUATTARI, 1997, p.15).

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 configuram 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; LAZZAROTTO, 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 80/90, 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. Para que se possa vislumbrar de forma mais clara as mudanças que levaram a uma nova visão sobre o trabalho bancário, procede-se um breve resgate acerca da historicidade do trabalho bancário no Brasil.

Tal incursão inicia-se a partir dos anos 30, quando a proteção de um Estado forte e controlador marca o processo de expansão capitalista que demanda um novo sistema de crédito nacional mais dinâmico. “Nesse contexto, foram sendo implementadas modificações no incipiente sistema financeiro nacional, com o objetivo de adequá-lo às necessidades da nova organização industrial” (JINKINGS, 1996, p. 26-27). Diversas medidas estatais buscavam o fortalecimento do sistema financeiro nacional, visando fazer frente ao novo cenário (ACCORSI, 1990), configurando um papel de preponderante importância para esse setor, bem como para seus trabalhadores.

Até 1960, as transformações 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. As agências gozavam de grande autonomia em relação à administração do banco, sendo que lhes eram reservados serviços contábeis relativos ao movimento diário de captação e empréstimo e o atendimento à clientela, ainda reduzida (ACCORSI, 1990). Atendimento este que era considerado ainda muito precário, limitando-se a atender o cliente que, para uma simples transação, necessitava esperar horas, quando não havia ainda a necessidade de retornar no dia seguinte.

Quanto aos trabalhadores de bancos, nessa época, a condição de bancário era conseguida à custa de indicação de clientes ou de funcionários graduados e era exigido algum nível de conhecimentos gerais. Aos bancários ainda eram requeridas “normas de conduta compatíveis com os valores da classe da aristocracia rural e da burguesia financeira emergente, como modos de vestir, de atender ao público, etc.” (JINKINGS, 1996, p.34). Nesse sentido, como menciona a autora, o bancário era “detentor de um capital simbólico, enquanto depositário da riqueza alheia gerida pelo banco” (JINKINGS, 1996, p.34).

Aos bancários da época, portanto, era associada uma imagem de homem de bem, honesto e correto, que assimilava em sua vida profissional e privada, os valores éticos e culturais necessários à posição destacada que ocupava. Havia, portanto, um elevado *status* da função, que diferenciava o bancário de outras funções no âmbito dos serviços e muito particularmente diferenciando-os dos trabalhadores braçais (operários) que surgiam nas fábricas, devido ao grau de intelectualização que a atividade bancária exigia.

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 1967, o Banco Central instituiu a Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários (PACEB), com o objetivo de controlar e fiscalizar o movimento financeiro diário. O número de informações a serem processadas tornou-se muito maior. Nesse sentido, a automação promove a centralização dessas informações, eliminando os serviços de retaguarda, integrando as agências ao sistema, buscando agilizar o processamento. Essas transformações possibilitam a diversificação dos serviços bancários, tornando-os mais competitivos num mercado que se encontrava em grande expansão (ACCORSI, 1990). Em contrapartida, as

atividades fragmentam-se e o controle sobre o trabalho aumenta, exigindo dos trabalhadores novos modos de trabalhar, além de respostas ainda mais rápidas, uma vez que agora já estão conectados às máquinas (ainda que se apresentem de forma precária).

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 80, 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).

Essa análise é corroborada por Jinkings (1996, p.19), quando refere que: "transmutadas em números e dados diversos, arquivadas em fitas e memórias dos

computadores, a forma dinheiro da mercadoria adquire assim uma nova dimensão: torna-se capital-dinheiro sob a forma efêmera e volátil dos impulsos eletrônicos”. O objeto e o produto do trabalho bancário deixam, portanto, de serem visíveis à própria percepção do trabalhador, que não tem mais os papéis sobre a mesa ao final do dia, mas seu computador, que não deixa visível ao trabalhador o produto de seu dispêndio intelectual (GRISCI, 2000). Tal como corrobora Hardt e Negri (2001, p.313): “com a informatização (...), a heterogeneidade do trabalho tende a ser reduzida, e o trabalhador é cada vez mais afastado do objeto de seu trabalho”.

Em relação à gerência, as mudanças são acompanhadas e facilitadas pelos sistemas de apoio à decisão, que tornam mais acessíveis uma série de informações que antes percorriam inúmeros trajetos. Sendo assim, a administração central do banco, a agência e os clientes ficam mais próximos, uma vez que os deslocamentos, em busca de informações limitam-se à mesa e ao computador, diminuindo também os tempos de realização das atividades.

Como é possível observar, as transformações 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 passam a ocorrer numa velocidade cada vez maior. Os trabalhadores bancários passam 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 passa 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.

A seguir, passa-se à apresentação dos procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução da presente pesquisa.

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 freqüência, 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, e os 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 (gerente de filial de pessoal/24 anos de empresa, analista pleno/26 anos de empresa e técnico RH/22 anos de empresa), cinco ocupantes de cargos de gestão (gerente geral de agência 1/12 anos de empresa, gerente geral de agência 2/23 anos de empresa, gerente geral de agência 3/13 anos de empresa, gerente de área de apoio 1/13 anos de empresa e gerente de área de apoio 2/24 anos de empresa), e oito sujeitos que aderiram ao PADV (caixa executivo/22 anos de

empresa, avaliadora executiva/26 anos de empresa, escriturário/22 anos de empresa, escriturário/12 anos de empresa, escriturária/12 anos de empresa, caixa executivo/22 anos de empresa, gerente de atendimento/11 anos de empresa e supervisora/12 anos de empresa). Além dos dezesseis entrevistados, participaram da pesquisa mais cento e quatro sujeitos dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina via questionários.

A seleção dos entrevistados gestores procedeu-se de diferentes formas: dois gerentes de agência por indicação da gerente de filial de pessoal e, de modo aleatório, dois gerentes de áreas de apoio que se dispuseram a participar da pesquisa. Além disso, procurou-se também um outro gerente de agência que não tivesse sido indicado pela gerente de filial de pessoal no intuito de favorecer as comparações.

Quanto aos funcionários da área de recursos humanos, foram entrevistados a gerente de filial de pessoal, que foi quem autorizou a pesquisa, e dois funcionários que trabalhavam diretamente envolvidos com a terceira edição do PADV. Um mantinha contato direto com os desligados e outro trabalhou na parte de cálculos e burocracias internas.

Dos sujeitos que aderiram ao PADV, foram selecionados para entrevista aqueles que responderam positivamente à pergunta: “Você estaria disposto a participar de nova etapa desta pesquisa” contida no questionário, aplicado tanto no estado do Rio Grande do Sul como no de Santa Catarina.

Em torno de 70% dos sujeitos que aderiram ao PADV nestes dois estados e que responderam ao questionário residiam em cidades do interior, portanto, por limitações financeiras e de tempo, não foi possível estender a pesquisa a essas cidades, concentrando-se a coleta de dados em Porto Alegre e em Florianópolis. A escolha dos entrevistados objetivou uma composição que fosse representativa quanto a gênero, a tempo de empresa e à função exercida.

Intensionando maior sistematização dessas informações, apresenta-se a seguir as Figuras 1, 2 e 3 que indicam quem são os entrevistados.

Área de recursos humanos			
Identificação*	Sexo	Idade	Envolvimento com o PADV
Cargo Ocupado/ Tempo de empresa			
Gerente de filial de pessoal/24 anos	F	45 a.	Responsável pelo COP (Centro de Orientação Profissional) e pela área de pessoal da empresa.
Analista Pleno/26 anos	M	46 a.	Trabalhou no COP. Controlava a documentação, efetuava cálculos e homologava as rescisões junto a Delegacia Regional do Trabalho.
Técnico RH/22 anos	F	41 a.	Trabalhou no COP. Atendia os funcionários visando esclarecer dúvidas sobre o PADV, encaminhava e controlava documentação daqueles que aderiam, entre outras atividades.

Figura 1: Entrevistados da área de Recursos Humanos

Gestores			
Identificação	Sexo	Idade	Envolvimento com o PADV
Cargo Ocupado/ Tempo de empresa			
Gerente Geral agência 1/12 anos	M	44 a.	Três de seus subordinados aderiram ao PADV em 2001.
Gerente Geral agência 2/23 anos	F	43 a.	Cinco de seus subordinados aderiram ao PADV em 2000 e dois em 2001, entre eles um gerente de atendimento.
Gerente Geral agência 3/13 anos	M	36 a.	Dois de seus subordinados aderiram ao PADV em 2001.
Gerente área de apoio 1/13 anos	M	35 a.	Cinco de seus subordinados aderiram ao PADV em 2001.
Gerente área de apoio 2/24 anos	F	45 a.	Dois de seus subordinados aderiram ao PADV em 2001 e um aderiu, mas desistiu antes da homologação.

Figura 2: Entrevistados de cargos de gestão

* Modo pelo qual os sujeitos serão identificados quando da apresentação de suas falas, no Capítulo 4, que trata da apresentação e discussão dos resultados.

Sujeitos que aderiram ao PADV - SC			
Identificação	Sexo	Idade	Motivo da adesão
Cargo Ocupado/ Tempo de empresa			
Caixa executivo/23 anos	M	44 a.	Iniciar novo negócio, trabalhar com vendas.
Avaliadora executiva/26 anos	F	47 a.	Proximidade da aposentadoria.
Escriturário/22 anos	M	43 a.	Trabalhar com publicidade, comerciais e vendas de máquinas.
Sujeitos que aderiram ao PADV - RS			
Identificação	Sexo	Idade	Motivo da adesão
Cargo Ocupado/ Tempo de empresa			
Escriturário/12 anos	M	40 a.	Buscar novas possibilidades, estudar.
Escriturária/12 anos	F	34 a.	Voltar a estudar e lecionar.
Caixa Executivo/22 anos	M	46 a.	Se dedicar aos estudos, abrir negócio próprio.
Gerente de atendimento/11 anos	M	33 a.	Voltar a estudar.
Supervisora/12 anos	F	35 a.	Sem motivo específico, queria trabalhar em outra coisa.

Figura 3: Entrevistados que aderiram ao PADV

3.3 COLETA DE DADOS

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

O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, (...). Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se se basear em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa (YIN, 2001, p.121).

Os instrumentos de coleta de dados foram utilizados conforme descritos a seguir:

➤ **Entrevista semi-estruturada com os funcionários da área de Recursos Humanos e gestores de agências e/ou áreas de apoio, envolvidos na implementação e operacionalização do PADV:**

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com três funcionários da área de recursos humanos e cinco gestores envolvidos na implementação e acompanhamento do PADV, tendo como objetivo a caracterização do programa e a verificação das estratégias utilizadas pela empresa para atingir o público-alvo. Procurou-se realizar entrevistas com gestores de agências e também de áreas consideradas como apoio pela empresa X, devido às peculiaridades apresentadas na natureza do trabalho desses diferentes locais. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice A.

➤ **Fontes Documentais**

As fontes documentais foram utilizadas como apoio à caracterização do campo de estudo, bem como do próprio PADV. Fizeram parte da análise as seguintes fontes documentais: quatro documentos relativos ao PADV (manuais internos específicos, esclarecimentos de dúvidas dos funcionários, manual de regras do programa), cinco prospectos de diversas naturezas, cinco instruções normativas (referente à segmentação de clientes, à reestruturação patrimonial e à centralização das áreas de apoio), quarenta e um jornais internos da empresa referente os anos de 1998, 1999, 2000 e 2001, oito jornais da associação de pessoal da X, referentes aos anos de 2001 e 2002, bem como banco de dados da *Internet* relativos ao histórico da empresa. Em razão da necessidade de não identificar a empresa, essas fontes documentais não serão explicitadas.

➤ **Questionário:**

O questionário utilizado foi adaptado de uma pesquisa desenvolvida por Lazarotto (2002) em outra instituição bancária, tendo sido acrescentadas algumas questões, visando atender os objetivos da presente pesquisa. Os questionários foram distribuídos em mãos, ou enviados via correio eletrônico para 250 sujeitos, dentre um total de 309 que aderiram ao PADV na edição de 2001, nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Não foi possível enviar o questionário para o total de sujeitos que aderiram devido ao fato que, por ocasião do início da pesquisa, alguns já haviam sido desligados da empresa X, e esta não fornece dados pessoais de ex-funcionários. Dos 250 questionários enviados, 104 retornaram, obtendo-se um percentual de retorno de 42% questionários enviados e que representa 34% do total de sujeitos que aderiram à terceira edição do PADV nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. O questionário, que se encontra no Apêndice B, visava obter dados de identificação, dados da vida profissional presente e passada e de perspectivas para a vida profissional futura. Possuía, ainda, algumas questões abertas, objetivando captar as percepções acerca do PADV e da gestão de pessoas na empresa X.

➤ **Entrevista semi-estruturada com os sujeitos que aderiram ao PADV:**

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com oito sujeitos que aderiram ao PADV e objetivaram conhecer como se deu a adesão e como ela foi vivenciada. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice C.

As figuras apresentadas a seguir (Figuras 4, 5 e 6) descrevem um resumo esquemático que relaciona os objetivos da pesquisa às fases da coleta de dados e a seus instrumentos:

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS		
OBJETIVO	SUJEITOS	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caracterizar a terceira edição do PADV da empresa X, relacionando-o a programas anteriores; ➤ Verificar os meios de divulgação do programa, utilizados pela empresa X, junto aos funcionários, bem como quais as estratégias utilizadas para atingir o público-alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Funcionários das áreas de Recursos Humanos e gestores de agências e de áreas de apoio envolvidos na implementação e acompanhamento do PADV da empresa X. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevistas semi-estruturadas, com duração aproximada de 60 minutos, gravadas com a permissão dos sujeitos e, após, transcritas.

Figura 4: Coleta de Dados: Entrevistas semi-estruturadas com os funcionários de Recursos Humanos e gestores de agências e áreas de apoio.

QUESTIONÁRIO		
OBJETIVO	SUJEITOS	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar uma caracterização dos sujeitos que aderiram ao PADV da empresa X, em sua terceira edição. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sujeitos que aderiram ao PADV da empresa X em sua terceira edição em 2001 e que residem nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Questionário denominado "Questionário de Pesquisa", composto de 27 questões, abertas e fechadas, e dividido em quatro blocos, sendo: Dados de Identificação, Dados da Vida Profissional, Dados da Vivência de bancário(a) e Em relação à sua vida profissional futura.

Figura 5: Coleta de Dados: Questionário

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS		
OBJETIVO	SUJEITOS	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elencar os motivos e as expectativas que os sujeitos nutrem em relação à adesão ao PADV; ➤ Verificar e analisar como o PADV é vivenciado pelos sujeitos que a ele aderem; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sujeitos que aderiram ao PADV da Empresa X em sua terceira edição em 2001 e que residem nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevistas semi-estruturadas, com duração aproximada de 60 minutos, gravadas com a permissão dos sujeitos e, após, transcritas.

Figura 6: Coleta de Dados: Entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos que aderiram ao PADV

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, segundo Yin (2001, p. 131), “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências, tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. Devido à natureza dos instrumentos de coletas de dados utilizados, os resultados foram analisados de diferentes formas.

Os dados coletados através do questionário foram analisados quantitativamente, via tratamento estatístico referente ao programa Sphinx, visando traçar uma caracterização geral dos sujeitos que aderiram ao PADV da empresa X. Essa etapa ilustra-se por meio de tabelas e a conseqüente análise das mesmas.

Os dados coletados através de entrevista semi-estruturada e fontes documentais sofreram análise de conteúdo, seguindo as etapas propostas por Triviños (1995):

- pré-análise – consiste na organização do material. As fontes documentais e os conteúdos transcritos das entrevistas, bem como toda a leitura realizada anteriormente, foram organizados com vistas a fase seguinte;
- descrição analítica – consiste no estudo aprofundado do material organizado na fase anterior. Nesta fase, foi realizada uma leitura em profundidade do material, visando a uma categorização que contemplasse os objetivos definidos na pesquisa;
- interpretação inferencial – consiste na reflexão, com embasamento no material empírico, estabelecendo relações com a leitura anterior. Nesta fase, é de suma importância atentar para o conteúdo latente que os documentos possuem, além do conteúdo expressamente manifesto.

A análise qualitativa, baseando-se em proposições teóricas, é corroborada por Yin (2001, p.133), que se refere a esse respeito da seguinte forma:

A primeira e mais preferida estratégia, é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais de estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir.

Na seqüência, passa-se à apresentação dos resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

*“Sonhar não faz parte dos trinta
direitos humanos que as
Nações Unidas proclamaram
no final de 1948. Mas,
se não fosse por causa do direito
de sonhar e pela água que dele jorra,
a maior parte dos direitos morreria de sede.
Deliremos, pois, por um instante”.*
Eduardo Galeano

A apresentação e discussão dos resultados da pesquisa nortear-se-ão por três eixos principais, quais sejam: reestruturação produtiva do trabalho na empresa X, a construção da adesão e o sujeito que adere ao PADV.

4.1 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO NA EMPRESA X COMO CENÁRIO FECUNDO AO PADV

Esta seção, juntamente com a próxima, pretende atender aos objetivos de caracterizar a terceira edição do PADV, relacionando-a às edições anteriores e verificar quais os meios utilizados pela empresa X para divulgar o programa junto aos funcionários, bem como quais as estratégias utilizadas pela empresa para atingir o público-alvo.

Para atender a tais objetivos, realizou-se uma análise das fontes documentais coletadas junto à empresa e, também, utilizou-se, em larga escala, das entrevistas realizadas com os gestores, com os funcionários da área de recursos humanos, bem como com os próprios sujeitos que aderiram ao PADV. Procurou-se, sempre que possível, apresentar as falas dos entrevistados para ilustrar a análise empreendida, e para dar voz aos mesmos, uma vez que são eles objetos e sujeitos da construção de suas histórias de trabalho, tal como menciona Chanlat (1996).

Na presente seção, traça-se um apanhado acerca das principais mudanças empreendidas pela empresa X. Apesar de se centrar principalmente no período que corresponde às implantações dos PADVs, não se pode ignorar fatos anteriores que

compõem a história de trabalho dos sujeitos, refletindo, também, nas ações gerenciais que desencadeiam tais programas.

A partir da análise das fontes documentais e das entrevistas, pode-se perceber que cada um dos PADVs ocorridos na empresa foi precedido de uma mudança que pode ser considerada como desterritorializante, 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 desenraiza de sua terra originária para enraizá-lo no solo empresarial. Para ilustrar o que será relatado nesta seção, utiliza-se da Figura 8 (p.99), que, em momento oportuno, situará os PADVs que ocorreram na empresa, juntamente com os processos de mudanças ocorridos ao longo do período mais detalhadamente analisado – 1996 a 2001.

Há de se ressaltar, inicialmente, que a empresa X é uma instituição bancária de grande porte e de abrangência nacional. Sua longa história evidencia que sempre existiram mudanças na empresa X, 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.

A missão da empresa X, tal como é divulgada à comunidade através dos mais diversos documentos da empresa, constitui-se em:

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais: Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; Busca permanente de excelência na qualidade de serviços; Equilíbrio financeiro em todos os negócios; Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; Respeito e valorização do ser humano (*Site da empresa X na Internet*).

Apesar de ser uma instituição centenária, a padronização na forma de atuação das suas unidades em todo o território nacional ocorreu somente em 1972, seguindo orientações do Banco Central do Brasil, que já, em 1967, determinava a

homogeneização dos procedimentos contábeis das organizações bancárias. Na década de 70, portanto, foram antecipados processos que seriam desencadeados mais intensamente alguns anos mais tarde, por ocasião dos processos de reestruturação das agências, especialmente na década de 90. A empresa X possui atualmente 1.950 agências e conta com 55.000 funcionários em seu quadro próprio, além de estagiários e prestadores de serviços.

A empresa vivenciou, em 1992, 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.

As mudanças que trouxeram consigo a desterritorialização dos sujeitos do trabalho bancário, na empresa X, anunciaram-se já no início da década de 90, quando foram demitidos cerca de dois mil funcionários pelo Presidente da República que ora assumia. Um dos entrevistados vivenciou esse processo de demissão, que acabou gerando conseqüências para toda a sua vida profissional na empresa X:

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).

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-DASILVA, 2000). Este ato acarretou aos sujeitos a percepção de ser esta uma mudança inserida em um contexto maior e que tem 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 sejam 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. 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, é 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 do ano de 1995, as ações de reestruturação da empresa X tornaram-se mais intensas¹⁵, como preparação para os PADV 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 a serem enfrentadas pelo sujeito 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, desenvolvido pelos bancos, bem como apresentar características pessoais que se tornam necessárias ao desenvolvimento e manutenção das novas relações de serviço, descritas por Lazzaratto e Negri (2001).

¹⁵ A análise do período a partir de 1995 será feita, por ocasião da apresentação do PADV primeira edição.

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 e passaram a contar com uma oferta elevada de novos produtos, que passaram a ser largamente comercializados pela empresa a partir da década de 90, como ilustra a fala abaixo:

a X não quer e nem um banco quer entupir as agências de clientes, então se 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).

Nesse sentido, a partir da análise de tais processos, concorda-se com a reflexão de Ferreira¹⁶ (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”.

¹⁶ 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. Na ocasião foi realizada uma oficina de projetos e dissertações onde o professor proferiu tal análise.

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, em jornal interno de 1998, essa mudança 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).

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 espalha 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”. Para o autor, é de se questionar se essas reestruturações realmente contribuem para a melhoria da eficácia, da produtividade e da lucratividade nas empresas, pois percebe evidências de que a produtividade não progrediu. 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).

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.

A seguir, passa-se à apresentação e análise de cada uma das edições do PADV.

4.1.1 PADV Primeira Edição, 1996

Além de se caracterizar a primeira edição do PADV, procede-se, também, uma análise das mudanças mais marcantes que ocorreram na empresa X, imediatamente anteriores à implantação do programa.

Ainda sob o impacto de vários processos de mudança, que incluíam as demissões ocorridas no início dos anos de 1990, ações mais intensas tiveram início a partir de 1995 no sentido de intensificar os ajustes dos processos de trabalho e o direcionamento da empresa, ocasião em que 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).

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).

Até então, a empresa X empreende ações visando a ajustes caracterizados pelos trabalhos do DIEESE (2001b), como “ajustes para dentro”, que se caracterizara pela redução de custos operacionais, intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao auto-atendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização. Tais ações processaram-se na direção da busca por uma maior flexibilidade, maior descentralização e um controle maior da força de trabalho, como menciona Castells (2000).

Daí emergiram imposições aos velhos hábitos e costumes em prol da maior flexibilidade e competitividade reclamada pelo mercado. Tal flexibilidade e competitividade foram avaliadas como consequência direta de uma maior agilidade no processo de informatização, automação, ampliação e otimização da rede de telecomunicações, tudo sob a alta velocidade que se concretiza na redução do tempo físico de resposta (GRISCI, 2000). Em continuidade a uma série de ações que se sucederam, em 1996, a empresa X implantou o que passou a ser considerado como a primeira edição do PADV, como expresso em documento interno da empresa, datado de 1997:

O PADV objetivou fornecer oportunidade de desligamento da empresa com vantagens adicionais, e se constituiu em um dos fatores fundamentais para o engajamento e a colaboração de todos os funcionários no novo modelo de gestão implantado através do Programa de Racionalização e Competitividade – PRC.

Em relação a esse primeiro PADV, poucas são as lembranças dos sujeitos e dos gestores. Nem mesmo documentos da empresa são possíveis de encontrar de

forma a se efetuar sua caracterização detalhadamente. As lembranças passam por uma percepção de ter sido um processo desencadeado de forma traumática, pois os funcionários não tinham vivenciado ainda nenhum PADV: “em 1996, era muito mais difícil, o processo de decisão era muito mais demorado e muito mais difícil pra pessoa, a insegurança era maior” (gerente geral de agência 2/23 anos).

A Vantagem Financeira Extra – VFE –, benefício concedido àqueles que aderem, era considerada como um volume significativo de dinheiro: “o PADV de 1996 era radicalmente diferente. Era muito, mas muito mais vantajoso. Eu não me lembro muito de quais eram as regras naquele tempo, mas era assim, a vantagem financeira era muito superior, mas muito superior” (gerente de filial de pessoal/24 anos).

Tal benefício financeiro fez com que muitas pessoas aderissem ao PADV nessa época, sendo que, somente no estado do Rio Grande do Sul, o número de adesões ficou em torno de 700: “o pessoal que saiu no PADV de 96... o pessoal saiu assim pra aventurar, todo mundo ia virar comerciante, ia pegar o dinheiro e ia virar comerciante” (analista pleno/26 anos).

Uma peculiaridade do PADV de 1996 é que ele teve um período prolongado para adesão, sendo que esta se estabeleceu em etapas, tendo sido possível aos sujeitos interessados aderirem a esse PADV até o mês de agosto de 1997. A estrutura para operacionalização do PADV também foi considerada como grande, nesta edição, sendo que, como mencionado por um dos entrevistados que trabalhou nesta operacionalização: “em 1996, a estrutura era muito grande, muito grande, e eu era uma das muitas peças dessa estrutura, até porque aquilo era novidade na empresa” (analista pleno/26 anos).

Quanto aos sujeitos que aderiram ao PADV em 2001, todos dizem não se lembrar da edição de 1996, explicando que, na época, não tinham maiores interesses pelo programa: “o de 96, não, eu não lembro de nada, porque eu não me enquadrava e não tinha o menor interesse” (caixa executivo/22 anos).

Em análise acerca desse primeiro PADV, Grisci (2000) depreende três colocações, que mostram a posição dos sujeitos da reestruturação do trabalho bancário frente às mudanças e a si mesmos:

- primeira – o PADV configura-se como uma oportunidade, via adesão e assinatura da demissão, com algumas vantagens extras, para aqueles que

não aceitaram as mudanças, mesmo vislumbrando um quadro de desemprego acentuado;

- segunda – a não-adesão pressupõe a aceitação das mudanças e o selamento de um pacto de comprometimento. Tal comprometimento transmuta-se em controle de si e dos outros, no sentido do atingimento dos objetivos do banco e
- terceira – o sujeito dos novos modos de trabalhar, tanto os que saem no PADV, quanto aqueles que permanecem, são sujeitos inscritos em um contexto de futuro incerto, que não raro, requer dos sujeitos pesados investimentos como a própria saúde.

Nesse sentido, o PADV pode ser caracterizado, tal como menciona Castel (1998, p.569), como um processo que busca, entre outras coisas, a desestabilização dos estáveis, “dos quadros bem considerados que podem ficar desempregados”. Assim, os trabalhadores bancários da empresa X, antes tidos e autoconsiderados estáveis, agora, vêem-se frente à possibilidade de ficarem sem emprego, ou frente à inevitabilidade das mudanças, as quais são obrigados a aceitar mesmo que, para isso, tenham que comprometer a sua saúde física e mental.

Como uma ferramenta que passa a ser utilizada para a redução do quadro de funcionários, a primeira edição do PADV, ao qual aderiram 3.728 funcionários, configurou-se em mais uma das ações empreendidas nesse sentido. Outras ações deram-se a partir de constantes processos de terceirização iniciados já no início da década de 90. Assim, não houve reposição de nenhum dos funcionários que saíram da empresa neste PADV:

não houve reposição no PADV de 96... pra teres uma idéia, de 95 pra cá, a X... em 95 nós tínhamos aproximadamente 76.000 funcionários na X e hoje nós somos aproximadamente 55.000. Então, mais ou menos vinte mil funcionários saíram da empresa e não foram repostos. Então teve uma redução do quadro significativa (gerente de filial de pessoal/24 anos).

Ao buscar centrar forças nos “ajustes para fora” (DIEESE, 2001b), em 1997, foi implementado o Projeto 500 ou P500 na empresa X, que visava “prover a X dos recursos necessários para funcionar e atender satisfatoriamente a todos os segmentos de sua atuação, em atenção máxima à realização dos desejos, necessidades e expectativas dos clientes” (Grisci, 2000, p.191). Aqui é possível

perceber passos maiores na direção da construção das relações de serviços, caracterizadas por Lazzaratto e Negri (2001) como uma das características do trabalho imaterial, justamente seguindo a nova concepção de atendimento trazida pelos bancos estrangeiros, que já tem iniciado sua entrada em solo brasileiro (SALINAS, MAÇADA e SANTOS, 1998). Trazia também consigo, a adoção de mecanismos de gestão e controle, alicerçados em plataformas tecnológicas de última geração.

O P500 visava à modernização das 500 maiores agências do país, com ações que envolviam desde a mudança dos móveis, *layout*, até a mudança dos processos de trabalho, com o crescimento do auto-atendimento. Segundo documentos internos da empresa, o P500 compunha-se de nove características essenciais: auto-serviço ampliado, atendimento virtual, atendimento social personalizado, integração tecnológica dos segmentos de negócios, processos racionais de trabalho, retaguarda mínima, instalações confortáveis e funcionais, identidade visual padronizada e atendimento integrado.

As ações advindas desse projeto, estenderam-se ao longo do tempo, uma vez que se lê em jornal interno da empresa, do mês de abril de 1998, acerca da necessidade de ampliação da política de auto-atendimento, com instalação de projetos pilotos mais arrojados, nas cidades de Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo. No mesmo documento, é citado como desafio a superação da defasagem tecnológica em que a empresa se encontrava.

Como é possível ler-se nos jornais internos da empresa que datam de 1998, o uso da tecnologia disseminou-se tanto no que dizia respeito à gestão dos processos de trabalho, como foi o caso do Projeto Data Warehouse, que fornecia informações para a gestão empresarial, quanto aos serviços prestados aos clientes, com a ampliação dos terminais de auto-atendimento, que tinham como meta “reduzir o stress nas filas”, a utilização da “*Internet* como canal de vendas” e o maior incentivo ao uso dos cartões magnéticos, que se alardeavam como sendo de “1001 utilidades”.

Na seqüência será apresentada e analisada a segunda edição do PADV que ocorreu no ano de 2000.

4.1.2 PADV Segunda Edição, 2000

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, respectivamente: a implantação da rede de processos, divulgada como uma ação que trouxe mudanças estruturais que afetaram o organograma da empresa; a padronização ainda maior 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”.

Para fazer frente aos propósitos do anunciado projeto, a empresa aumentava suas possibilidades para atendimento dos clientes, disponibilizando, além da agência física, outros canais alternativos, como as Centrais de Atendimento, o *Home* e o *Internet Banking*, e mais projetos em desenvolvimento, como o *Courier* e o *Mobile* – equipes móveis de venda. A expectativa da empresa era integrar esses diferentes meios trabalhando com o conceito de rede (*Network* de Canais). Assim foi descrito o novo modelo em jornal interno de setembro de 1999:

para ter uma idéia mais clara do modelo, basta pensar que o cliente, ao acessar o *site* da X, poderá contatar um atendente, com imagem e voz numa janela no próprio *site* e, dependendo da solicitação, ser transferido, através da *Network* de Canais, para o gerente em uma agência, com quem poderá conversar, também ‘ao vivo’¹⁷, no *site*.

Percebe-se, a partir da descrição, a pretensão da empresa. Trabalhar com o conceito de rede pressupõe estabelecer um núcleo menor, “criando ao seu redor uma rede de pequenas e médias empresas filiadas, subcontratadas” (SINGER, 1999, p.35). Levando-se tal conceito para o âmbito da empresa X, pode-se perceber várias ações da mesma no sentido de diminuir o tamanho de sua estrutura, considerada por muitos dos entrevistados (gerente geral de agência 2/23 anos, escrituraria/12 anos, e outros) como gigantesca. A empresa busca, com isso, formar um núcleo menor, rodeado de pequenas unidades (pontos de venda) e de empresas subcontratadas (terceirizações como do *telemarketing*, por exemplo), com o objetivo de auferir melhores resultados financeiros e manter-se lucrativa.

Também a inserção do termo “ao vivo”, no texto do jornal, não se apresenta de forma ingênua. Trata-se de uma hipersolicitação ao sujeito do trabalho, neste caso, representado pelas figuras do atendente e do gerente, que, no limite, necessitariam estar atentos vinte e quatro horas por dia no intuito de atender ao cliente que o solicita, numa clara implosão do tempo como menciona Grisci (2000).

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.

¹⁷ Sem grifo no original.

A estratégia de segmentação de clientes decorreu de um diagnóstico de modelo organizacional da empresa, que, segundo documentos internos, apontou a necessidade de ancorar o novo modelo em três eixos de sustentação: foco no cliente, nivelamento econômico e melhoria dos mecanismos de controle. Ainda conforme o documento, que se caracterizou como um manual para a implantação do modelo, a intensificação das atividades, visando esses três eixos de atuação, tem como objetivos principais:

estruturar diferentes níveis de relacionamento, de acordo com o poder de compra dos clientes, de forma que suas necessidades sejam atendidas dentro das expectativas, permitindo melhor alocação dos recursos da empresa e aumentando a rentabilidade por cliente.

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.

Analisando-se o modelo de gestão de segmentação pode-se perceber características da análise empreendida por Lazzarato e Negri (2001), quando mencionam a substituição das atividades de *back-office* (o trabalho clássico de serviços) pelas atividades de *front-office* (as relações com os clientes), uma vez que os trabalhadores bancários são solicitados a melhorar o relacionamento com os clientes, ainda mais que, conforme divulgação encontrada em jornal interno de março de 2000, segmentar significa conhecer os clientes preferenciais no intuito de melhor atendê-los e vender-lhes uma quantidade maior de produtos e serviços. O mesmo jornal ainda anunciava:

o objetivo da X é adotar gradativamente a nova cultura do atendimento, que incentiva cada vez mais a utilização dos canais alternativos. É a partir dessa estratégia – identificando lacunas de mercado, impulsionando ações de marketing de relacionamento e definindo o *mix* de produtos adequados para cada segmento, que a empresa pretende elevar seu resultado operacional.

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 resultado de seu trabalho e o de sua equipe é facilmente medido através de indicadores numéricos. Basicamente, esses indicadores são: Metas de Vendas, Comercialização, e Financiamento de Produtos e Serviços; Resultado Financeiro; Índice de Satisfação do Cliente.

Uma vez que o objetivo principal do modelo de gestão de segmentação é a elevação do resultado operacional da empresa, metas são estabelecidas. Algumas dessas metas são ousadas, como demonstra a “meta de penetração por produto” que apresenta o percentual de clientes que um dado produto da X deve atingir em um prazo estipulado, como demonstra a Figura 7:

Primeiro semestre	15%
Segundo semestre	20%
Terceiro semestre	30%
Quarto semestre	35%
Total em 2 anos	100%

Figura 7: Meta de penetração por produto
Fonte: documento interno da empresa X

O modelo de gestão de segmentação implicou, ainda, 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, etc.) como aos de pessoal. As salas de auto-atendimento que, em 1998, surgiram como um “esquadrão das máquinas” visando ao impedimento da conquista do espaço interno da agência (GRISCI, 2000), passam igualmente por processos de reestruturação. Em comparação a 1998, em termos de estrutura, elas estão mais amplas e possuem um número maior de terminais à disposição dos clientes.

Concomitante a essa 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).

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.

Da mesma forma, está fazendo dos bancários temporários disseminadores do mal, como menciona Dejourns (2000), pois que estes estão infligindo sofrimento àqueles que necessitam da entrada dos clientes aos pontos de venda para poderem atingir as metas de vendas impostas pela empresa.

Quanto à contratação dos bancários temporários, a associação de pessoal da empresa X posiciona-se contrária pela redução de postos efetivos que provoca e pela deterioração salarial que é imposta a esses novos trabalhadores, além da queda da qualidade do serviço prestado, como mencionado em jornal datado de julho de 2001:

a lei 6.016/64 determina que as atividades de caráter provisório sejam feitas por, no máximo, três meses. Fora disso, há proibição, devido ao vínculo empregatício. Mesmo assim, a locação de mão-de-obra vem se alastrando no âmbito do serviço público. (...) diversos problemas vêm acontecendo nas empresas que utilizam muito a mão-de-obra terceirizada, como a queda da qualidade dos serviços bancários prestados pela X, onde um terço dos trabalhadores é terceirizado.

Seguindo a reestruturação, no que concerne aos aspectos de pessoal, em abril de 2000, foram divulgadas, em jornal interno da empresa, mudanças na política de recursos humanos. Tais mudanças apontavam para a necessidade de aperfeiçoamento dos seus funcionários e investimentos em uma nova geração de dirigentes.

Entre as ações específicas, foram elencadas: a intensificação do Banco de Oportunidades (processo seletivo interno para preenchimento de cargos comissionados de chefia); a implantação da Universidade Corporativa;

implementação de ações visando à gestão por competências e o Programa de *Trainees*. Este último foi anunciado, no jornal interno de abril de 2000, como algo que estava "gerando polêmica na empresa". O Programa de *Trainees* objetivava a contratação de 200 pessoas, através de concurso, para a ocupação de cargos comissionados, sendo que a sua função era reforçar o quadro de pessoal em direção à modernização da empresa e ao aumento de competitividade no mercado. No mesmo jornal, os funcionários da empresa foram confortados quanto a possíveis inseguranças que pudessem ocorrer com a contratação dos *Trainees*:

De acordo com o diretor de RH, o fato de o Programa *Trainee* estar dando oportunidades para pessoas de fora não deve ser uma ameaça aos funcionários da X. Muito pelo contrário, esta é uma oportunidade para que as pessoas possam conviver com outros que tiveram experiências em ambientes diferentes, tendo uma visão do que acontece lá fora. 'Eu gostaria que nós nos desarmássemos e pensássemos que serão pessoas que também são bancários, que devem ter os mesmos objetivos dos demais e que precisam trabalhar'.

A partir da análise dessa fala, é possível perceber que a empresa mostrava-se a seus funcionários como uma "mãe bondosa" (PAGÈS et al., 1993), que está abrindo oportunidades para outras pessoas que precisam de trabalho. Os funcionários, por sua vez, deveriam desarmar-se e serem tão bons quanto a empresa, uma vez que o que importa são os objetivos desta, que os novos funcionários viriam a atingir.

Nesse sentido, a empresa assemelha-se ao modelo traçado por Enriquez (2002), que utiliza a concepção estratégica, onde o estrategista (e todos devem ser estrategistas) é aquele que se encontra inteiramente tomado pelo imaginário organizacional da *performance* e da excelência, tendo toda a sua afetividade canalizada para a empresa. Como refere Enriquez (2002, p.18): "(...) todos estrategistas, todos lutadores, todos 'matadores suaves'". Neste caso, matadores que precisavam estar desarmados para receber aqueles que poderiam, no futuro, ocupar seus lugares estratégicos.

Chanlat (2000) corrobora com essa análise, classificando essa atuação como característica de um modelo de gestão que prima pela excelência. Em suas palavras, esse modelo: "encara o ser humano como uma pessoa consagrada aos desafios e à superação de si mesma. Essa busca poderá efetuar-se no interior

dessa organização excelente convertida numa equipe de combatentes” (CHANLAT, 2000, p.120).

Ainda como parte da estratégia de segmentação, a empresa intensifica ações para que os clientes utilizem, de forma intensiva, os chamados “canais alternativos” de atendimento. Isso gera angústia nos trabalhadores bancários, em especial, naqueles que ocupavam a função de caixas executivos cuja redução era uma das metas do novo modelo:

entrou o projeto para diminuir o número de caixas, fazer os clientes usarem mais máquinas, mudou significativamente, foi um choque cultural muito grande dentro da X, já era um modelo que os outros bancos estavam operando há mais tempo, os bancos privados principalmente, então foi um choque pra clientela e foi um choque interno muito grande. (gerente de atendimento/11anos de empresa).

Ainda no que concerne ao modelo de gestão de segmentação de clientes, a estrutura gerencial dos pontos de venda também se alterou no sentido de atender às diferentes carteiras de clientes. Para tanto, ocorreu a designação de novos gerentes, o que acarretou, inclusive, mudanças na nomenclatura de cargos. Com isso, entraram em cena os gerentes de atendimento voltados para o segmento básico, e os gerentes de relacionamento voltados para as outras carteiras de clientes. A segmentação de clientes acarretou, nesse sentido, a segmentação do corpo gerencial, nomeados pelos seus gerentes gerais para as novas funções, tal como menciona um dos sujeitos que aderiu ao PADV:

quando entrou a segmentação, esse projeto de segmentação, cada um pegou uma carteira.... na verdade assim, quando entrou o projeto de segmentação (...) os gerentes gerais foram à superintendência, onde teve uma reunião e se definiu que gerentes ficariam com que carteira. Cada tipo de público tinha um perfil, a tendência era que parasse de haver esse rodízio com os gerentes, pro cliente realmente se acostumar a ter um gerente de conta, uma coisa que não existia na X (gerente de atendimento/11anos).

Como é possível perceber, a segmentação também trazia consigo uma busca pela fidelização do cliente, ligando-o a um gerente que teria a função de cuidar de seus investimentos, como menciona Ruffeil (2002), infantilizando-o, tornando-o dependente do gerente que toma conta de seus negócios. Além disso, as ações gerenciais passaram, então, a ser balizadas por diretrizes de atuação do tipo: tempo que cada gerente deve despender em termos de horas/ano para cada tipo de

segmento de clientes, número mínimo de contatos anuais que o gerente deve manter com cada tipo de cliente e a nova descrição dos cargos gerenciais, com suas alterações de funções, agora mais voltados a vendas e resultados.

O manual que orienta toda a implantação do modelo de gestão de segmentação de clientes é rico em detalhes que definem, entre outras coisas, a disposição dos funcionários dentro dos pontos de venda, a colocação e o conteúdo das placas indicativas, o comportamento dos funcionários e o encaminhamento correto dos clientes. Além disso, um aspecto relevante é a utilização de um *software* que acompanha todo o histórico de cada cliente dentro do ponto de venda. Tal *software* passou a integrar a lista de ferramentas para o controle das metas de atendimento dos gerentes e de suas respectivas equipes, produzindo, inclusive, um efeito panóptico no que diz respeito às eventuais migrações dos clientes de um segmento a outro, uma vez que, conforme consta em folder de circulação interna da empresa X:

A segmentação é um dos caminhos para a gestão do cliente, pois permite conhecê-lo, atender suas necessidades, antever seu comportamento, fidelizá-lo por longo prazo, tornando-o satisfeito com o nosso relacionamento. É uma cadeia de ações que garante a sobrevivência da empresa. A estratégia da X, baseada na segmentação, requer uma nova abordagem de relacionamento com o cliente e tem como objetivo maior *tratar grupos diferentes de formas diferentes*¹⁸, oferecendo produtos adequados ao seu perfil, de acordo com suas particularidades, necessidades, poder de compra e resultados financeiros que poderão advir do relacionamento. A segmentação permite identificar grupos homogêneos e ajustar o atendimento e a oferta.

Nessa perspectiva, a segmentação de clientes, implementada pela empresa X, configura também aquilo que Ruffeil (2002) chamou de “gestão da intimidade” e “gestão do anonimato” na instituição estudada, e que Grisci (2002) também constatou na empresa X, destacadas na frase acima grifada (“tratar grupos diferentes de formas diferentes”). Nesse sentido, a “gestão da intimidade” está relacionada aos grupos pertencentes aos segmentos integral e personalizado. Em relação a esses clientes, a estratégia da empresa é conhecer o maior número possível de dados de sua intimidade, visando à venda de produtos específicos, uma vez que esse grupo possui maior poder de compra. Nesse caso, gerir a intimidade:

¹⁸ Sem grifo no original

significa conquistar o cliente e seduzi-lo a partir da intimidade, do calor, do afeto. O relacionamento passa a ser um capital que possibilita, através da estratégia da familiaridade, mimar o cliente. (...) é a tirania da intimidade que passa pela classificação dos clientes, modos de identificá-los para que se ofereçam diferentes taxas, atendimentos e produtos (RUFFEIL, 2002, p.162-3).

No entanto, para que a empresa possa gerenciar a intimidade de um grupo de clientes, faz-se necessário relegar um número ainda maior da clientela ao anonimato. 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. A gestão do anonimato distancia esses clientes do acesso direto e físico às agências bancárias e aos trabalhadores bancários, reduzindo-os ao seu número de conta bancária, pois aqui a intimidade não se faz necessária, uma vez que o poder de compra desse grupo é limitado. Nesse sentido, para haver a personalização no atendimento de alguns, faz-se necessária a despersonalização de muitos.

O controle passa a ser disseminado, também, entre os clientes. Por meio da utilização dos cartões magnéticos e de uma busca por aqueles que apresentam maior reciprocidade, os mínimos detalhes da vida dos clientes precisam ser conhecidos. Mais uma vez o trabalho imaterial é demandado dos sujeitos do trabalho bancário, uma vez que precisam desenvolver capacidades de interação com os seus clientes que o levam a lhe conhecer a intimidade.

Pelbart (2000) conduz uma análise acerca de como, mesmo livres, as pessoas podem se considerar prisioneiras na sociedade atual. O controle existente em todas as ações em que se empreende na vida social, faz com que a lógica das prisões seja espalhada para a vida como um todo. Pelbart (2000, p.29) menciona: “munidos do cartão magnético que permite igualmente rastrear os mínimos detalhes de nossa vida, ao mesmo tempo em que somos monitorados pelas diversas ondas eletrônicas que nos rodeiam por todos os lados: prisioneiros a céu aberto”. Neste caso, a empresa X procura fazer de seus clientes seus fiéis consumidores, busca, portanto, a fidelização.

Também, no ano de 2000, foi realizado um concurso público para contratação de funcionários na empresa, sendo que o concurso anterior havia ocorrido em 1989:

o concurso de 2000 foi pra um cargo diferente daquele de 1989. De 1989 que foi pra escriturário, ele entrou em extinção, em processo de extinção e agora o concurso só foi pra técnico bancário. A gente teve concurso em 2000 pra técnico bancário e pra técnico bancário superior que é um outro cargo. Tivemos concurso pra advogado, arquiteto, administrador de rede, engenheiro de telecomunicações, engenheiro de comunicações... quer dizer nós tivemos um monte de concursos em 2000 (gerente de filial de pessoal/24 anos).

A realização de tal concurso foi percebida como uma estratégia da empresa, visando 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/23 anos).

A peculiaridade deste concurso é que os novos cargos, agora designados de técnicos bancários, apresentavam características e salários bem distintos dos atuais funcionários, os escriturários, considerados, pela empresa X, 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 filial de pessoal/24 anos).

A contratação dos técnicos bancários, em condições diferenciadas dos atuais funcionários, fez com que na empresa se reconfigurasse a presença de dois grupos de trabalhadores: os antigos e os novos. Os novos, como mencionados por um dos entrevistados, a partir de um processo de consumo da subjetividade que se dá pela individuação, ou seja, pela reprodução, 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).

Na esteira das mudanças desencadeadas pelo modelo de gestão de segmentação de cliente, 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). Para operacionalização desta edição do programa, a empresa contratou uma consultoria, visando obter melhores resultados. Esse PADV tinha como principal objetivo reduzir custos, via redução da folha de pagamento:

o [PADV] de 2000 e o de 2001, eles tiveram como objetivo principal, não a redução do quadro, não é pra reduzir o número de funcionários, é pra fazer ajuste de folha de salários... pra fazer ajuste de folha de pagamento, porque um escriturário ganha muitíssimo acima do mercado de bancários (gerente de filial de pessoal/24 anos).

Pode-se pensar que a contratação dos *Trainees*, realizada em 2000, possa não guardar ligação com o PADV, uma vez que não poderiam sair escriturários que tivessem cargo em comissão e os *Trainees* foram contratados para exercer funções de gestão. No entanto, é importante salientar que o cargo em comissão é temporário, ou seja, os escriturários “estão gerentes” por um determinado tempo, normalmente, demarcado pelos resultados financeiros que eles possam proporcionar, como destacado abaixo:

até por essa questão de cumprimento de metas, tem uma rotatividade bastante grande de gerentes, porque se o gerente não cumpre metas sistematicamente, assim... se por várias vezes as metas dele não são atingidas, ele acaba sendo dispensado. Isso cria uma insegurança muito grande no corpo gerencial (gerente de filial de pessoal/24 anos).

Da mesma forma, a transitoriedade também está presente na troca de locais de trabalho, que é muito freqüente entre os gerentes. Tal transitoriedade da função gerencial pode ser ilustrada até mesmo na figura dos gestores entrevistados na presente pesquisa, que, à exceção de um, todos estavam, nos atuais locais de trabalho, há poucos meses.

Nesse sentido, o caráter temporário da função gerencial, aliado à contratação de *Trainees* e ao PADV, desencadeou o que a gerente de filial de pessoal/24 anos denominou de uma “debandada de gerentes”, onde muitos aposentaram-se precocemente ou saíram, no PADV, após perderem os seus cargos em comissão.

O período de tempo para adesão ao PADV de 2000 foi considerado bastante curto: apenas quinze dias, o que foi considerado como um fator causador de

angústia para os sujeitos que tinham dúvidas quanto à adesão. A empresa, no entanto, considerou o curto período para adesão como uma estratégia para que os sujeitos optassem logo, sem maiores ansiedades:

o de 2000, foi curtíssimo o prazo pras pessoas pensarem se aquilo servia pra elas. Até porque pelo que se sabe, pela avaliação da empresa de que quanto maior o prazo, maior a ansiedade, o funcionário fica naquela ânsia, adesão ou não, me serve ou não me serve. Tem um impacto negativo, segundo análise feita em relação ao prazo de 96, lá, que durou até 97 (analista pleno/26 anos).

Aderiram a este PADV, nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, segundo documento interno da empresa, datado de 2001, 396 sujeitos. Como havia um prazo de tempo considerável desde o PADV anterior, os gestores consideraram que havia uma demanda reprimida, que os funcionários da X nutriam muitas expectativas quanto à abertura do programa: “o PADV de 2000 estava represado, o pessoal estava na expectativa, porque o outro tinha sido em 96” (analista pleno/26 anos).

O valor pago a título de VFE no PADV de 2000 foi significativamente menor do que aquele concedido no programa anterior. A empresa X concedeu, nesse ano, um seminário desenvolvido em parceria com o SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio à Pequena Empresa – que consistia em uma preparação para que os sujeitos que estavam aderindo pudessem montar e gerenciar seu próprio negócio. No entanto, poucos funcionários procuraram o curso, fato que levou a empresa a optar pela extinção do curso, por ocasião de novos PADVs.

Um dos pontos de maior controvérsia com relação ao PADV, e que foi instituído a partir da edição de 2000, é a exigência que a empresa X faz de que aqueles que aderem ao PADV assinem um Termo de Transação Extra Judicial. Por este termo, os ex-empregados dão quitação ao contrato de trabalho abrindo mão de futuros valores que possam vir a questionar na Justiça do Trabalho. O sindicato da categoria e os próprios bancários são contra a assinatura deste documento. A empresa X considera a assinatura do Termo como uma troca pela concessão da VFE:

as regras estavam bem claras, estavam bem claras no PADV, era uma troca, uma troca, eu estou te oferecendo essas vantagens em troca tu vais me dar uma quitação. E nesse ano de 2000 houve choque, de que quem é que propõe o plano? É a empresa, então normalmente quem é que dita as regras? É a empresa que dita as regras, e não o funcionário, então em 2000 houve a situação de que as pessoas queriam só as vantagens do plano, o que é natural, então eu quero só a vantagem, tudo bem, mas eu como funcionário, que quero o troco, por aquilo que eu estou te dando (analista pleno/26 anos).

Apesar de fazer da assinatura do documento uma exigência, a X não tem garantias quanto a futuros problemas, pois, mesmo aqueles que assinam, costumam recorrer à Justiça do Trabalho, configurando um índice de mais de 90% de reclamações entre os que saem da empresa (gerente de filial de pessoal/24 anos).

Assim, passa-se à apresentação e análise da terceira edição do PADV.

4.1.3 PADV Terceira Edição, 2001

Como continuidade às mudanças caracterizadas como desterritorializantes (GRISCI, 2000), pode-se mencionar uma nova reestruturação que teve início em 2001 e ainda continua em processo de implementação. Tal reestruturação simboliza a nova forma de gestão da empresa, que busca a centralização dos processos das áreas de apoio (logística, suprimentos, recursos humanos, etc.) em Brasília/DF, 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 da 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.

À área de Recursos Humanos coube ser a pioneira do projeto de centralização que se caracterizou por mudanças rápidas e radicais. De acordo com a gerente de filial de pessoal/24 anos, tratou-se de um processo do qual todos os funcionários envolvidos tiveram conhecimento. Ainda assim, ele deu-se de forma a causar sofrimento aos trabalhadores atingidos, visto que “cria uma instabilidade grande, porque o pessoal tem um certo apego ao seu trabalho, a sua atividade, tem gente que tem anos na área de recursos humanos e sofrem muito com essa mudança” (gerente filial de pessoal/ 24 anos).

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

Quanto às gerências de filial de pessoal, responsáveis pelas relações trabalhistas e controles de funcionários, que anteriormente existiam em número total de dez no país, sete foram extintas, não permanecendo nem mesmo uma representação em seu lugar. Porém, percebeu-se que o volume de atividades era extremamente grande, o que ocasionou um gargalo em Brasília. Três gerências foram, então, poupadas da extinção: as de Porto Alegre (que atende aos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina), de São Paulo e de Belo Horizonte, justamente por serem as bases com maior número de funcionários atendidos, em torno de 7.000 pessoas em cada uma delas. Segundo o funcionário da área de recursos humanos (analista pleno/26 anos): “hoje a gente não deveria existir mais. A gente só existe porque deu gargalo, senão nós não estaríamos mais aqui”.

Apesar de terem sido poupadas da extinção, alguns processos dessas áreas foram transferidos para as centralizadoras, como é o caso da coordenação do regime disciplinar, que trata da investigação e punição de casos onde há problemas disciplinares por parte de funcionários e a folha de pagamento de estagiários. Além disso, ocorreu a redução do número de pessoas, sendo que Porto Alegre, por exemplo, teve o número de funcionários reduzido, pois alguns saíram por ocasião do PADV, e outros por aposentadoria.

Outras atividades da área de Recursos Humanos, como é o caso do setor de Treinamento e Desenvolvimento, foram extintas nas cidades onde mantinham filiais, não mantendo nem mesmo uma representada. Os trabalhadores desta área saíram no PADV, anteciparam a sua aposentadoria ou foram transferidos para agências que dispunham de vagas no intuito de concentrar forças nas atividades de vendas da empresa.

Ainda em 2001, a partir de julho, a empresa X passa por um novo processo de mudança, dessa vez procurando adaptar-se a um acordo internacional, que regula as atividades bancárias, chamado Acordo de Basiléia. Trata-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 Basiléia. 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.

Sobre a reestruturação patrimonial, é possível ler no jornal das associações de pessoal da X, datado de junho de 2001:

sob o pretexto de promover o “fortalecimento dos bancos federais”, o governo realizou um jogo duplo no qual promove a reestruturação patrimonial da X - uma medida necessária do ponto de vista das representações dos funcionários - e inclui no pacote o receituário do Fundo Monetário Internacional (FMI) para dar à empresa o perfil de banco privado. O procedimento guarda estreita semelhança com o adotado nos bancos estaduais que foram privatizados: saneamento seguido de leilão - primeiro o Tesouro assume a “parte podre” e depois entrega a parte saneada à iniciativa privada.

Nesse sentido, fica visível o que alguns autores (COCCO, 2000; HARDT e NEGRI, 2001; SANTOS, 2002) apresentam como globalização financeira, uma vez que decisões tomadas pelo comitê, no plano internacional, regulam as atividades de bancos e, por conseqüência, dos modos de trabalhar dos bancários de todo o mundo, configurando o que Santos (2002), caracteriza como um dos fatores que permitem a existência de uma finança universal, que é a unicidade das técnicas. Ainda como menciona Santos (2002) é possível depreender que as forças internas à

empresa, suas diretrizes e políticas de gestão sofrem profundas influências das forças externas, internacionais, aqui caracterizadas na figura do comitê.

Visando adequação ao Novo Acordo de Basiléia, aprovado em 1999 e que deve estar totalmente implementado até 2004 (o anterior estava vigente desde 1988), a empresa X buscou, através da reestruturação patrimonial, livrar-se de passivos que oneravam seu balanço, intencionando atender os requisitos de liquidez estabelecidos. Segundo discurso do presidente da empresa, lido em documento interno da mesma, datado de 2001: “a empresa que sai dessa reestruturação é uma empresa pública ainda mais sólida e com mais condições de prestar melhores serviços à sociedade brasileira (...)”.

Ainda, 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.

Visando atender aos tópicos apresentados, algumas ações foram tomadas com o objetivo explícito de melhorar a liquidez da empresa, eliminando os passivos que acabavam por comprometer sua rentabilidade. Foi criada, em julho de 2001, uma nova empresa para a qual foram transferidos todos os contratos considerados desequilibrados economicamente (denominado no jornal das associações de pessoal da X como “parte podre”). O Governo Federal assumiu isso comprando esses créditos e criando uma empresa não financeira, que não tem balanço e que, portanto, não sofre os efeitos dos enquadramentos do Acordo de Basiléia. Essa nova empresa funciona em instalações da X, com funcionários cedidos e acaba por administrar a “massa velha”, como se refere o presidente da empresa.

Além da criação da nova empresa, a X traçou planos de gestão que visavam reduzir custos para se manter sólida e rentável, como se refere o presidente da empresa, em registro encontrado em documento interno da empresa, datado de 2001: “mais relevante do que resolver o problema do passado é desenvolver uma ação estratégica que tenha como ponto fundamental medidas de governança

corporativa que previnam a geração de novos ‘esqueletos’ no futuro”. Essa mencionada ação estratégica objetivava, principalmente, conforme o então presidente, a redução de custos e o foco nos mecanismos de controle internos, os quais pudessem garantir o “retorno mínimo sobre o Patrimônio Líquido, fundamental para que a empresa tenha condições de realizar os investimentos necessários para se renovar tecnologicamente e atualizar o capital intelectual”.

Tais ações refletem-se nos modos de trabalhar dos trabalhadores bancários, uma vez que se referem ao corte de custos, com conseqüente redução de mão-de-obra ou de salários, porém, aliado a investimentos em incremento tecnológico, pois, conforme o presidente:

a X reconhece que em muitas áreas opera com níveis relativamente elevados de custo, em decorrência da dependência de agências que operam com salários superiores a média do mercado. A empresa executa, desde 1995, programas de redução de custos, e mesmo assim aumentou a quantidade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O jornal das associações de pessoal da X manifestava, em junho de 2001, seu descontentamento com as ações que seriam desencadeadas, visando redução de custos:

o que não vai ficar pra depois é o corte de pessoal. As medidas anunciadas no dia 22 de junho vieram acompanhadas de um novo programa de demissões em massa. O alcance do PADV é irrestrito e indiscriminado, ou seja, o programa pode botar pra fora o maior número possível de funcionários, em todas as áreas. Esse ataque à inteligência da empresa é também componente da adequação da Caixa ao perfil de banco privado.

Interessante notar que, nessa data, em junho, já são antecipadas características do PADV que somente seria lançado em setembro. Tal como será detalhado em momento oportuno, esse fato caracteriza aquilo que os sujeitos denominam como uma das formas de divulgação dos PADVs, que se dá por meio da disseminação de boatos.

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 e, nesse sentido, é 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 saída de gerentes gerais, gerentes de relacionamento e gerentes de atendimento.

Os benefícios para aqueles que aderiram à terceira edição do PADV na empresa X eram, de acordo com a gerente de filial de pessoal/24 anos:

- vantagem financeira extra – VFE, que se caracterizou por ser um valor menor do que o de 2000;
- doze meses de assistência médica, sem custo para o ex-funcionário;
- cinco anos de contribuição à Previdência Privada do banco para aqueles que têm mais de vinte anos de serviços prestados à empresa e um ano de contribuição para aqueles que têm menos de vinte anos;
- bônus de R\$ 900,00 em cursos de qualificação, que são pagos mediante reembolso. Tais cursos podem ser feitos pelo ex-empregado ou por quem ele indicar, que pode ser um familiar ou algum sócio em futuro negócio;
- seminário realizado pelos próprios funcionários da empresa X e que visava repassar noções sobre gerenciamento de negócio próprio;
- valor referente à multa de 40% sobre os valores de depósitos do FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – que é devido a todos os trabalhadores desligados por iniciativa do empregador, bem como os valores rescisórios devidos a alguém desligado sem justa causa.

Mais uma vez o seminário oferecido pela empresa, desta vez, ministrado pelos próprios funcionários, não teve uma procura expressiva (gerente de filial de pessoal/24 anos).

O objetivo do PADV de 2001, cabe ressaltar, era reduzir a curva salarial do banco devido ao fato de os salários serem considerados altos em relação ao mercado. Mesmo não tendo concedido aumentos salariais nos últimos sete anos, a curva de salários da empresa X ainda era considerada “relativamente alta” (gerente de filial de pessoal/24 anos). O público-alvo dessa edição do Programa, portanto, eram todos aqueles que apresentam salários tidos como elevados, e a eles foram dirigidos os esforços de convencimento para a adesão. Segundo menciona o jornal

da associação de pessoal da X, em novembro de 2001, o objetivo da empresa X era desligar cinco mil funcionários na edição de 2001, sendo que foram efetivamente desligados, em torno de 2.800 funcionários. O jornal ainda mencionava que o fato de a empresa não ter atingido o número desejado se caracteriza como uma “derrota para a X”:

para quem queria chegar a cinco mil pedidos de demissão, a direção da X deve estar sentindo o peso da resistência dos funcionários ao PADV. Apenas cerca de 2.800 bancários aderiram ao programa, muitos em vias de se aposentar, ou com muita segurança para buscar atividades em outras áreas. O fato foi que os argumentos usados pela empresa para tentar convencer os funcionários a buscar novas oportunidades fora da Caixa não foram convincentes.

Um fato que diferenciou a edição de 2001 das anteriores foi a criação de uma estrutura específica para operacionalizar o programa, denominada Centro de Orientação Profissional – COP. Os objetivos do COP, conforme documento interno da empresa, eram: esclarecer dúvidas e fornecer orientações aos funcionários durante o programa; atuar como um canal de comunicação entre os funcionários e a administração central do programa; fornecer informações atualizadas diariamente, visando subsidiar a gestão do PADV e do clima organizacional e orientar o ex-funcionário no seu processo de transição e contribuir para a continuidade de sua vida profissional. A importância do COP era assim colocada pela empresa em documento interno de 2001:

os serviços de apoio à transição têm fundamental importância para a imagem institucional da X e constitui-se no grande diferencial do atual Programa de Apoio à Demissão Voluntária, considerando as seguintes premissas: a forma como a organização trata os funcionários demitidos reflete diretamente naqueles que permanecem na empresa; é um poderoso centro de diagnóstico e influenciador do clima organizacional (...); a responsabilidade social da X reflete positivamente na sua imagem junto ao público interno e externo.

A partir da justificativa dada pela empresa para a implantação do COP, percebe-se que houve uma preocupação em manter o controle sobre aqueles que permaneceram na empresa, uma vez que é sabido que este tipo de programa abala o grupo e traz como consequência uma sobrecarga de trabalho, dada a redução de funcionários. Além disso, fez-se presente a preocupação com a imagem da empresa junto à comunidade externa. No entanto, essa preocupação da empresa não surtiu

os efeitos esperados, uma vez que os entrevistados que aderiram ao PADV, apesar de elogiarem as informações prestadas pelo COP, entenderam que não foram tratados com a atenção devida em um momento tão importante de suas vidas. A respeito disso, tem-se que:

você vai lá em Recursos Humanos, tem que ir lá assinar documentos e tal. Aí você vai lá, fala com o cara do COP que está atendendo o pessoal que sai no PADV como um caixa em uma agência atende uma fila de clientes. Então, não tem esse relacionamento, assim, 'você entrou? O que tu vais fazer?' (gerente de atendimento/11anos).

O COP consistia em uma estrutura montada especialmente para o programa, sendo, portanto, transitória. Ocupava uma sala específica junto a filial de pessoal, em Porto Alegre, e atendia os dois estados, do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Sua duração estendeu-se do primeiro dia de abertura do prazo para adesão até o desligamento do último funcionário que aderiu ao programa. As pessoas que atuaram no COP foram deslocadas de outras unidades, todas de atividades ligadas à administração de recursos humanos da empresa. Dois dos seis funcionários que trabalharam no COP foram entrevistados. Um deles já havia trabalhado nos cálculos rescisórios dos PADV anteriores, no entanto, essa foi a primeira vez que se criou uma estrutura própria e autônoma, especificamente para o programa.

Uma característica que chama a atenção na estruturação do COP, especificamente no caso de Porto Alegre, é que, apesar de funcionar em uma sala na gerência de filial de pessoal, ele foi colocado em uma sala separada, ao lado da recepção do setor, onde aqueles que aderiram tiveram contato única e exclusivamente com as pessoas que estavam trabalhando no COP. Neste caso, utilizando a metáfora de Bauman (2001), as paredes do labirinto estavam firmemente delimitadas, características do labirinto sólido, separando os espaços permitidos para a circulação daqueles que agora já estavam na condição de ex-funcionários, impedindo uma maior aproximação com aqueles que permaneceram trabalhando na empresa.

Em relação ao prazo para a adesão, nesta terceira edição, os sujeitos tiveram dois meses para tomar a sua decisão, pois o PADV manteve-se aberto durante os meses de setembro e outubro de 2001, sendo que foram desligados até o final de novembro.

Procede-se, na seção seguinte, a uma comparação entre as três edições do PADV.

4.1.4 Aperfeiçoando a Gestão do PADV: Comparações

Das três edições do PADV, a de 1996, por ser o primeiro PADV, foi considerado como “o mais traumático” (gerente de filial de pessoal/24 anos), pois existia na instituição a idéia institucionalizada da estabilidade no emprego. Esta percepção é corroborada por outro entrevistado:

O de 1996 foi o mais traumático, não existia cultura pra isso. E eu posso te dizer que hoje essa cultura, se pelo menos ela não é totalmente aceita, ela está internalizada. A revolução, ela já vem acontecendo. A cultura da saída. Ou de se preparar para. Hoje em dia a pessoa já tem um histórico pra se basear. Isso tu podes comparar, qualquer coisa que tenha tido uma vivência, tu tens parâmetro, quando é a primeira vez tu não tens parâmetro. Ainda mais numa empresa que não tem cultura pra isso (gerente geral de agência 2/23 anos).

Apesar de o PADV de 1996 ser considerado como o mais traumático, não existe, na empresa, nenhum registro sobre ele. As poucas informações colhidas fazem parte da memória das pessoas que, quando se referem a ele, dizem não lembrar muito de como aconteceu, talvez como uma estratégia, visando não lembrar de uma mudança que se configurou como desterritorializante.

O PADV lançado em 1996, além de engrossar as estatísticas do desemprego da chamada terceira onda de redução dos postos de trabalho bancários, como caracterizado pelo DIEESE (2001a), mexeu com uma pretensa estabilidade que estava até então culturalmente arraigada na mentalidade dos funcionários da empresa, como mencionado na fala do gestor acima. A idéia de um emprego para a vida toda, arraigada nesta instituição financeira, já estava sendo colocada em xeque, o que aumenta a sensação de desterritorialização, pois, conforme registros da memória:

os funcionários entraram, fizeram um planejamento de carreira, um planejamento de vida, entraram pra se aposentar na X... nenhum planejou sair num plano de demissão voluntária, nenhum planejou sair antes da sua aposentadoria, a não ser que aparecesse uma oportunidade melhor, mas normalmente era do início ao fim da vida profissional na X. E isso choca as pessoas (gerente de filial de pessoal/24 anos).

Nesta primeira edição do PADV, os benefícios financeiros foram, em geral, considerados atraentes e muitos daqueles que aderiram ao programa “ingenuamente” viram nessa situação a possibilidade de independência financeira (gerente de filial de pessoal/24 anos). Houve um decréscimo dos benefícios financeiros oferecidos na edição de 2000, em relação à edição de 1996. A edição de 2001, por sua vez, apresenta um decréscimo ainda mais acentuado.

A edição de 2000 foi considerada “um pouco mais tranqüila” (gerente de filial de pessoal/24 anos) por já existir a experiência do processo anterior em termos de implantação do Programa, bem como o exemplo de trabalhadores que aderiram à edição anterior e que não tiveram o êxito que esperavam com relação aos negócios ou atividades que empreenderam.

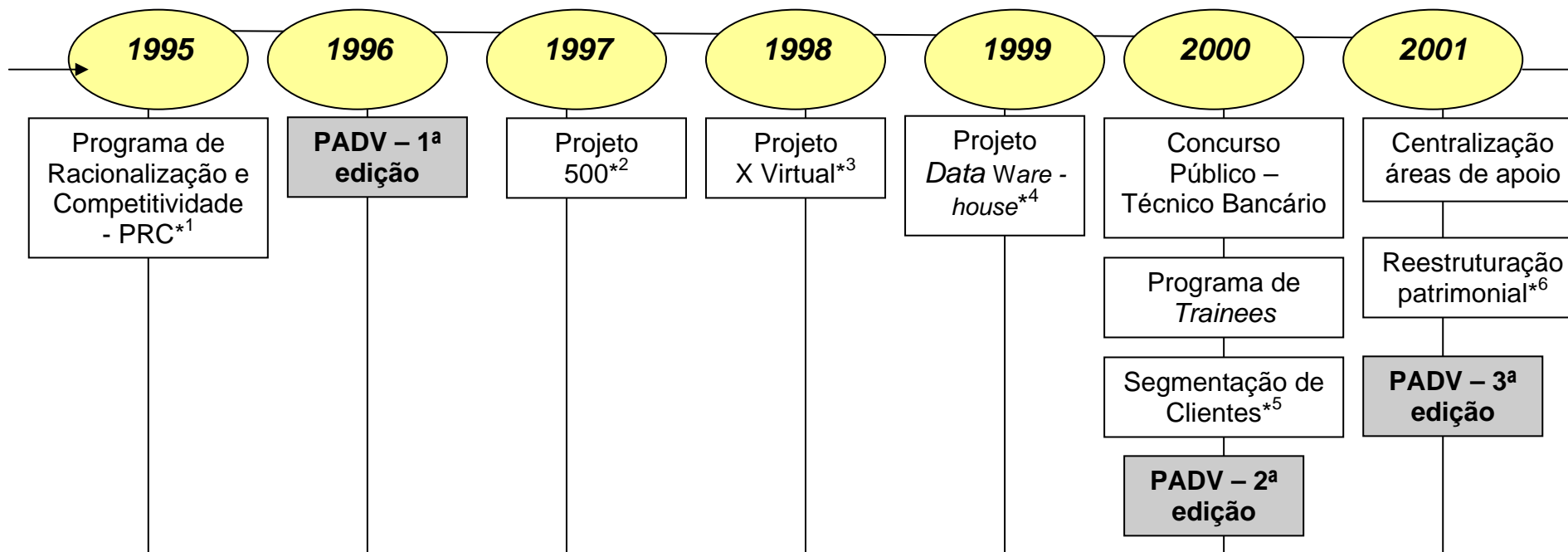
Apesar das realizações de concursos públicos para contratação de bancários, ocorridos em 2000, para cargo de técnico bancário, a empresa vem implantando PADV's com intervalos de tempo cada vez menores. Isso deve-se à dita necessidade de redução da curva salarial do banco, considerada pela gestão da empresa como demasiadamente onerosa, já que possui funcionários com muitos anos de empresa e que acumularam salários e benefícios maiores do que os atualmente pagos aos novos funcionários.

As mudanças apresentadas e analisadas até então produziram, naqueles que permaneceram em seus postos de trabalho, não aderindo aos PADV's de 1996, 2000 e 2001, subjetividades que proclamam novos modos de ser e de agir perante o seu trabalho. Tais processos, além de desencadearem pressões externas, desencadeiam 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 ocorreram, desencadeando problemas de Lesão por Esforço Repetitivo – LER – ou Doenças Ocupacionais Relacionadas ao Trabalho – DORT, como mostra Penella (2000) e como é encontrado no próprio jornal interno da empresa, de março de 1999, registro da ocorrência de mais de mil casos de funcionários afastados do trabalho por doença.

Utilizando-se a metáfora de Bauman (2001), a empresa X pode ser vislumbrada como um labirinto constantemente reconfigurado, onde faz-se notar a existência de um sujeito que, de um modo ou de outro, e com intensidades diferenciadas, vem desenvolvendo a arte de viver no labirinto. Aqueles, no entanto,

que acabam por se sentirem destituídos de suas características pessoais e da sua condição de sujeitos de suas próprias vidas aderem aos PADVs que, como visto, têm-se configurado como uma alternativa presente.

A Figura 8 procura ilustrar de forma sintética as mudanças ocorridas e que tiveram importante contribuição na configuração dos PADVs.



*1 – Projeto que buscava, entre outras coisas, a transformação da estrutura hierárquica da empresa X.

*2 – Projeto que visava ampliar o foco na área comercial, incluindo automatização e modernização de agências.

*3 – Projeto que visava a intensificação das vendas de produtos pela *Internet*.

*4 – Projeto que visava o fornecimento de informações para a gestão empresarial e a ampliação do número de terminais de auto-atendimento.

*5 – Modelo de gestão de clientes, que os segmenta em carteiras específicas, por capacidade financeira.

*6 – Reestruturação que visava a adaptação da empresa X ao Acordo da Basiléia, incluindo separação de passivos.

Figura 8: Processos de mudança e Programas de Apoio à Demissão Voluntária, na empresa X.

A Figura 8 mostra que as ações empreendidas, no intuito de mexer com a estrutura da empresa, não se dão de forma desconectada ao longo do tempo, caracterizando-se como um processo que se dá em um determinado momento, mas que tem seus efeitos estendidos no tempo. Nesse sentido, os trabalhadores bancários que ainda se encontram na empresa na presente data, continuam sofrendo os reflexos de ações empreendidas há alguns anos atrás, quer seja pelas mudanças no modo de trabalhar, quer seja pelo acúmulo de funções advindo da redução de funcionários, o qual vem ocorrendo desde que o primeiro PADV foi implantado. Tal análise é corroborada pela fala de um dos entrevistados:

ficamos só dois numa agência que já teve oito caixas, de oito reduziu pra cinco e de cinco, ficamos só dois. E eu fui ficando, fiquei remanescente. Diziam 'parabéns, tu és um cara bom', mas eu já não sei se é uma regalia, ou se é um castigo ficar entre dois em uma agência daquela envergadura e atendendo aquele número de pessoas todo dia (caixa executivo/22 anos).

A análise das mudanças ocorridas permite, também, perceber-se que, tal como menciona Santos (2002), há uma busca incessante por parte da empresa X pela mais-valia universal, o que faz com que ela se lance na competição, em busca da própria manutenção num mercado onde a competição também é global. Nessa empreitada, tal como na “guerra sã”, mencionada por Dejourns (2000), não se computam os mortos que ficam pelo caminho, interessa tão-somente os resultados numéricos, expressos nas cifras dos rendimentos ou dos gastos poupados. A banalização do mal instala-se, sem nenhuma preocupação com os sujeitos que saem, nem mesmo com os que permanecem (DEJOURS, 2000).

Tendo-se em mente que as recentes mudanças ocorridas na empresa X caracterizam-se pela instantaneidade, inevitabilidade e intensidade (GRISCI, 2000), a instabilidade gerada acaba sendo naturalizada pelos trabalhadores, como resultado da elaboração de mecanismos de defesa, tal como menciona Dejourns (2000). Essa idéia pode ser ilustrada pela fala a seguir: “a empresa tem que se adequar ao mercado. A empresa é fria, ela não pode atender a todo mundo, ela tem que... ela tem uma política do governo e ela tem que seguir. Então a gente tem que se adaptar, pra mim foi melhor eu ter saído” (caixa executivo/23 anos).

Nesse sentido, traçar esse apanhado histórico acerca das mudanças ocorridas na empresa X, mais do que mostrar as ações empreendidas pela gestão no decorrer do tempo, tem como objetivo perceber como essas mudanças passaram

a ser de tal forma presentes, no trabalho e na vida, como modos de subjetivação, que mobilizaram nos sujeitos um certo “acostumar-se” a elas, conforme mencionado, em especial pelos gestores entrevistados:

hoje essa é uma questão assim, ninguém mais se choca quando se diz ‘ó, vai abrir um PADV’, ninguém... porque é uma coisa como é a chuva, o sol, está ali, se eu vou tomar chuva, ou tomar sol, o problema é meu. Eu posso ficar aqui ou ir lá. Então quer dizer, hoje ele já se tornou uma coisa corriqueira (gerente de área de apoio 1/13 anos)

O uso da metáfora contida na fala, comparando o PADV à chuva e ao sol, mostra o quanto a empresa e os gestores naturalizaram uma situação de desligamento em massa, como ocorre nas ocasiões em que o programa é executado. Há um esforço da empresa no sentido de fazer com que a instabilidade se torne algo corriqueiro, provocando a desterritorialização dos sujeitos de uma cultura da estabilidade, reterritorializando-os sob o signo da instabilidade (PAGÈS ET AL., 1993; GRISCI, 2000).

Tentando-se traçar um paralelo entre as três edições do PADV ocorridas na empresa, conforme já mencionado, a dificuldade reside na falta de dados sistematizados acerca das duas edições anteriores, a de 1996 e a de 2000. Os fatos levantados foram relatados pelos entrevistados, podendo-se perceber que, para aqueles que operacionalizam o programa há uma sensação de aperfeiçoamento, de melhoramentos a cada nova edição, muito embora não façam muito esforço em lembrar detalhes das edições anteriores:

eu acho que a cada PADV eu acho que a coisa fica mais aperfeiçoada, acho que o primeiro com certeza foi o mais traumático, nunca tinha acontecido, e a gente vai acostumando, hoje já virou meio... a gente sabe que daqui a uns dias pode ter outro PADV, mas eu acho que ele sempre traz um desconforto, também (técnico RH/22 anos).

Para a edição de 2000, a empresa X contratou uma consultoria especializada para a elaboração do programa. Em 2001, no entanto, como já possuía o conhecimento do processo, a empresa operacionalizou-o com seus próprios recursos e conhecimentos. Um dos fatos mencionados como uma das melhorias que houve na operacionalização é o fato de o PADV de 2001 ter sido quase totalmente informatizado, sendo esse “o caminho hoje, o eletrônico” (analista pleno/26 anos).

Outra mudança que se apresentou na edição de 2001 e que não estava presente nas anteriores foi a criação de uma estrutura, física e de pessoal, específica para a operacionalização do PADV, o COP. A criação do COP é considerada por aqueles que operacionalizaram o PADV também como um avanço, uma vez que é criada uma estrutura com a finalidade única de atender aqueles que estão se desligando da empresa.

A seguir, ilustra-se esquematicamente, através da Figura 9, as principais comparações entre as três edições do PADV até então apresentadas. E, na próxima seção, procura-se elencar elementos que levam à construção da adesão ao PADV, mostrando a forma como ele é divulgado e as estratégias utilizadas pela X para levar os sujeitos a aderirem.

PADV Edições	Ano	Elementos Desencadeadores*	Objetivos	Benefícios oferecidos à adesão	Público-alvo	Adesão por números	Registros na memória
1ª Edição	1996	Programa de Racionalização e Competitividade – PRC,	Reduzir número de funcionários.	Vantagem Financeira Extra, assistência médica; previdência privada; verbas rescisórias	-	3728 no Brasil em torno de 700 no Rio Grande do Sul.	“o PADV de 1996 era radicalmente diferente. Era muito, mas muito mais vantajoso” (técnico RH/22 anos) “O de 1996 foi o mais traumático, não existia cultura pra isso” (gerente geral de agência 2/23 anos).
2ª Edição	2000	Projetos: 500, X Virtual, Data Warehouse, Trainees; Concurso Técnico Bancário; Segmentação Clientes,	Reduzir curva salarial.	Vantagem Financeira Extra, assistência médica; previdência privada; verbas rescisórias; seminário c/SEBRAE	Escriturário e Caixa Executivo.	396 no Rio Grande do Sul e Santa Catarina	“o PADV de 2000 estava represado, o pessoal estava na expectativa, porque o outro tinha sido em 96” (analista pleno/26 anos). “o de 2000, foi curtíssimo o prazo pras pessoas pensarem se aquilo servia pra elas” (analista pleno/26 anos).
3ª Edição	2001	Centralização das áreas de apoio; Reestruturação patrimonial.	Reduzir curva salarial.	Vantagem Financeira Extra, assistência médica; previdência privada; verbas rescisórias; seminário interno; bônus para curso.	Todos os Funcionários, menos os técnicos bancários.	Cerca de 2800 no Brasil, 309 no Rio Grande do Sul e Santa Catarina	“eu acho que a cada PADV a coisa fica mais aperfeiçoada, hoje já virou meio... a gente sabe que daqui a uns dias pode ter outro PADV” (técnico RH/22 anos). “hoje essa é uma questão assim, ninguém mais se choca quando se diz ‘ó, vai abrir um PADV” (gerente geral de agência 2/23 anos).

* Considera-se como elementos desencadeadores aqueles fatos que antecederam aos PADVs, no sentido de configurarem o cenário para a implantação dos programas.

Figura 9: Resumo comparativo entre a primeira, a segunda e a terceira edição do PADV

4.2 A CONSTRUÇÃO DA ADESÃO AO PADV OU O PADV COMO FERRAMENTA CENTRAL DOS MODOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A partir da análise dos processos de mudança pelos quais vem passando a empresa X, pode-se perceber que o PADV se configura como uma ferramenta de gestão na busca pela redução de custos, via redução de pessoal, estrategicamente utilizado pela empresa visando à consecução de seus objetivos.

Essa forma de enxugamento de pessoal é classificada por Caldas (2000, p.133-5) como uma “redução induzida”, onde “a organização estimula a redução voluntária de pessoal, procurando não fazer uma intervenção direta”, e, no caso especial dos PADVs, oferecendo “pacotes de desligamento, incluindo indenizações ou outras compensações para aqueles que se desligarem voluntariamente”. Desde a implantação dos Programas, o quadro de pessoal da empresa X reduziu-se significativamente, uma vez que, conforme *site* da empresa na *Internet*, acessado em janeiro de 2003, em 1995, o número de funcionários girava em torno de 76 mil, sendo que, ao final de 2001, após três edições do PADV, o quadro de funcionários estava em torno de 55 mil funcionários.

Os cortes de pessoal empreendidos pela empresa X, ainda que realizados por meio de terceirizações e desligamentos voluntários, podem ser caracterizados, utilizando-se a classificação de Caldas (2000, p.65), como de natureza estrutural, uma vez que “são provocados por profundas reestruturações organizacionais”. No entanto, apresentam também aspectos de natureza conjuntural, uma vez que são realizados visando à redução de custos, porém, alguns funcionários são repostos por outros, com salários menores, como foi o caso do PADV de 2000.

Diante disso, o emprego em empresa pública, antes visto como para toda a vida, passou a uma condição de transitoriedade, abalando os aspectos culturais arraigados desde longa data. Como menciona Tomei (1996, p.131): “as novas realidades (...) vêm redefinindo traços culturais sedimentados, padrões de comportamento gerencial, estruturas organizacionais e metodologias de abordagens de questões estratégicas e operacionais”.

Essa percepção é corroborada pelos comentários contidos em um dos questionários: “o que espero é que não aconteça outro PADV, que os funcionários que ficaram possam encaminhar suas aposentadorias quando chegar a hora”. Pode-

se perceber que a idéia de um emprego para a vida toda ainda está presente nesse comentário e, talvez, por isso, este respondente o complementa referindo estar frustrado com os rumos que a empresa tomou e que tal frustração o está acompanhando na decisão de adesão.

Nesse sentido, as falas dos entrevistados passam pela recordação de uma situação que mexeu muito com a estrutura psíquica dos funcionários da empresa, quando do lançamento do primeiro PADV, em 1996, pois “ao invés da gente ter alguma coisa pra gente ficar, a empresa acaba nos oferecendo alguma coisa pra gente sair” (técnico RH/22 anos).

Antecedendo a implantação do primeiro PADV, em 1995, ocorreu a descentralização da gestão de pessoas. Esse processo significou uma transferência para os gestores de toda a responsabilidade pela gestão de seu quadro de pessoal, tanto no sentido de administrá-los, desenvolvê-los, como na resolução de conflitos que pudessem surgir e possíveis inadequações de pessoas ao grupo. A área de recursos humanos passou a ter uma função totalmente consultiva nessa nova estruturação da gestão. Os gestores foram treinados para a nova função, entretanto: “a gente encontra gerente que tem habilidade pra isso e outros que não, alguns estão preparados, outros não” (gerente de filial de pessoal/24 anos). A falta de preparo não foi totalmente resolvida com os treinamentos concedidos pela empresa, e, como os problemas devem ser resolvidos na própria unidade entre os gestores e sua equipe, a solução se dá “às vezes com maior ou menor sucesso, habilidade” (gerente de filial de pessoal/24 anos).

Esse aspecto de transferir a responsabilidade pela gestão de pessoas para os gestores é uma das características da ARH estratégica, descrita por Davel e Vergara (2001). No entanto, a gestão de pessoas da empresa X também apresenta características típicas da ARH funcionalista, que tem por princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa, considerando os sujeitos do trabalho como instrumento nessa busca. Outros aspectos da gestão de pessoas da X, que vêm a corroborar com isso serão apresentados no decorrer desta seção.

Na esteira das mudanças que traziam em si a possibilidade, mesmo que implícita, de mudar a cultura da empresa, em 1998, foi instituída uma norma interna de recursos humanos, que passou a regulamentar as demissões de funcionários,

baseada em aspectos relativos ao desempenho. A *performance* e a excelência passam a ser as palavras-chave, que orientam as ações da empresa, no sentido de manter seu quadro de funcionários, tal como refere Enriquez (2002) ao caracterizar a empresa que utiliza uma concepção estratégica de gestão de pessoas, e Chanlat (2000) ao caracterizar o modo de gestão da excelência. Assim, o que interessa à X é o sujeito performático. Como menciona Dupas (2000, p.61): “vivemos hoje um mundo em que a *performance* define o lugar social de cada um”. Nesse sentido, a *performance* que não seja considerada como excelente, pela gestão da X, define o não-lugar, ou seja, a exclusão da empresa.

Até a criação de tal normativo, os funcionários da X somente podiam ser demitidos através de processos disciplinares. Nas palavras de um dos entrevistados, essa mudança direcionou os gestores para uma nova forma de atuação:

de 96 para cá, a gente já passou por várias fases, assim, como gestor. Uma empresa que não tinha como cultura por exemplo demitir pessoas. Ah, e é uma coisa que está acontecendo. Está acontecendo. Então mudou muita coisa, em cinco anos. Mudou a maneira de agir, a maneira de encarar, de gerir (gerente geral agência 2/24 anos).

A mudança na gestão de pessoas pode ser vislumbrada na demanda gerencial pela possibilidade de efetuar demissões, baseando-se nos interesses da empresa em manter ou não determinado funcionário:

eu acho que a empresa tem que ser dirigida de frente, o funcionário me interessa ou não me interessa. Se não me interessar, tem que ser demitido. E ele só pode me interessar ou deixar de interessar, no interesse da empresa. (...) o gestor é obrigado a fazer isso, faz parte da atividade do gestor (gerente de área de apoio 1/12 anos).

O fato desse gestor mencionar que a empresa tem que ser “dirigida de frente” denota uma percepção sua de que é necessário que se tenha coragem para efetuar as demissões. Nesse sentido, cabem as palavras de Dejours (2000) ao referir que as pessoas para fazerem proliferar o mal, entendido como a banalização de atos injustos que levam à exclusão e à adversidade, utilizam-se do recurso da virilidade, uma vez que “um homem verdadeiramente viril é aquele que não hesita em infligir sofrimento ou dor a outrem, em nome do exercício, da demonstração ou do restabelecimento do domínio e do poder sobre o outro” (DEJOURS, 2000, p.81).

Assim, a virilidade seria encarada por aqueles que infligem sofrimento a outros como uma qualidade.

A partir dessas falas, pode-se depreender que a empresa X, através de seus gestores e das ações implementadas a partir dos PADVs e da norma interna de recursos humanos que permite a demissão, manifesta a nítida intenção de implantar uma lógica de empresa privada dentro de uma empresa que mantinha junto a seus funcionários uma lógica de empresa pública. Conforme comentário expresso em um dos questionários: “uma empresa pública que trata seus colaboradores nos moldes de uma empresa privada”. Essa percepção é também encontrada na instituição pesquisada por Ruffeil (2002, p.163): “de um banco público misturado à própria história do Brasil, vemos pouco a pouco se transformar num banco de atenções privadas a partir de determinados rendimentos, direcionado a públicos-alvo, perpassados pelo esvaziamento do espaço público”.

As ações comerciais, no sentido de tornar a empresa mais competitiva junto aos bancos privados, e a cobrança crescente por vendas vêm corroborar com essa percepção. Ambas as iniciativas impactam intensamente a vida de clientes e funcionários, tal como refere Ferreira (2002) ao dizer que a reestruturação do trabalho bancário avançou as fronteiras dos bancos, como é possível notar na fala a seguir:

fazer os clientes usarem mais as máquinas, mudou significativamente, foi um choque cultural muito grande dentro da X, já era um modelo que os outros bancos estavam operando há mais tempo, os bancos privados principalmente, então foi um choque pra clientela e foi um choque interno muito grande. (...) porque eu sabia que o jeito que a gente estava trabalhando nas agências da X hoje, é o mesmo jeito que se trabalha nas organizações bancárias, de um banco privado, normal. Até como eu te falei, em melhores condições em um banco privado (gerente de atendimento/11anos).

Tais ações demonstram que a empresa tenta estabelecer bases buscando a tão propalada flexibilidade, como bem descreve Harvey (2001) quando menciona que a acumulação flexível se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. No caso da empresa X, isso pode ser ilustrado pela introdução em grande escala da tecnologia, visando à automação do atendimento, à colocação de novos produtos no mercado e

à concentração das ações da empresa para a venda dos mesmos, além dos processos de terceirização e a implantação dos PADVs.

A preocupação com as vendas dos produtos da empresa faz-se notar por um controle mais intenso sobre aqueles que permanecem na empresa, não aderindo ao PADV. A partir da análise de documentos e das falas dos gestores, é possível dizer-se que há uma preocupação no sentido de que o PADV não venha a interferir na produtividade daqueles que não aderiram ao programa. Este seria, segundo gestores, o maior envolvimento deles em relação ao PADV no sentido de ficar mais atento, pois:

uma pessoa que toma uma atitude de se desligar ou de fazer uma coisa nova, ela mexe com as expectativas dos outros que estão ao redor. E aí a gente não pode perder o rumo de que quem não vai sair, não vai sair. Que quem está ali, tem que ficar e produzir, porque se não, pode se prejudicar (gerente geral de agência 2/23 anos).

Nesse sentido, fica claro que aqueles que permanecem para se manterem em suas condições de funcionários precisam ser rentáveis, tal como menciona Forrester (1997). Tal rentabilidade é ilustrada pela produtividade dos bancários, aqui mensurada pelo atendimento das metas de vendas. Também, ficam claras as características típicas da ARH funcionalista, como descrito por Davel e Vergara (2001), onde o que mais importa são as metas estabelecidas pela empresa, sem uma preocupação maior com o moral do grupo que permanece.

Um aspecto importante relativo à construção da adesão ao PADV é o modo como se dá sua divulgação na empresa. A divulgação se estabelece de forma diferenciada para a gerência e para os funcionários em geral, uma vez que, embora os gestores digam que o PADV “é como um projeto qualquer de recursos humanos” (gerente geral de agência 3/13 anos), ele é tratado de forma sigilosa pela empresa até que se dê sua divulgação aos funcionários.

Há um envolvimento inicial, com pelo menos dois meses de antecedência, da gerente de filial de pessoal que, por ocasião do PADV de 2001, deslocou-se à Brasília, na sede da empresa, para planejar a implementação do programa. Tal antecedência deu-se também em virtude de possibilitar que a estrutura do COP, a novidade da terceira edição, pudesse ser montada.

Os gestores de agências e áreas de apoio ficam sabendo que será aberto um PADV, em reunião com a superintendência, nos escritórios de negócios (no caso

das agências) ou com os diretores que se deslocam de Brasília para os estados (no caso das áreas de apoio). No entanto, não se trata de uma reunião específica para tratar do assunto, são reuniões periódicas de análise do andamento dos negócios realizadas com os gestores. Alguns deles, especificamente os de área de apoio, dizem não ter informações privilegiadas, vindo a saber do PADV somente quando o programa é lançado para todos os funcionários: “nós não temos informação privilegiada sobre isso, até porque não faz sentido, não precisamos ter. Porque nós não precisamos saber de antemão se vai haver um PADV ou não” (gerente de área de apoio 1/13 anos). Aqui, mais uma vez encontra-se presente o esforço dos gestores e da própria empresa no sentido de tornar o PADV algo corriqueiro, natural, portanto, não problematizável.

Mesmo aqueles que ficam sabendo do lançamento do PADV através de reuniões não sabem exatamente a data em que o programa será lançado. Esse lançamento é feito simultaneamente para todos os funcionários, alguns dias antes de abrir o prazo para as adesões.

Apesar disso, os gestores e os sujeitos que aderiram são unânimes em afirmar que a primeira informação sobre o PADV se dá a partir de boatos: “na verdade, todo mundo já sabe com uma certa antecedência pela rádio corredor, pelos boatos. Todo mundo já fica naquela expectativa, está pra sair um PADV” (gerente geral de agência 3/13 anos). A rádio corredor, como mencionado pelo entrevistado, é que tem a incumbência de fomentar as expectativas para que os funcionários já comecem a sentir a presença do programa e a pensar com antecedência sobre a hipótese de aderir a ele, o que acaba se configurando como uma estratégia da X para atingir seu público-alvo. A mensagem veiculada no jornal das associações de pessoal da X, edição de junho de 2001, já versava sobre o PADV que seria aberto somente em setembro, corroborando a percepção de que os boatos se iniciam anteriormente à implantação do programa.

A divulgação oficial é totalmente realizada por meio do correio eletrônico da empresa e da *Intranet*. Primeiramente, é enviada para o e-mail da unidade, para o computador do gerente geral, que se encarrega de repassar a seus funcionários, também por e-mail. Nessa comunicação inicial, são anunciados a abertura do PADV e o prazo para adesão, fornecidos os endereços da *Intranet* para que os funcionários possam acessar as normas do PADV, os manuais e toda a documentação visando

ao esclarecimento de dúvidas sobre o programa. Também é divulgado o número do telefone do COP, que, quando do lançamento do programa, já se encontra estruturado e com os trabalhadores escalados para a nova e transitória função.

Ainda em relação à divulgação, dois dos entrevistados que aderiram (escriturário/12 anos, supervisora/12 anos) mencionaram o fato de ter sido realizada uma reunião anterior ao lançamento do PADV de 2000. No ano de 2000, a empresa enviou uma cartilha para a casa dos funcionários que faziam parte do público alvo do PADV daquele ano, que eram os escriturários sem cargo em comissão e os caixas executivos. O fato de alguns terem recebido a cartilha e outros não, fez com que se instalasse um clima de pavor entre os bancários, até porque o conteúdo da mesma era uma forma que a empresa encontrou para pressionar, visando que aquele funcionário fizesse sua adesão. Com referência a esse fato, tem-se que:

no PADV de 2000, houve uma pressão muito forte assim, distribuição de uma cartilha, onde dizia 'olha, se tu podes sair, avalie bem e saia, porque se tu não tiveres uma produção...', não era nesses termos, mas no fundo queria dizer isso, 'se não tiveres uma ação muito específica dentro da empresa, tu podes vir a ter que sair', entende? E esse foi então um PADV mais pesado (gerente geral de agência 3/13 anos).

A distribuição dessa cartilha, nesses termos, aliada à criação da norma administrativa que possibilitava a demissão, em 1998, configurou-se como uma eficiente estratégia no sentido de forçar a adesão. Na edição de 1996, a pressão maior veio de fonte externa, pois um ano antes um outro banco público havia realizado um programa de desligamento voluntário, onde as pessoas eram forçadas a encontrar um local para a sua transferência, sendo que as opções oferecidas estavam em cidades longínquas, distantes dos grandes centros urbanos, o que criou a figura dos "elegíveis", que, sentindo-se condenados, foram forçados à adesão. Além desse fato, todas as edições do PADV, inclusive a de 2001, vêm antecedidas por reestruturações profundas nos processos de trabalho da empresa conforme relatado na seção que trata da reestruturação produtiva do trabalho na empresa X.

O contato entre os gestores e aqueles que aderem ao PADV é mínimo. Alguns gestores mencionam o fato de sujeitos que os procuraram, buscando aconselhar-se quanto à possível adesão. Geralmente, no entanto, o gestor somente fica sabendo que alguém aderiu ao PADV em sua unidade, quando o sistema computacional dispara uma mensagem automática no seu e-mail pessoal,

comunicando que algum subordinado seu aderiu. O gestor precisa, então, entrar no sistema de recursos humanos e concordar com a adesão.

A solicitação de adesão, bem como o aceite da empresa X, realiza-se também pelas telas do computador. Essa forma de comunicação é caracterizada por Lévy (1996) como informática. Para Lévy (1996), na informática, as telas não retêm nada, simplesmente, servem de passarela a um desfile de palavras e imagens que serão rapidamente apagadas. A tela de adesão ao PADV está no mesmo sistema onde se encontra toda a vida funcional dos sujeitos. A vida funcional dos sujeitos que aderem ao PADV, portanto, encontra-se na tela, no momento em que ela é acessada. Permanece lá, no entanto, tão-somente até o momento da confirmação da adesão. A característica da tela de se apagar sem deixar vestígios é carregada de simbolismos, pois, a partir do momento em que o sujeito coloca na tela sua opção, poderá estar sendo “apagado” da memória da empresa.

Para os sujeitos, o fato de sua história de trabalho e, em última análise, a sua história de vida ser modificada por um “sim” colocado em uma tela de computador, é algo que os mobiliza afetivamente, uma vez que uma decisão considerada importante para suas vidas é compartilhada unicamente com a máquina:

tu só tens aquela coisa do computador, dos comunicados... então assim, como é que é a questão humana de entrar num PADV, os sentimentos, as angustias, as dúvidas... É uma coisa planejada, que você planeja, planeja, e daqui a pouco vai chegar na tela do computador, vai botar o 'X' ali... é 'X' e *enter* e pronto. Aí vai, aquilo ali dispara um negócio no sistema, aí depois você recebe um e-mail automático: 'o seu pedido foi processado, e não sei o que', aí vem um e-mail, você vai lá em recursos humanos, tem que ir lá assinar documentos e só (gerente de atendimento/11 anos).

O próprio ato de adesão ao PADV adapta-se às estratégias de gestão da empresa que primam pela impessoalidade: “a adesão? Olha, é só entrar no sistema, botar um X e confirmar, ‘estou indo’. Isso é muito simples. E eles devolvem pelo e-mail de novo, dizendo que aceitaram” (caixa executivo/23 anos).

A falta de um contato maior com uma chefia que lhes peça para ficar, que os faça se sentirem importantes, também, é lamentada: “eu disse ‘quero ir embora’, ele disse, ‘está bem, podes ir’. Eu pensei pôxa, o cara não disse nenhuma vez assim, ‘quem sabe fica’... sabe aquela pequena frustração... não, ele me disse ‘tudo bem, se é isso que tu queres, podes ir, sintá-se a vontade’” (caixa executivo/22 anos).

Segundo os gestores, em 2001, eles receberam uma instrução da direção da empresa de que deveriam concordar com todas as adesões, independente do funcionário que estivesse solicitando:

ele opta diretamente no sistema e o sistema manda automaticamente pra gerência uma correspondência, pra gerência concordar ou discordar e se discordar, dizer por que, e nós temos recomendação de não discordar. Porque se eu discordar, eu tenho que dizer porque. E se eu não conseguir convencer o meu chefe, em Brasília, nesse porque, ele vai sair igual. Eu tenho um chefe. E o meu chefe lá está vendo: por que é que o fulano discordou desse caso aqui? Por quê? E eu vou ter que dizer pra ele porque. Se eu não tenho um bom motivo pra ter discordado, eu não posso dizer que eu não consigo administrar essa área se essa pessoa sair. Certo? (gerente de área de apoio 2/24 anos)

O único motivo, que poderia servir como justificativa para discordar da saída, seria se o gestor estivesse pretendendo instaurar um inquérito administrativo contra o funcionário, o que poderia levá-lo a ser demitido por justa causa. Afora essa, nenhuma outra razão seria considerada forte o suficiente para querer manter o funcionário na empresa, mesmo sendo alguém que viesse a fazer muita falta para o andamento do trabalho. Nesse sentido, mais uma vez ficam claras as características da ARH funcionalista, descrita por Davel e Vergara (2001), pois os funcionários são tratados exatamente como um recurso, dispensável e facilmente substituível, onde o fator mais relevante é, como no caso da X, a redução de custos com a folha de pagamento.

Na edição de 2001 do PADV, como o público-alvo era composto por todos os funcionários da empresa, à exceção dos técnicos bancários, os meios de pressão para levar à adesão foram mais sutis. Em análise do manual distribuído pela *Intranet* aos funcionários, que visava esclarecer as dúvidas acerca da adesão, é possível constatar-se que o volume de informações é bastante grande e que, implícita e explicitamente, a empresa convida os funcionários a uma reflexão sobre o seu papel e a sua utilidade para a X. Essa constatação endossa as palavras de Forrester (1997) acerca da necessidade dos trabalhadores serem rentáveis para se manterem funcionários. No decorrer da análise, serão utilizadas muitas frases desse manual por se considerar uma fonte riquíssima de dados para a compreensão de como se dá a construção da adesão ao PADV.

Nesse manual interno, redigido especificamente para a terceira edição do PADV, em uma seção intitulada “carta da diretoria”, o PADV é apresentado como

uma oportunidade que a empresa “oferece aos funcionários interessados, de se desligarem (...) em condições favoráveis para recomeçar uma nova fase em sua vida profissional e pessoal”. Nessa mesma seção, o contexto em que a empresa se encontra é descrito da seguinte forma:

como é de conhecimento de todos, a X vem passando por profundas mudanças estruturais que visam ao seu equilíbrio econômico-financeiro e ao fortalecimento como agente de desenvolvimento social. Citamos como exemplo a reestruturação patrimonial ocorrida em junho de 2001, e outras medidas prioritárias que estão sendo implementadas e que impactam diretamente na gestão do quadro de pessoal, em decorrência da racionalização dos processos, automatização de operações e serviços e expansão do atendimento mediante a utilização de canais alternativos.

Em seção intitulada “a decisão é sua”, a empresa apela aos sonhos pessoais dos funcionários, considerando novamente o PADV como uma excelente oportunidade para colocá-los em prática. A esse respeito, o documento sugere: “leia esse material com atenção e considere algumas questões. A principal delas é que, para alguns ou talvez muitos, aceitar o desligamento pode representar uma nova perspectiva – a de concretizar sonhos antigos ou novos”. Nesta mesma seção, a empresa apela para a sensibilidade dos funcionários, dizendo que é obrigada a fazer o ajuste de quadro como medida para poder garantir sua sobrevivência no mercado. Torna-se possível, mais uma vez, perceber que a X utiliza-se da concepção denominada por Enriquez (2002) como estratégica, até mesmo com aqueles funcionários que não deseja manter no seu quadro, conclamando-os a atuarem como estrategistas, desligando-se da empresa e ajudando-a a se tornar mais competitiva e lucrativa. Da mesma forma, o PADV, neste manual, é colocado como algo que “se alinha com os objetivos estratégicos da organização”. Enfim, todos são estrategistas, em uma empresa que prima pela estratégia.

O manual apresenta argumentações que visam mostrar aos funcionários a importância de que eles conheçam o seu próprio estilo de decisão, citando uma classificação atribuída a Carl Jung, para quem os estilos de decisão seriam classificados em: reflexivo, racional, afetivo e pragmático. Cada um desses estilos é descrito em detalhes, enfatizando sempre a decisão pelo desligamento voluntário.

Em seção denominada “reunindo as informações necessárias”, é listada uma série de questões que o potencial desligado deve responder visando a reforçar a sua decisão. Particularmente, duas dessas questões chamam a atenção pela sutileza da

pressão que se encontra em suas entrelinhas. São elas: “já levei a sério a hipótese de trabalhar em outra atividade fora da X?” e “estou seguro de que terei lugar no futuro da X?”. A primeira questão traz à tona as incertezas e a instabilidade, já implantadas, procurando mostrar que o funcionário deve levar em conta a possibilidade de não mais trabalhar na empresa X. A segunda questão, quando respondida negativamente pelo funcionário, deve, segundo o manual, ser um indicativo para a adesão. Pode-se pensar, porém, se diante da construção de um sentimento de instabilidade e de insegurança, e em um cenário de transitoriedade, instalada pelos constantes processos de reestruturação pelos quais a empresa passou nos últimos anos, poderia ser possível a alguém ter certeza de que terá lugar no futuro da empresa.

Um outro mecanismo, enfatizado por um dos gerentes entrevistados, como forma de pressionar para a adesão é o valor da vantagem financeira extra – VFE –, o benefício pago pela empresa para aqueles que aderem:

aí ela entra no sistema e verifica lá no sistema, quanto é o valor do seu incentivo. Conforme o valor do incentivo, a pessoa fica sabendo se a empresa quer ou não quer continuar com ela. Se a pessoa tem um incentivo alto, é obvio que ela não é mais bem vinda dentro da empresa. Se ela tem um incentivo baixo, é obvio que ela ainda é bem vinda dentro da empresa. São pontos de vista do interesse da empresa, de manter aquele funcionário ou não. Então é basicamente isso, as pessoas entendem isso claramente (gerente de área de apoio 1/13 anos).

A VFE é calculada utilizando-se uma fórmula que leva em conta a diferença entre o salário do funcionário e o salário médio pago pelo mercado, o tempo que falta para o funcionário se aposentar e outros fatores. Acontece que, quanto mais alto é o seu salário e quanto menor é o tempo que falta para a aposentadoria, maior o valor da VFE. Portanto, a partir disso, é possível concluir que a empresa não pretende manter em seus quadros de pessoal, funcionários com muito tempo de empresa e que tenham um salário mais elevado, como é percebido pelos próprios sujeitos que aderiram ao PADV e que percebem esta como uma estratégia da empresa para desligar os funcionários mais antigos: “não é admissível que [o PADV] funcione como forma de pressão para funcionários antigos que geralmente têm grandes prejuízos ao saírem da empresa, sem terem outras possibilidades de emprego” (questionário). Ou ainda: “melhorou pra quem tem mais tempo, pra quem tem menos tempo, certamente não tem nenhuma vantagem. O que interessa é se o

teu salário é maior, a tua referência é maior, o tempo é maior, então o valor é maior” (escriturário/22 anos).

Mesmo tendo um valor mais alto para aqueles com mais tempo de empresa, as queixas daqueles que aderiram, em relação à VFE, é de que o valor é muito baixo, comparando-se ao tempo de empresa dos funcionários, como mencionado em um dos questionários: “se a X precisa se livrar de mais gente da massa velha é só oferecer mais dinheiro que mais gente aceitará”.

Essa fala contém uma sugestão para que a empresa aumente o valor da VFE, visando a atingir seus objetivos de demitir funcionários mais antigos, mas também é possível perceber que o sujeito sente-se como algo que pode ser descartável (TOMEI, 1996) pela empresa, comparando-se a uma “massa velha”. Tal termo foi utilizado pelo presidente da empresa, por ocasião da reestruturação patrimonial ocorrida em 2001, referindo-se aos contratos comerciais onerosos que a empresa dispunha e que foram repassados a outra empresa criada especialmente para esse fim. Percebe-se que esse sentimento de ser considerado oneroso para a empresa está disseminado entre os funcionários, intensificado pelas constantes mensagens nos jornais internos que fazem referência aos altos custos dos salários pagos pela mesma.

A VFE também é utilizada pela X como uma estratégia para pressionar a adesão dos funcionários o mais rápido possível. Todos os funcionários podem acessar, no computador, os seus cálculos e verificar quanto receberiam se aderissem ao PADV naquele dado momento. O valor da VFE, entretanto, decresce a cada dia, uma vez que leva em conta o tempo que falta para o funcionário aposentar-se. Quanto maior o tempo, maior o incentivo. Então, apesar de ser uma diminuição pequena a cada dia, ela é encarada como algo que o sujeito deixará de ganhar, como uma perda que está tendo.

O próprio plano de aposentadoria privada é utilizado como mecanismo para fazer com que os mais antigos efetuem a sua adesão ao PADV. Como contribuição ao plano, os funcionários pagam uma parte do custo e a empresa paga a outra. Àqueles funcionários que aderissem ao programa e que tivessem mais de vinte anos de serviços prestados a empresa pagaria as duas partes da contribuição durante cinco anos; e àqueles com menos de vinte anos a empresa pagaria por um ano.

A empresa X também utilizou-se de uma outra estratégia para pressionar à adesão imediata, alardeando a todos os funcionários que vai continuar implementando PADVs, mas que os valores oferecidos serão menores a cada edição:

a realidade é que o plano de incentivo, ele veio... e deve vir mais algum aí. Uma coisa que eles vêm colocando sempre é que a cada plano de incentivo os incentivos vão ser menores. Pra pressionar que as pessoas entrem logo no plano e isso está realmente sendo cumprido, cada vez os benefícios são menores (gerente de área de apoio 1/13 anos).

Além das estratégias empresariais descritas, utilizadas pela empresa para atingir o público-alvo, também podem ser elencadas estratégias individuais dos gestores utilizadas para fazer com que os funcionários façam a sua adesão. Entre os sujeitos pesquisados, foram mencionadas algumas dessas estratégias gerenciais, como:

- reunir os funcionários e divulgar o número de pessoas que devem sair daquela unidade (avaliadora executiva/26 anos);
- divulgar as funções que devem ser reduzidas (caixa executivo/23 anos);
- divulgar o valor monetário que deve ser economizado na folha de pagamento da unidade (supervisora/12 anos);
- a retirada do cargo em comissão de um sujeito, que se viu, dois dias antes da abertura do PADV destituído da função de gerente, voltando a função de escriturário (gerente de atendimento/11 anos);
- não delegação de atividades ao funcionário, alguns dias antes de iniciar o prazo para a adesão (caixa executivo/23 anos);
- alteração do horário de trabalho do sujeito que estava estudando e que tinha efetuado um acordo de compensação de horas com a empresa quanto a essa possibilidade (caixa executivo/22 anos).

Nesse sentido, os gestores seriam, tal como menciona Enriquez (2002, p.18): “todos estrategistas, todos lutadores, todos ‘matadores suaves’”. Algumas estratégias individuais dos gestores são bem elaboradas, como o caso de convocar reuniões antes do PADV ser anunciado, mostrando a alguns sujeitos que suas metas não estão sendo cumpridas, desestabilizando-os, tal como menciona um dos entrevistados:

“um pouco antes de ser oficializado o PADV, de ser divulgado oficialmente, houve reuniões. Reuniões de gerentes sobre produtividade, táticas, estratégias de vendas, quem vai gerir o que, quanto nós precisamos vender até o final do mês, aí comecei a ver assim, nas entrelinhas, vinha um PADV aí” (caixa executivo/22 anos)

Da análise das falas dos gestores, verifica-se que o PADV está se banalizando como uma prática estratégica da gestão, intencionando reduzir ou renovar o seu quadro de funcionários. Tal como menciona Dejourns (2000, p.76): “a banalidade do mal diz respeito à maioria dos que se tornam zelosos colaboradores de um sistema que funciona mediante a organização regulada, acordada e deliberada da mentira e da injustiça”.

Nesse sentido, o mal se expressa em uma prática de gestão que faz com que os sujeitos sintam-se como “massa velha”, como descartáveis, mesmo após longos anos de dedicação a uma única empresa. O auge dessas práticas se dá justamente no lançamento dos PADVs, em que o desligamento desses sujeitos é visto como algo corriqueiro, fazendo com que os gestores, que antes se mostravam tão presentes por meio do controle da produtividade de cada um, estejam agora totalmente ausentes.

Os gestores assumem, nesse caso, o papel de protetores da diretoria que ordena que o mal seja disseminado. Como diz Dejourns (2000, p.80): “quem ordena o ‘trabalho sujo’ está protegido das vítimas por toda uma série de intermediários que o executam e formam um anteparo entre ele e os que vão ser demitidos ou tratados desconforme as regras do direito e da justiça”. Nesse sentido, conforme o autor, a proliferação do mal diz da “participação de ‘pessoas de bem’ – em grande número, senão em massa – no mal e na injustiça cometidos contra outrem” (DEJOURS, 2000, p.73).

Como se pode ver nesta seção, a construção da adesão se dá prioritariamente pelo método de divulgação do PADV e pelas estratégias tanto empresariais quanto individuais dos gestores para pressionar que os sujeitos optem pela adesão o mais rapidamente possível. As estratégias empresariais apresentadas foram: o valor da VFE, o decréscimo diário da VFE, a disseminação de boatos, os escritos apresentados no manual de divulgação do PADV, etc. Já as estratégias individuais dos gestores para fazer com que os funcionários façam a adesão ao PADV foram as seguintes: reunião com os funcionários e divulgação do número de

peças e dos cargos a serem reduzidos da unidade, retirada de cargo em comissão, não delegação de atividades para o sujeito, retirada do horário para estudo, etc.

No seguimento, serão apresentados dados relativos aos sujeitos que aderiram ao PADV. Inicialmente, é efetuada uma caracterização geral do grupo e, posteriormente, são apresentadas as vivências e percepções acerca da adesão ao programa.

4.3 O SUJEITO QUE ADERE AO PADV

Esta seção procura atender os objetivos de realizar uma caracterização dos sujeitos que aderiram à terceira edição do PADV, elencar os motivos e as expectativas que os sujeitos nutrem em relação à adesão e verificar e analisar como o PADV é vivenciado pelos sujeitos que a ele aderem.

4.3.1 Caracterização dos Sujeitos

Nesse item, procura-se caracterizar os sujeitos que aderiram ao PADV da empresa X em sua terceira edição. Para tanto, apresenta-se a análise dos dados quantitativos, oriundos da distribuição de 250 questionários, dos quais retornaram 104 respondidos, configurando um percentual de 42% de retorno, abrangendo 34% do universo de 309 funcionários que aderiram ao PADV nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

Inicia-se com os dados de identificação e, posteriormente, apresentam-se os dados da vida profissional e expectativas quanto ao futuro profissional.

Infelizmente, não se dispõe de dados gerais da empresa, o que possibilitaria uma comparação com o quadro de funcionários da empresa, o que poderia enriquecer a análise.

Tabela 1: Idade

Idade	Número Citações	Frequência
Não-resposta	1	0,96%
menos de 35	15	14,42%
de 36 a 40	21	20,19%
de 41 a 45	29	27,88%
de 46 a 50	24	23,08%
51 e acima	14	13,46%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Mínimo= 32 anos Máximo= 54 anos

Média= 42,36 anos

A média de idade dos sujeitos que aderiram ao PADV é de 42,36 anos, sendo que a menor idade é 32 anos e a maior 54 anos, concentrando-se um maior percentual de sujeitos na faixa entre 36 e 45 anos, com 48,07% do total (Tab.1). Em relação à idade, percebe-se que, apesar de o mercado de trabalho excluir os “velhos de 40 anos”, como refere Antunes (2001), os sujeitos da pesquisa denotam sentirem-se em condições de enfrentar este mercado.

Tabela 2: Gênero

Gênero	Número Citações	Frequência
Masculino	63	60,58%
Feminino	41	39,42%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Referente ao gênero há uma predominância do sexo masculino, com 60,58% dos respondentes (Tab.2).

Tabela 3: Estado Civil

Estado Civil	Número Citações	Frequência
Casado	76	73,08%
Solteiro	11	10,58%
Separado./Divorciado	11	10,58%
Viúvo	1	0,96%
Outro	5	4,81%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

No tocante à condição familiar, 73,08% dos sujeitos que aderiram ao PADV da empresa X são casados (Tab.3).

Tabela 4: Número de filhos

Número de filhos	Número Citações	Frequência
2 filhos	49	47,12%
3 filhos e acima	22	21,15%
Nenhum	16	15,38%
1 filho	16	15,38%
Não-resposta	1	0,96%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Mínimo= 0, Máximo= 4

A maioria dos sujeitos, 47,12%, tem dois filhos (Tab.4).

O fato de se tratarem na maioria de sujeitos casados e que possuem filhos pode contribuir para o aumento da tensão pelo desligamento, pois, tal como menciona Lazzarotto (2002), os compromissos familiares envolvidos podem acarretar maior pressão e tensão no momento de decidir pela adesão ao PADV.

Tabela 5: Escolaridade

Escolaridade	Número Citações	Frequência
Primeiro Grau Incompleto	1	0,96%
Segundo Grau Completo	17	16,35%
Terceiro Grau Incompleto	29	27,88%
Terceiro Grau Completo	45	43,27%
Pós-graduação	12	11,54%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Em relação à escolaridade, demonstrada na Tab.5, percebe-se um acentuado número de sujeitos com terceiro grau incompleto, completo ou pós-graduação, representando 82,69% do total dos sujeitos pesquisados, o que demonstra um elevado grau de escolaridade dos sujeitos que aderiram ao PADV em sua terceira edição. Somando-se a esse percentual, o número de sujeitos que possuem o segundo grau completo tem-se um percentual de 99,04%.

Tabela 6: Relação entre Gênero x Escolaridade

Gênero/ Escolaridade	Primeiro Grau Incompleto	Segundo Grau Completo	Terceiro Grau Incompleto	Terceiro Grau Completo	Pós- graduação	TOTAL
Feminino	0%	21,95%	14,63%	46,35%	17,07%	41
Masculino	1,59%	12,70%	36,51%	41,29%	7,93%	63
TOTAL	1	17	29	45	12	104

Ao se relacionar gênero e escolaridade (Tab.6), percebe-se que os sujeitos do sexo masculino possuem uma escolaridade relativamente mais elevada que os

sujeitos do sexo feminino – 85,73% dos homens têm terceiro grau incompleto, completo ou pós-graduação, sendo que no grupo feminino esse percentual é de 78,05% - com uma pequena diferenciação entre aqueles que possuem pós-graduação, onde o percentual de mulheres é maior do que o de homens.

Tabela 7: Curso entre aqueles que possuem Terceiro Grau Incompleto, Completo ou Pós-Graduação

CURSO	Número Citações	Frequência
Administração/Economia	29	33,72%
Ciências Físicas e Biológicas	14	16,28%
Ciências Contábeis	13	15,12%
Direito	11	12,79%
Arquitetura/Engenharia	7	8,14%
Comunicação	3	3,49%
Não Resposta	9	10,46%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	86	100%

Os cursos de formação - Administração/Economia, com 33,72%, Ciências Físicas e Biológicas com 16,28%, Direito – 12,79% -, ilustrados na Tab.7.

A trajetória profissional dos sujeitos entrevistados mostra que, por ocasião do início de suas atividades, não tinham claro quais seriam suas funções, tal como demonstra Oliveira (1997) ao estudar os servidores de um órgão estatal. Em seu estudo, constatou que, ao ingressarem no serviço público, após concurso, os sujeitos não sabem exatamente onde irão trabalhar (o setor) e nem que tipo de atividades desempenharão. A exigência de uma formação acadêmica específica, nesse contexto, acaba se constituindo, via de regra, como uma formalização, uma vez que nem sempre exercem atividades que requeiram seus conhecimentos.

Talvez por esse fato, o número de sujeitos que aderiram ao PADV e que tinham formação em cursos em áreas afins à da empresa, como administração e economia, tenha sido elevado, por terem, na sua atividade, as oportunidades de exercitar seus conhecimentos.

Tabela 8: Tipo de emprego/negócio que os sujeitos pretendem iniciar

Pretende iniciar um novo emprego/ negócio - Tipo	Número Citações	Frequência
Área de Serviços	29	53,70%
Novo Emprego	5	9,26%
Indústria	1	1,85%
Estudar	2	3,70%
Não Informou	17	31,49%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	54	100%

Os cursos de formação dos sujeitos podem justificar o elevado percentual de sujeitos que pretendem continuar se dedicando à área de serviços, representado por 53,7% do total de respondentes que desejam iniciar um novo negócio (Tab.8). Também é ilustrativo o pequeno número de sujeitos que se pretendem dedicar a um novo emprego: 9,26% do total.

Esses dados demonstram, também, que o setor de serviços representa um grande atrativo a esses sujeitos, talvez devido ao fato de serem oriundos deste setor ou pelo fato de o setor industrial ter sofrido um certo esvaziamento (COCCO, 2000).

Tabela 9: Durante o período em que esteve no banco, exerceu atividade concomitante?

Durante o período em que esteve no banco, exerceu outra atividade ?	Número Citações	Frequência
Não	73	70,19%
Sim	31	29,81%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Em relação às atividades que pudessem estar sendo exercidas concomitantemente à atividade no banco, 70,19% dos sujeitos não possuíam nenhuma atividade, enquanto 29,81% estavam exercendo outra atividade paralela à de bancário (Tab.9).

Tabela 10: Vínculo da atividade concomitante

Vínculo da atividade	Número Citações	Frequência
Autônomo/serviços	25	80,64%
Empregado c/carteira assinada	1	3,22%
Outro	5	16,14%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	31	100%

Dentre aqueles que possuíam outra atividade, 80,64% dedicavam-se a atividades como autônomos, na área de serviços, entre elas consultório odontológico, advocacia, comércio, etc., portanto, sem carteira assinada, uma vez que era um trabalho por conta própria (Tab.10).

Tais dados caracterizam um grupo de pessoas que mantém uma dupla jornada de trabalho. As razões para tal situação, em muitos casos, podem estar na busca de um incremento nos rendimentos, uma vez que a empresa X, como empresa estatal, não concede aumentos salariais há sete anos para seus funcionários.

A dupla jornada pode acarretar problemas de fadiga, estresse e, em última análise, problemas com relação ao próprio desempenho no banco, como mencionado por um dos sujeitos entrevistados, que tinha uma atividade como ator, paralelamente ao cargo de bancário:

essa atividade de ator eu até conseguia fazer, porque quando tem um comercial, muitas vezes é à noite. Tudo bem, naquele dia eu fico cansado, vou lá, gravo até duas, três horas da manhã, no outro dia estou cansado, mas é um dia. Ou muitas vezes, como já sabem que eu tenho dificuldade de horários, então deixa pro fim de semana, se é possível, então dá pra... conciliar. Ou às vezes até negociava com meu chefe, fiz muito isso, de não trabalhar aquele dia, ou às vezes chegava ao meio dia, gravava das sete da manhã ao meio dia (escriturário/22 anos).

A procura por atividades fora da empresa pode também se dar devido à busca dos sujeitos por atividades que lhes possibilitem maior prazer, como mencionado por um dos sujeitos que desempenhava uma atividade de vendas paralela à de bancário:

eu sempre tive atividades paralelas, eu gosto muito de vendas, eu lido muito com vendas, eu tenho muita amizade, sou muito fácil de fazer contatos, relacionamentos, então sempre tive muita queda por vendas e eu sempre investia nos meus horários de folga na X, eu sempre tive atividades (...) eu achava que eu podia dar mais de mim na X e não estava sendo utilizado meu potencial (caixa executivo/23 anos).

Os dados, no entanto, mostram uma situação diferente daquela relatada pelos gestores: “a maioria das pessoas que estão saindo neste PADV já possuem uma situação definida, ou já faziam alguma coisa junto com a atividade no banco, ou estão prestes a se aposentarem” (gerente de filial de pessoal/24 anos).

Tabela 11: Já possui tempo para aposentadoria?

Tempo p/aposentadoria	Número Citações	Frequência
Não	94	90,38%
Sim	10	9,62%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Tal diferenciação entre aquilo que os sujeitos respondem e a percepção dos gestores é corroborada pelo número de sujeitos que já possui tempo para se aposentar, que é de 9,62%, sendo que a grande maioria dos sujeitos: 90,38%, ainda não possui tempo para a aposentadoria (Tab.11), o que se configura como um quadro oposto aquele descrito pelos gestores.

Tabela 12: Pretende continuar trabalhando após o desligamento?

Pretende continuar trabalhando ?	Número Citações	Frequência
Sim	94	90,38%
Não	10	9,62%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Também o número de sujeitos que pretendem continuar trabalhando após o desligamento da empresa X é expressivo (Tab.12), sendo o mesmo percentual daqueles que não possuem tempo para a aposentadoria: 90,38% dos pesquisados. Tais percentuais coincidentes podem demonstrar a importância exercida pelo trabalho na vida dessas pessoas. Tal como refere Enriquez (1999), o trabalho ainda é visto pelo homem como uma possibilidade de libertação e de exercício pleno enquanto sujeito social. Ainda fica clara a questão da centralidade que o trabalho ocupa na vida desses sujeitos (CATTANI, 1991; DAL ROSSO, 1996, DEJOURS, 2000; ANTUNES, 2000 e 2001).

Tabela 13: Era intenção ficar no banco até se aposentar?

Era intenção permanecer no banco até se aposentar ?	Número Citações	Frequência
Sim	51	49,04%
Não	43	41,35%
Já completou tempo	6	5,77%
Não-resposta	4	3,85%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Quando perguntados se pretendiam permanecer na empresa X até a aposentadoria (Tab.13), 49,04% dos sujeitos responderam que sim. Apesar de não haver uma grande diferença comparado àqueles que responderam que não desejariam permanecer – 41,35% –, ainda é possível perceber que os sujeitos pretendiam manter o vínculo com a empresa X. Tal fato pode ser explicado por aspectos relacionados à questão dos vínculos afetivos ou da dominação e dependência psíquica que a empresa possa ter estabelecido com seus funcionários, como menciona Pagès et al. (1993).

Tabela 14: Cargo/Função

Cargo/Função	Número Citações	Frequência
Escriturário	48	46,15%
Caixa Executivo	8	7,69%
Analistas	6	5,77%
Assistentes	6	5,77%
Gerente de Atendimento/Relacionamento	6	5,77%
Tesoureiro	5	4,81%
Supervisores	4	3,85%
Gerente Geral	3	2,88%
Técnicos	3	2,88%
Gerente de Filial	1	0,96%
Agente Empresarial	1	0,96%
Não-resposta	13	12,50%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Em relação à função exercida pelos sujeitos que aderiram ao PADV da empresa X (Tab.14), cabem algumas considerações. Na empresa X, a grande maioria dos funcionários é classificada como escriturário, podendo haver diferenciações salariais de acordo com a amplitude do cargo ocupado. Existem ainda os técnicos, por exemplo: arquitetos, advogados ou técnicos específicos (como área de sistemas). A maior diferenciação, seja salarial ou de atividades, fica por conta dos cargos em comissão, que são funções ocupadas temporariamente por

peças selecionadas em processos internos para ascensão na carreira, como citado por um dos entrevistados: “a diferença entre o salário de um escriturário e de um gerente pode chegar a quatro, cinco vezes” (gerente de filial de pessoal/24 anos). São casos de cargos em comissão: caixa executivo, analistas, gerentes de atendimento ou de negócios, supervisores ou gerente geral. Como já mencionado, os cargos em comissão são de caráter temporário e da mesma forma como o funcionário ascende a eles, pode voltar à função de escriturário, por decisão da empresa. A empresa X não tem concedido aumentos salariais aos escriturários há sete anos. Aos cargos em comissão de gerência, entretanto, tem concedido significativos aumentos salariais visando a uma melhor equiparação ao mercado (gerente de filial de pessoal/24 anos).

Nas edições do PADV de 1996 e de 2000, foi vedada a adesão para cargos em comissão, o que não ocorreu na edição de 2001, sendo que quarenta e três sujeitos em cargos em comissão, ou seja, 41,35% dos pesquisados, aderiram ao PADV, entre eles, gerentes de atendimento ou de relacionamento e gerentes gerais, como demonstra a Tab.14.

Tabela 15: Tempo de empresa

Tempo de empresa	Número Citações	Freqüência
menos de 15,0	40	38,46%
de 16,0 a 17,0	1	0,96%
de 18,0 a 19,0	5	4,81%
de 20,0 a 22,0	19	18,27%
de 23,0 a 24,0	19	18,27%
25,0 e acima	19	18,27%
Não-resposta	1	0,96%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Mínimo= 11 Máximo= 28

Média= 18,33

O tempo médio de empresa dos sujeitos pesquisados é de 18,33 anos (tab.15). Este é um tempo em geral considerado longo para uma empresa privada, mas não para uma empresa pública como a X, que apresenta um histórico anterior de *status* junto à sociedade, e de estabilidade quanto à remuneração.

É importante observar que o tempo mínimo de empresa dos sujeitos que aderiram ao PADV é de 11 anos, devido ao fato de a empresa ter efetuado concurso para admissão de funcionários no ano de 1989 e posteriormente a esse, somente no

ano de 2000, sendo que neste último concurso foram contratados os técnicos bancários, que não faziam parte do público alvo do PADV 2001. Outro fato relevante a ser destacado é o elevado percentual de sujeitos com a menor faixa de tempo de empresa, quando comparados a outras faixas, ou seja, 38,46% dos sujeitos pesquisados tinham menos de 15 anos de empresa.

O tempo de empresa dos sujeitos pesquisados na empresa X demonstra que todos eles vivenciaram os processos de mudanças mais intensas pelos quais a empresa vem passando nos últimos tempos. Mudanças que, conforme Grisci (2000), podem ser consideradas como desterritorializantes, uma vez que provoca nos sujeitos uma sensação de “terra arrasada”: “na verdade é isso, a empresa não é justa, não é correta, e cada mudança, mudam as diretrizes, muda tudo, você tem que botar no lixo tudo o que está trabalhando, e mudar tudo” (escriturária/12 anos).

Tabela 16: Relação Escolaridade x Tempo de empresa

Escolaridade / Tempo de empresa	menos de 15,0	de 15,0 a 17,0	de 17,0 a 19,0	de 19,0 a 22,0	de 22,0 a 25,0	25,0 e acima	Não-resposta	TOTAL
Primeiro Grau Incompleto	0	0	0	0	1	0	0	1
Segundo Grau Completo	5	1	1	1	6	3	0	17
Terceiro Grau Incompleto	11	0	1	7	3	7	0	29
Terceiro Grau Completo	20	0	2	8	7	7	1	45
Pós-graduação	4	0	1	3	2	2	0	12
TOTAL	40	1	5	19	19	19	1	104

Ao se efetuar o cruzamento entre escolaridade e tempo de empresa (Tab.16), em números absolutos, verifica-se um número maior de sujeitos com escolaridade mais elevada, entre aqueles que possuíam menos tempo de empresa. Tal fato pode ser explicado pela disseminação de idéias acerca da empregabilidade, tal como menciona Hirata (1997), quando se refere à culpabilização incutida na mente das pessoas, que acabam procurando melhorar a sua qualificação para se manterem empregáveis, demonstrando também que os modos de subjetivação que dizem da

necessidade recorrente de qualificação foram consumidos pelos sujeitos, em sua maioria, pelo processo de individuação, que diz da reprodução dos modelos hegemônicos.

Tabela 17: Motivo da adesão ao PADV

Motivo da adesão	Número Citações	Frequência
Pretende iniciar novo emprego/negócio	54	51,92%
Proximidade da aposentadoria	26	25,00%
Possui outra fonte de renda/negócio	20	19,23%
Outros	18	17,31%
Não-resposta	2	1,92%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Obs. : O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

Em relação aos motivos apontados para a adesão ao PADV, o maior percentual encontra-se no grupo dos que pretendem iniciar novo negócio ou emprego – 51,92% (Tab.17). A segunda opção ficou com proximidade da aposentadoria. Aqui estão incluídos aqueles para os quais faltam ainda alguns anos para se aposentar. Um dos benefícios para quem tivesse mais de 20 anos de empresa e aderisse ao PADV era o pagamento de cinco anos da previdência privada, por parte da empresa X. Esse fato pode ter contribuído para a decisão daqueles para os quais faltam alguns anos para a aposentadoria.

Motivos	Ocorrência
Não informou	8
Estresse, pressão, sobrecarga de trabalho	4
Doenças, desenvolvimento de LER/DORT	2
Insatisfação pessoal	2
Passou em outro concurso	1
Foi forçado a sair	1
Total	18

Figura 10: Outros motivos que levaram à adesão ao PADV

Entre os sujeitos que assinalaram outros motivos como justificativa para a saída (17,31%), a maioria optou por não informar o motivo (Figura 10). No entanto, entre aqueles que informaram, o maior número refere-se a aspectos relacionados ao

estresse, à pressão e sobrecarga de trabalho, bem como problemas de saúde, como o desenvolvimento de LER e insatisfação pessoal.

O último bloco do questionário referia-se às perspectivas profissionais futuras. Aqui se pode verificar que os sujeitos pesquisados nutrem boas expectativas quanto ao seu futuro profissional.

Tabela 18: Perspectivas pessoais para obter novo emprego ou trabalho

Perspectivas pessoais p/ obter novo emprego ou trabalho	Número Citações	Frequência
Médio	39	37,50%
Fácil	29	27,88%
Difícil	13	12,50%
Muito fácil	7	6,73%
Muito difícil	4	3,85%
Não-resposta	12	11,54%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Perguntados acerca das perspectivas pessoais para a obtenção de um novo emprego ou trabalho, 72,11% dos sujeitos entrevistados responderam que as perspectivas localizam-se nos graus médio, fácil e muito fácil, como mostra a Tab.18. Apenas 16,35% dos entrevistados consideraram que suas perspectivas pessoais para conseguir um novo emprego classificam-se como difícil ou muito difícil.

Tabela 19: Nível salarial do novo emprego ou trabalho

Nível salarial do novo emprego ou trabalho	Número Citações	Frequência
Melhor	51	49,04%
Igual	26	25,00%
Pior	16	15,38%
Não-resposta	11	10,58%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Em relação ao nível salarial do novo emprego ou trabalho (Tab.19), 49,04% dos entrevistados considera que o nível salarial do novo emprego ou trabalho será melhor do que o atual. Esse dado pode ser justificado pelo tempo decorrido entre o último aumento salarial dos trabalhadores da empresa X e o momento da adesão – sete anos.

Tabela 20: Nível de satisfação pessoal do novo emprego ou trabalho

Nível de satisfação pessoal no novo emprego ou trabalho	Número Citações	Frequência
Melhor	81	77,88%
Igual	12	11,54%
Pior	1	0,96%
Não-resposta	10	9,62%
TOTAL DE OBSERVAÇÕES	104	100%

Quando perguntados sobre o nível de satisfação pessoal que o novo emprego ou trabalho possa lhes proporcionar, demonstrado na Tab.20, os sujeitos pesquisados foram mais enfáticos: 77,88% deles responderam que será melhor. Esse dado pode ser explicado pelo número elevado de pessoas que reclamam das pressões e cobranças na empresa X.

Na seção a seguir, serão apresentadas as vivências e percepções dos sujeitos acerca do PADV, com especial atenção aos motivos que os levaram à adesão, bem como as expectativas que nutrem quanto à adesão.

4.4 O PADV E MODOS DE SUBJETIVAÇÃO: VIVÊNCIAS E PERCEPÇÕES

O processo de adesão ao PADV, ou seja, a opção por uma situação de desligamento, está intimamente relacionado aos novos modos de trabalhar e aos modos de subjetivação contidos nas práticas de gestão de pessoas adotados na empresa X.

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, desperta nos sujeitos, de forma acentuada, a idéia de que são 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 acabam ocupando os espaços dos sujeitos nas prioridades traçadas pela empresa. Isso ilustra-se 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). Nesse sentido, fica

clara a opção da empresa X por exigir das pessoas um ajuste às suas metas e a seus objetivos, uma das características da ARH funcionalista (DAVEL e VERGARA, 2001).

As várias ações empreendidas pela empresa, na tentativa de se tornar mais competitiva no mercado financeirizado, alavancaram a criação de produtos anteriormente inexistentes na X, o que demandou, por parte dos funcionários, uma forte atuação em vendas e um direcionamento às relações de serviço, como descrito por Lazzaratto e Negri (2001). Esses modos de trabalhar, advindos desse posicionamento da empresa, passaram a requerer do trabalhador características que são próprias do trabalho imaterial, onde os sujeitos do trabalho são chamados a desenvolverem capacidades de mobilização afetiva, até antes não demandadas. Instala-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 atuação como vendedores não é uma situação tranqüila para os bancários, em especial, para aqueles que estão há mais tempo na empresa, principalmente, pela pressão que sofrem com relação às metas estipuladas e pela diferenciação que estabelecem entre a profissão de bancários e a função de vendas. Para esses trabalhadores, o produto de seu trabalho, aquele que gostariam de vender é o serviço, e não os produtos que o banco criou (cartões, seguros, etc.). A fala a seguir exemplifica isso: “então você vai se ferindo, porque não era aquilo que você queria vender, teu produto é outro. Eu quero vender meu produto, eu quero que ele venha aqui, eu trabalho no atendimento, então esse é meu produto” (avaliadora executiva/26 anos).

O fato de não terem sido preparados para essa nova configuração do papel de bancários, onde a atuação em vendas faz-se imprescindível, também, é mencionado pelos ex-funcionários: “(...) a seguradora da empresa, que tinha

corretores que vendiam seguros, ela foi extinta, aí os funcionários da X, que nunca foram treinados pra ser corretores de seguros, tiveram que vender seguros” (caixa executivo/22 anos).

A dificuldade encontrada pelos funcionários em adaptarem-se à condição de vendedores é também mencionada por um dos entrevistados, responsável por uma área de apoio, onde a cobrança por vendas não se faz presente de forma tão intensa:

a única coisa que pra nós, funcionários da X, fica um pouco difícil de assimilar e de entender é essa questão da ênfase demais, excessiva na venda de produtos. Com certeza essa foi a maior dificuldade, porque a cobrança é muito grande, é muito grande, é demais. E essa questão de que os funcionários não aceitam, eles não se conformam com a atuação de vendedores. Eles não querem ser vendedores. Não tem esse... primeiro porque não entraram pra ser vendedores (...). E isso choca as pessoas. Primeiro porque lidar com público não é fácil e segundo, a gente ter que ter uma atuação em vendas pra qual a gente não estava preparado e não escolheu, nenhum funcionário da X escolheu ser vendedor, não entrou para vender (gerente de área de apoio 2/24 anos).

Embora sendo gestor, o entrevistado acima assume que a exigência da empresa pelo atingimento de metas se dá de forma a exigir dos sujeitos, uma quota de sofrimento:

hoje nas nossas agências tem um clima de pressão, uma tensão exacerbada, eu acho que é demais, é demais... os funcionários estão sendo exigidos no seu sacrifício pessoal e acho que isso não pode ser uma regra permanente, não pode ser uma situação permanente. Porque tem uma carência de pessoal muito grande nas agências, tanto é que a X continua sempre admitindo os novos funcionários, mas mesmo com a chegada desses novos funcionários, ainda assim tem mais clientes pra atender do que funcionários pra prestar o atendimento. Então eu acho que tem essa questão... alguma coisa vai ter que ser revista, na forma de trabalhar da X, mas nós não podemos abrir mão do resultado não. Isso eu acho que não tem mais retorno, a gente nunca mais vai voltar a ser a empresa que a gente era... uma empresa pesada, uma empresa lenta, uma empresa reativa (gerente de área de apoio 2/24 anos).

Mesmo admitindo que a empresa está exigindo em demasia dos funcionários, o gestor entende que tal exigência faz-se necessária de modo a garantir a sobrevivência da mesma. Aqui fica visível a idéia da empresa como fábrica de subjetividades, uma vez que passa a exigir dos sujeitos novos modos de trabalhar, novos modos de viver, como menciona Pelbart (2000). Essa subjetividade advém dos constantes programas de reestruturação produtiva pelos quais a empresa vem

passando e pelo posicionamento assumido em um mercado cada vez mais global e financeirizado.

Os modos de subjetivação nesse novo cenário, como se pode perceber na fala citada, não se mostram 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), perde-se em um tempo não tão distante. Esse cenário leva 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 restringe apenas ao coletivo, afetando particularmente o sujeito que se compara 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).

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 por uma busca travada por uma empresa que proporcionasse boas condições de salário e de emprego, com cargas horárias reduzidas, como refere Oliveira (1997, p.103): “o caráter ideológico do emprego público surge expresso na reincidência da falta de razões pessoais consistentes para o ingresso, assim como a influência familiar direta e mesmo indireta na valorização do emprego público”.

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 dos clientes, útero que carregou seus 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).

A metáfora da empresa, enquanto útero, adquire uma significação ainda maior, quando o mesmo sujeito anuncia, posteriormente, que o fato de ter aderido ao PADV o fez “nascer para o mundo”. Nascer significa deixar o útero protetor e estável e assumir uma condição de instabilidade. No entanto, significa, ainda, a sua condição de se assumir enquanto sujeito de sua própria vida.

A percepção da empresa como mãe se faz notar, igualmente, mesmo por parte daqueles que se apresentaram mais ressentidos por ocasião do desligamento. Eles não culpam a empresa pelos atuais modos de trabalhar, mas sim a atual gestão: “eu nunca vou falar mal da X, não é a empresa, mas a maneira como ela está sendo administrada, porque a partir da filosofia, da política do neoliberalismo, aí passou a ser interesse do governo não ter a X como aquela mãe dos funcionários que era” (caixa executivo/22 anos). Ou ainda: “eu sempre vou defender o nome da X. Agora, da maneira como ela está sendo administrada, é pra destruir, é pra vender, é pra terceirizar” (escriturário/12 anos).

Da representação da X enquanto mãe, os sujeitos passam a representação de uma empresa que os trata como números, como máquinas ou como “massa velha”. A mãe deixa de existir e, em seu lugar, surge 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). 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).

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

um número, 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. A impessoalidade faz-se presente na gestão e é ressentida pelos sujeitos:

essa coisa de vender, a impessoalidade, a gerência, o contato com as pessoas, também, é tudo muito assim... as reuniões são assim... é televisão. Quer dizer, o presidente fala na televisão com os funcionários, sabe aquela coisa... mais parece filme futurista (avaliadora executiva/26 anos).

A gestão do anonimato que o banco desenvolve com seus clientes (RUFFEIL, 2002; GRISCI, 2002) também pode ser relacionada com a gestão de pessoas. Os sentimentos de impessoalidade e de exclusão difundidos entre os clientes ou usuários que são direcionados ao uso do atendimento eletrônico, impossibilitados de acessar o interior das agências bancárias, têm paralelo no sentimento dos funcionários quando sentem-se relegados a um número ou comparáveis a uma máquina. Desta forma, é possível estender-se o modo de gestão caracterizado pelo anonimato aos funcionários da X, e não somente aos clientes ou aos usuários considerados pouco rentáveis.

Ainda em relação à gestão de pessoas, cabe novamente ressaltar que, desde 1995, ela se dá de modo descentralizado na empresa X. No entanto, os sujeitos ainda reclamam um tratamento mais focado em sua condição de seres humanos, como ilustra esta colocação:

a política é: vamos lá, vamos racionalizar, economizar, vender, enxugar, são esses os termos. O ser humano está sendo desprezado nesse processo todo. Que não é possível o que se passa na X, trabalhar na X, por exemplo, ficar praticamente 12 horas por dia à disposição da empresa, tu não tens tempo pra cuidar da tua família, leva serviço pra casa, entra na *Internet*, no computador, fazes tuas coisas e ainda te cobram se tu não atingires o teu patamar de vendas, de produtos (...). O ser humano está sendo esquecido, está sendo simplesmente esquecido, o que vale é a produtividade e a lucratividade (caixa executivo/22 anos).

O fato de os sujeitos perceberem-se reduzidos a um número pode ser desencadeador de processos de sofrimento, bem como da própria decisão pela adesão ao PADV percebido como uma possibilidade de ruptura, como indicam as falas a seguir:

o processo de saída da X começou em 1998, quando percebi que eu significava YYYYYY-2, positivo ou negativo, se positivo de interesse da empresa, se negativo (não importando o motivo) um número a ser colocado de lado. Hoje o PADV surge como uma boa oportunidade de cair fora, deixo de ser YYYYYY-2 (questionário).

Não sei se ainda é possível reverter os danos causados pelo processo implacável a que fomos submetidos nos últimos anos. Mas talvez haja tempo de evitarmos que a X tenha um quadro de pessoal perturbado emocionalmente. É preciso entender que não somos apenas uma matrícula funcional, há um ser humano por trás, precisando de carinho, afeto, incentivo, não apenas financeiro, e acima de tudo compreensão às suas limitações (questionário).

Chanlat (1996) faz uma reflexão acerca do que chama de as “dimensões esquecidas” nas organizações. Segundo o autor, o ser humano não é vislumbrado pela organização em suas características de um ser genérico, concreto e específico; um ser ativo e reflexivo; um ser de palavra; um ser de desejos, de pulsões e de relação; um ser simbólico; espaço-temporal, e um ser que é ao mesmo tempo objeto e sujeito de sua ciência. Para Chanlat (1996, p.23), “o mundo da gestão tem, com frequência, preferido as visões que lhe são menos incômodas”. Seguindo esta análise, torna-se mais cômodo para as empresas esquecerem ou negligenciarem as dimensões subjetivas dos sujeitos e tratá-los com impessoalidade, visando unicamente à sua característica de objetos da situação e associando-os ao universo das coisas, configurando, assim, a gestão do anonimato. Ainda como refere Chanlat (1996, p.25): “associados ao universo das coisas, as pessoas empregadas nas organizações transformam-se em objetos”.

As dificuldades de relacionamento com os gerentes também são assinaladas pelos sujeitos como motivo para a adesão ao PADV. São inúmeras as observações a respeito da necessidade de treinamento para os gerentes, de conscientização destes de que precisam agir como líderes educadores e capazes de despertar e valorizar o potencial das pessoas. Essas dificuldades são corroboradas pela fala de um sujeito que ocupava o cargo de gerente de atendimento e que aderiu ao PADV e ressentia-se da falta de “treinamento das lideranças para serem melhores gestores de pessoas, envolvê-las nas estratégias e obter maior realização dos seus potenciais” (gerente de atendimento/11anos).

Quanto ao relacionamento com as chefias, surgiram, inclusive, relatos que reclamam de um certo isolamento do grupo de gerentes e falta de atenção aos

trabalhadores dos pontos de vendas. Isso decorre, em parte, do distanciamento entre aqueles que ocupam postos ditos de gestão dos que ocupam postos ditos de execução, o que é, de certo modo, estimulado pela empresa via evidente diferenciação salarial e distribuição de cargos de confiança, como descrito. Essa é a percepção corroborada por sujeitos que aderiram ao PADV:

durante um tempo tinha um esforço da empresa em diminuir essa participação dos funcionários no seu destino. Toda uma transferência desse poder pras áreas mais gerenciais, todo um projeto de separação salarial entre a área gerencial e a área de... a área sem função na empresa. E depois, esse esforço ficou mais agudo de uns tempos pra cá. Mas aí não era mais um esforço, eles conseguiram fazer essa mudança de lógica. Que fez com que a empresa hoje seja comandada por linhas mais gerenciais. Tenha dois quadros praticamente. Tu tens na X hoje praticamente dois quadros, que é um quadro gerencial, que não tem permeabilidade nenhuma com o corpo funcional, que toca a empresa (escriturário/12 anos).

Ou ainda:

a empresa começou a se adequar ao mercado, então o que ela fez? Ela melhorou o salário daqueles que tinham função, pra que eles cobrassem mais, e manteve o resto. Quer dizer, os chefes ficaram entusiasmados, ficaram embalados pra cobrar e quem tem que fazer o serviço mesmo ficou descontente (caixa executivo/23 anos)

No entanto, o fato de estarem ocupando postos ditos de gestão e de se encarregarem da proliferação do mal em nome da empresa (DEJOURS, 2000), não garante a esses sujeitos, imunidade em relação ao sofrimento imposto pelos novos modos de trabalhar. Ao ocuparem cargos considerados como “de confiança”, o que pode lhes garantir a presença nos cargos é o seu desempenho, a sua *performance* no atingimento das metas estipuladas.

Deste modo, a pressão sofrida é proporcional ao cargo ocupado, como evidencia as palavras de um gerente de atendimento que aderiu ao PADV:

conscientemente eu estava ali, desempenhando o meu papel, como eu sempre fiz, sabendo da importância que aquele trabalho, aquela função e o salário que vinha dessa função, o quanto era importante pra mim e pra minha família. (...) mesmo assim, a tua manutenção ou não no posto, só está garantida no momento em que tu tens um desempenho realmente dentro de uma média esperada (...). Porque assim, as pessoas que têm função de gerente, se cada dia você não faz uma meta, é uma meta que fica pra fazer no outro dia (gerente de atendimento/11anos).

A ocupação de um cargo de gestão implica não se manifestar contrariamente às políticas de gestão determinadas pela empresa. A percepção de um dos sujeitos que aderiram ao PADV, em relação ao papel dos gerentes, confirma o que Dejourns (2000) diz em relação à exigência de vestir a camiseta. Para ele, “o gerente tem que personificar o que a empresa é, ele é o responsável por aquilo ali. Ele tem que implantar essa... tem que ter o discurso afinado com a empresa e fazer os funcionários cumprirem aquilo ali. É bem mais complicado” (escriturário/22 anos).

Dentro desse contexto, alimentados pelo sentimento de que a gerência não compartilha de seu sofrimento, a adesão ao PADV por parte dos sujeitos visa, em especial, ao abandono de um ambiente considerado como gerador de pressão e de estresse, tomado como um ambiente onde impera a falta de valorização dos funcionários por parte da gestão de pessoas.

Nesse sentido, além do benefício financeiro oferecido para o desligamento, o que mais impulsiona os funcionários à adesão ao PADV é a perspectiva de novos rumos para a vida, de irem em busca dos sonhos, da retomada de um projeto de vida: “o meu atrativo não é financeiro, é a possibilidade de realizar aquilo que eu quero, que eu sonho e... meu sonho, meu velho sonho, que eu venho acalentando” (caixa executivo/22 anos).

Ou ainda:

eu acho que a minha decisão se pautou nessa incompatibilidade entre o meu projeto pessoal e o projeto da empresa. E aí pesou mais o meu projeto de vida. Ainda sabendo que tinha toda uma questão... ainda que momentaneamente, de perda de estabilidade de vida. Ou eu vou atrás de um sonho, ou eu fico fazendo um trabalho assim, então foi uma decisão que foi pautada por isso, por valores pessoais (escriturário/12 anos).

Como refere Dejourns (1999), esse “virar a mesa” que o sujeito do trabalho empreende em determinado momento de sua história de vida, advém de uma reflexão acerca do seu próprio trabalho, possibilitado pela vivência de sofrimento

que o sujeito experimenta. Assim, “o sofrimento é uma experiência vivenciada, que implica um movimento reflexivo da pessoa sobre seu ‘estar no mundo’” (DEJOURS, 1999, p.19).

O sofrimento que o PADV acarreta aos sujeitos está ligado à tomada de consciência de que são substituíveis e à percepção que têm de que seus talentos e potencialidades não são considerados. O sofrimento configura-se, então, como caracteriza Dejours (1994, p. 15), pela inexistência do “espaço de liberdade que autoriza uma negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório, isto é, uma invenção do operador sobre a própria organização do trabalho, para adaptá-la às suas necessidades”. O sofrimento relaciona-se, prioritariamente, à forma como o trabalho está organizado e aos modos de trabalhar em detrimento do desligamento, propriamente dito.

Tal sofrimento desencadeia uma série de problemas de saúde, como dores de cabeça, dores musculares, insônia e o agravamento de alguns problemas de LER/DORT. A impossibilidade de resolver problemas ou mudar a organização do trabalho e das pessoas (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 (questionário).

Apesar do curto período de tempo cronológico de que os sujeitos dispõem para confirmar a adesão ao PADV, a experiência da adesão é construída em uma duração de tempo experimentada pelos sujeitos de modo estendido, visto que se alicerça também no reviver dos modos de trabalhar que constituíram a trajetória de trabalho de cada um: “há sete anos atrás eu já acordei pra coisa, eu vi que a empresa já estava começando a ficar diferente. E entrei na faculdade de fisioterapia” (caixa executivo/22 anos). Essa fala confirma que as mudanças empreendidas pela empresa, a partir de 1995, afetaram os bancários em seu modo de trabalhar e também de perceber o seu trabalho, levando-os a questionamentos sobre seu papel na empresa, mas também sobre a posição que a empresa ocupa em sua vida:

em 2000 cheguei a cogitar sim, cheguei a olhar, ficar em dúvida até, mas aí não tive coragem sei lá, faltou ainda um pouco de... aí decidi levar mais um pouco. Mas depois daí, de lá pra cá, (...) eu, me explicar como funcionário da X, eu não conseguia mais. Porque eu estava caindo naquele discurso assim, se eu ficar aqui vou estar fazendo o quê? Vou estar fazendo... eu vou estar fingindo que eu estou trabalhando. Vou estar fingindo que este é o meu projeto de vida, não é mais (escriturário/12 anos).

Nesse sentido, em muitos casos, a pressão pela adesão se dá internamente num embate travado pelo sujeito consigo mesmo. Falas que demonstram sentimentos advindos da vontade própria de deixar um ambiente compreendido como gerador de sofrimentos, ilustram que os sujeitos, além de, em alguns casos, serem pressionados pelas estratégias da X e dos gestores, também, sofreram uma pressão que é sua, que se dá pela necessidade de reafirmar a busca de novas perspectivas:

no de 2000 eu não entrei porque houve uma choradeira geral da família, da mulher, as irmãs, mãe, parentes, tios, achando que era loucura o que eu faria. Só que aí, eles viram que a minha saúde vinha decaindo, pressão alta, estresse, irritação, isso implica em desvios tais como alcoolismo, sabe, uma coisa assim que há todo um quadro de destruição, de auto-destruição. Aí eu cheguei num momento, se ninguém quer que eu entre no PADV, se acham que eu devo continuar na empresa, então querem que eu morra logo, querem isso? Tudo bem. Ficarei e morrerei. Interessa a alguém a minha morte? Coloquei assim nas mãos deles, se bem que a essa altura não importaria mais a opinião de ninguém. Eu que me faço feliz, eu que me dou a minha felicidade, ninguém vai ser feliz por mim. E como eu tenho outros projetos, então eu achei que era o momento certo (caixa executivo/22 anos).

O momento que causa maior angústia, tensão e desgaste físico e psicológico aos sujeitos é o momento da tomada de decisão, por envolver outras pessoas, como familiares, amigos e até mesmo os colegas: “a repercussão na saúde foi no sentido de uma certa preocupação com as opiniões das pessoas que aconselhavam a não sair. No início, senti-me com muito medo de estar tomando a decisão errada” (questionário). A família, nesse contexto, exerce papel importante na decisão dos sujeitos, tanto que aqueles que tiveram apoio incondicional, seja da esposa, do marido ou dos pais, vivenciaram de forma mais tranqüila o momento da saída:

eu e a minha esposa decidimos que eu vou fazer isso, a nossa situação familiar vai ficar assim daqui pra frente, mas essa é uma decisão nossa. Aí eu te digo assim, se a minha esposa não me encorajasse, por ser uma situação de altíssimo risco, ou de repente dissesse que eu estava enganado, porque ela sabia que eu estava descontente, então se ela não assumisse comigo, eu não faria, com certeza (gerente de atendimento/11anos).

Em contrapartida, aqueles que não recebem total apoio das pessoas que lhes são caras, acabam tendo sua angústia redobrada:

o meu marido, foi assim uma luta, uma luta convencê-lo. Ele me disse inicialmente que eu estava louca, ele não entendia. Então eu passei por um processo de convencimento, eu tive que explicar pra ele, eu tive que mostrar todas as coisas ruins que acontecem dentro da X. Foi a parte mais difícil. Foi a parte assim, o convencimento da família. Ao mesmo tempo que eu tinha que amadurecer a idéia e ele, totalmente contra. Chegamos a brigar por causa disso, ele não aceitava, ele não entendia, então foi bem complicado (escriturária/12 anos).

As pessoas da família podem, nesse sentido, constituírem-se em elementos que auxiliam a abrandar a angústia gerada por esse momento, de tal forma que, quando não apóiam a decisão, podem acabar gerando para os sujeitos um sofrimento maior. Em relação aos amigos, o sentimento que há, destes em relação àqueles que aderiram ao PADV, é a expressão de uma incredulidade de que alguém possa estar deixando um emprego considerado estável e um salário considerado muito bom. Como mencionado pelos sujeitos, há uma imagem socialmente construída da X, de uma empresa que paga bons salários aos seus funcionários e que proporciona uma condição estável de vida. Esses são resquícios dos tempos em que ser bancário era, tal como mencionam Accorsi (1990), Jinkings (1996) e Penella (2000), um privilégio de poucos, dos detentores de uma condição social diferenciada dos demais trabalhadores. Além disso, como menciona Oliveira (1997, p.103):

[a] valorização do emprego público está assentada no medo do mercado, que se mostra acentuado nas justificativas de permanência perante a estabilidade empregatícia e aos benefícios diferenciados dos trabalhadores do setor público, relegando o sofrimento no trabalho à condição de preço a ser pago pela isenção social.

Portanto, para aqueles que observam de fora, o sofrimento psíquico, oriundo do trabalho, como algo impossível de ser visualizado, não é valorizado (DEJOURS, 2000). De tal forma que, abandonar um emprego tido como estável, pode ser

considerado um ato de loucura, como mencionado pelos sujeitos quando, na realidade, converte-se em uma tentativa de se manter psicologicamente saudável.

Ao confirmarem a sua adesão ao PADV, os sujeitos não saem da empresa imediatamente. Entre a solicitação da adesão, feita através do computador, e o momento da saída, após a assinatura na portaria de desligamento, decorre em média um período de vinte a trinta dias. O momento da saída, propriamente dito, ocorre no dia em que a portaria de desligamento chega à unidade, encaminhada pelo COP, ao gerente da mesma. Após a assinatura, o sujeito está definitivamente desligado, devendo entregar crachá, carteirinhas de convênio médico e outros itens que simbolizam o vínculo até então existente. Apesar da certeza da saída, todos são pegos de surpresa quando da chegada da portaria, que chega como que sorratoriamente, como se nenhum aviso tivesse sido dado:

A gente sabe na hora. Aí eu chequei na agência, normal pra trabalhar, aí o meu gerente estava na porta, porque era a hora da entrada, sempre dá aquele tumulto, e tal. Eu cheguei, ele falou pra mim: 'hoje é teu último dia'. Olha, aquilo assim, me deu um susto... eu não sabia nem o que... se ria, se chorava, sabe (avaliadora executiva/26 anos).

Apesar do choque do momento da saída, a elaboração da perda do vínculo com a empresa já se fazia notar acompanhada da sensação de já estar fora, de não mais pertencer:

esse período foi complicado, porque você não está dentro, nem está fora. Você tem que suportar tudo aquilo, porque está dentro. Os clientes te xingando, dá vontade de sei lá... porque a tua cabeça já está saindo, e você tem que ficar. Aí você vai escutando, porque quando você está lá dentro, os colegas dizem umas coisas, você não briga mais. (...) Já muda a tua maneira, já mudou tua maneira de ver as coisas. (...) Tu já não toleras tanto as coisas, tu já vês diferente (avaliadora executiva/26 anos).

A quebra do vínculo, seja ele financeiro ou psicológico, nesse sentido, se dá no momento da tomada da decisão, e não exatamente no último dia de trabalho. O momento da saída, o último dia de trabalho significa, para os sujeitos que aderiram ao PADV, o encerramento de uma etapa de suas vidas. Etapa esta que pode ter sido de muitos e muitos anos. A frieza com que são tratados por ocasião da saída choca muitos deles. Alguns ressentem-se da inexistência da figura de alguém que represente a empresa neste momento experimentado como de grande importância:

a relação com a empresa é uma coisa assim, meio etérea, na X... é uma coisa meio nebulosa... e tu vês aquele negócio na tela, é como se estivesse conversando com o computador, mas tu não estás conversando... digamos assim, se você tivesse uma empresa comigo, somos sócios e se a gente tivesse sentado pra conversar... então assim somos eu e tu, tem uma relação direta. Mas não tem, ali na X, não tem essa coisa, mesmo na agência, que tem o teu chefe e tal, mas não é ele que está te dizendo 'ó, vai embora', não tem outro te dizendo 'não, não vai embora, pelo amor de Deus, não faz uma besteira dessa', não tem isso (gerente de atendimento/11anos).

O chefe aqui é, portanto, novamente substituído pela tela do computador. Como refere Dupas (2000, p.13): “no cotidiano da pós-modernidade, o contato entre as pessoas passa a ser mediado pela tela eletrônica. O mundo social se desmaterializa, transforma-se em signo e simulacro”. Assim, a empresa X colabora com a desconstrução das relações sociais, antes estabelecidas no cotidiano do trabalho. Tal desconstrução pode, ainda, ser ilustrada por outras estratégias da gestão, que fomentam a individualidade, como a cobrança exacerbada de vendas e a premiação constante dos melhores “vendedores” através de campanhas de vendas veiculadas à exaustão nos jornais internos analisados, bem como a segmentação do corpo gerencial, oriunda das ações para valorizar aqueles que ocupam esses cargos.

O fomento à individualidade, por parte da X, é intensificado pela redução do número de funcionários, que faz com que cada um tenha uma preocupação maior com o seu próprio posto de trabalho, refletindo ainda na solidariedade entre os colegas. Os sujeitos ressentem-se desse fato:

nos três últimos dias, eu perdi mil reais em dinheiro. Mil reais. Porque assim, chega no final do dia, quando tinha um monte de caixas, que a gente trabalhava em equipe, o caixa que não fecha, o pessoal vinha te ajudar a procurar a diferença. Então, antes, quando acontecia isso, os colegas vinham te ajudar: “ah, está aqui, você inverteu esse valor ou você não cobrou, somou ou...” só que quando é final do dia, não tem ninguém pra ajudar e a gerente gritando que tu tens que sair, que está na hora, que não tem hora extra pra pagar, então tu entras num estresse. Tem uma hora que eu fecho o caixa, eu vou embora, amanhã eu pago (caixa executivo/22 anos).

O sentimento que fica, após o desligamento da empresa, é um sentimento de leveza, de perda de uma carga que lhes causava sofrimento: “quando tu sais, que olhas de fora, e gente vê assim, meu Deus, como é que pode, como é que eu pude.

Parece que tira de ti uma capa, uma armadura, saiu aquilo... você tirou toda aquela armadura e ficou mais leve, livre” (avaliadora executiva/26 anos).

Efeitos psicossomáticos apresentados, de acordo com os relatos, desaparecem (exceto os casos de LER/DORT), no momento em que a adesão é feita: “depois da adesão, click, meus colegas disseram que minhas olheiras diminuíram. Sinto-me mais tranqüila, sem estresse... a LER na coluna é que vai demorar para curar” (questionário). As respostas, portanto, ilustram uma situação de relaxamento, alívio, melhora de humor e de qualidade de vida após o momento da adesão ao PADV:

após a decisão, passei a reconhecer em mim a coragem que eu sempre tive, a dedicação com que trabalhei durante vinte anos. Isso fez-me respirar melhor e, conseqüentemente, saber que tenho condições de seguir minha vida com qualidade e, por isso, sinto-me bem melhor, tanto física quanto psicologicamente.

Inclusive, a aparência melhora segundo alguns depoimentos: “hoje eu posso viver muito mais. O pessoal que me encontra, me diz que eu remocei, fiquei melhor, eu me sinto melhor, estou muito bem” (caixa executivo/23 anos). Ou ainda: “agora quando eu vou lá, as pessoas vêm me abraçar, dizendo assim: está mais jovem, está mais bonito, está mais leve, sabe? Tudo isso” (caixa executivo/22 anos). Todos os sujeitos entrevistados referiram que, após o desligamento da empresa X, tiraram muitos dias para descansar. Em média, o período dessas “férias” é de aproximadamente trinta dias.

Dessa forma, o retorno à X, após o desligamento, dá-se somente em casos onde há necessidade, uma vez que os sujeitos querem evitar reviver sofrimentos ou mesmo visualizar situações que possam lembrar momentos de sofrimento:

ontem foi uma sensação horrível, de ver aquele colega, que era meu chefe, sozinho, com a mesa lotada de processos, telefone tocando sem parar. (...) eu queria sair correndo, sair correndo, porque se eu estivesse ali, eu estaria que nem louca, com dois telefones pra atender, aquele monte de coisa pra fazer, sem dar conta (escriturária/12 anos).

Frustrações advindas do período de trabalho na X, também são lembradas pelos sujeitos entrevistados. São passagens que, em geral, sucederam no passado, em alguns casos até em um passado distante, mas que são lembradas como marcas indelévels registradas em suas memórias.

Algumas passagens envolvem atitudes negativas da gestão da empresa, personificadas na figura do gerente, como, por exemplo, uma ex-funcionária que aderiu ao PADV e que, alguns anos atrás, havia sido promovida a um cargo em comissão. Por ocasião da sua chegada ao novo local de trabalho, o seu novo gerente espantou-se com o fato de sua visível gravidez: “quando eu fui assumir, a barriga cresce rapidinho, no primeiro dia, um [gerente] que não estava na entrevista se assustou: ‘o que é isso?’, ‘como o que é isso? Um nenê, mas eu vou trabalhar até quando eu puder, depois eu volto’, coisa normal” (escriturária/12 anos). Acontece que, por ocasião da volta da licença maternidade, seu cargo em comissão, cuja principal característica é a transitoriedade, já estava sendo ocupado por outra pessoa.

Algumas histórias envolvem o relacionamento com os clientes, que também sofrem as alterações nos processos de trabalho implementadas pelos bancos, como menciona Ferreira (2002). O relato da lembrança compartilhado a seguir, apesar de longo, mostra a extensão do sofrimento que os trabalhadores bancários enfrentam, advindos da redução de pessoal, como têm acontecido na última década, no caso da empresa X:

Imagina uma criatura dizer assim: ‘tu debes ter feito curso para ser incompetente, tu debes ter feito curso pra trabalhar devagar assim’. E eu lá, sozinho, atendendo toda aquela gente. Aí eu olhei pra ele: ‘oi, tudo bem’ (...) e ele ‘não, nada bem, tu vais me ouvir, porque tu es um incompetente’. Aí o cara simplesmente queria depositar um cheque na poupança, *nunca vou esquecer*¹⁹. Comecei a passar o cheque e a máquina não lia. Duas, três, quatro vezes. A leitora simplesmente não leu o código de barras, e o que eu tinha que fazer? Eu tinha que digitar, mas é um número enorme. Eu comecei a digitar e o cara continuou falando e ele batia com os dedos e dizia: ‘e eu pago o teu salário’. Aí meu dedo começou a ficar duro e eu não conseguia digitar os números do cheque. Não conseguia, simplesmente não conseguia atender o cara. Aí o que eu fiz, casualmente vinha uma colega, eu chamei ela: ‘fulana, por favor, digita esse cheque e dá o recibo pra esse senhor’. Me virei, fui no banheiro e comecei a jogar água na cara (caixa executivo/22 anos).

Interessante notar que tais histórias de trabalho, incrustadas nas lembranças dos sujeitos, influenciam o rumo que deram às suas vidas por ocasião da adesão ao PADV, uma vez que são passagens como eles próprios mencionam, difíceis de esquecer. A ex-funcionária citada anteriormente, após o desligamento, voltou a estudar e dedica boa parte do seu dia para dar atenção ao filho, cuja gestação

¹⁹ Sem grifo no original.

proporcionou-lhe tamanha frustração com relação à gestão da empresa X, pela perda da função que havia conquistado após um longo e criterioso processo de seleção. Nesse sentido, as frustrações sofridas abrem possibilidades de gerar a afirmação de valores referentes a um registro particular, independentemente dos valores que rodeiam os sujeitos.

O ex-funcionário que se sentiu insultado por um cliente trabalha hoje com fisioterapia e orgulha-se de ter clientes que o conheceram na agência onde trabalhava, que foram atendidos por ele e que reconheceram o seu esforço, enquanto funcionário da X: “têm pessoas que me ligaram, querendo que eu as atenda na área da fisioterapia, que eu não conhecia. Ligou, ‘olha eu sou o fulano de tal, tal dia eu fui na X, briguei com o gerente, fui no teu guichê e tu me atendeste muito bem” (caixa executivo/22 anos). Esse é um reconhecimento, embora tardio, do seu trabalho na X. Tal reconhecimento é que faz, segundo Dejours (2000), com que o sofrimento no trabalho seja menos danoso ao indivíduo. No caso relatado, o reconhecimento veio após a saída da empresa e por um cliente.

As relações com a empresa X, entretanto, ainda precisam ser mantidas, agora em outro patamar, uma vez que é exigência da empresa que o ex-funcionário mantenha conta corrente durante um determinado tempo. Tal exigência, detectada no manual interno sobre o PADV, se dá em virtude de que, como continuam gozando o benefício do convênio médico, precisam manter a conta para o caso de algum débito que a empresa eventualmente necessite fazer. Aqui fica claro que a X não quer mais contar com esses sujeitos em seus quadros de funcionários, mas os recebe de braços abertos, agora, como clientes. Mais uma vez fica claro o direcionamento da empresa para o mercado.

As expectativas para o futuro baseiam-se no horizonte que os sujeitos vislumbram, nos sonhos que acalentam e na coragem que (re)adquiriram, ao terem tomado a decisão de não mais participar das ações empreendidas pela gestão da empresa X. Embora se mostrassem, em geral, receosos quanto às instabilidades de um mercado profundamente marcado pelo desemprego, apresentavam-se confiantes em si. Confiança esta, advinda da possibilidade adquirida de serem vistos como seres integrais e não como pessoas em pedaços, como menciona Chanlat (1996).

Os sujeitos, após a adesão, buscaram um trabalho que os realizasse pessoal e profissionalmente, mas que, acima de tudo, desse-lhes prazer em fazer: “agora eu vou procurar alguma coisa que me dê prazer. É claro que eu gostaria que desse prazer e dinheiro, mas eu gostaria de fazer uma coisa que me desse prazer” (supervisora/12 anos).

A partir da análise que Pelbart (2000) faz sobre as teorias de Foucault, pode-se depreender que essa seria uma forma de luta empreendida pelos sujeitos contra o assujeitamento e a submissão da subjetividade que estariam sendo desencadeadas pelas políticas de gestão de pessoas da X enquanto modos de subjetivação que primam pela opressão. Na atitude dos sujeitos que aderem ao PADV, buscando “livrar-se” das condições que os aprisionam em um contexto de, segundo eles, desvalorização da pessoa humana, pode-se vislumbrar características do que Bauman (2001) chamou de atitudes individualizadas de luta, de resistência, que visam à busca de melhores condições de vida.

Assim, de um consumo de subjetividade resultante do processo de individuação, que diz de uma aceitação e de uma aderência a um modo de ser que a empresa fabrica, em tempos de reestruturação produtiva, tem-se, com o PADV, a passagem a um processo de singularização que, de algum modo, vem a se caracterizar por aqueles que a ele aderem também como uma possibilidade de resistência aos modos de trabalhar e de ser até então demandados, tal como se pode perceber nas falas a seguir:

no início eu vendia, como é engraçado, como isso muda também, nos meus primeiros anos de X, eu me lembro que eu ganhei prêmios do Credicard por venda de cartão. Porque era assim, era uma coisa que a gente gostava e ia tranquilo, ia vendendo, chega um momento, a gente chega num limite, que eu não acreditava mais nos produtos, achava tudo uma porcaria, não queria pra mim, porque eu ia vender pros outros? Não vendia, me recusava, mas as pessoas estão sendo retaliadas por não vender (escrituraria/12 anos).

aí tu começa a ver assim, as pessoas não podem contar contigo daquele modo que contavam antes, aí tu também te sentes assim... com dois corações, não pode, vai fazer o que? Então a minha adesão foi muito em cima disso assim, de um desconforto que eu estava sentindo (escriturário/12 anos).

Até o momento da decisão pela adesão, a subjetividade produzida pela empresa era consumida via processo de individuação que denota uma reprodução

dos modos massificadores e individualizantes vigentes. O desassossego e o sofrimento impeliram os sujeitos em direção ao processo de singularização e para a busca da afirmação de outros modos de ser e de viver. Nesse sentido, onde se daria a passagem de um processo a outro? Qual seria a resposta para a pergunta formulada por Pelbart (2000, p.11): “ (...) o que se passou, o que terá acontecido que de repente tudo mudou, que já não nos reconhecemos no que ainda ontem constituía o mais trivial cotidiano?”.

A resposta não é simples e nem pode ser localizada em um instante cronológico ou em um lugar específico, uma vez que vários podem ser os fatores desencadeantes de tal mudança. Esta mudança de percepção que aparece de súbito, ocorre, na verdade, de forma lenta e gradual, fermentada pelas constantes mudanças advindas dos processos de reestruturação produtiva desencadeados pela empresa X.

Como diz o próprio Pelbart (2000, p.13), “(...) quando o poder toma de assalto a vida, (...), a resistência invoca o poder da vida, bem como de suas múltiplas forças”. Ou, na fala de um dos sujeitos: “daqui pra frente vai ter que ser diferente. A minha relação como ser humano muda. Como eu me vejo, como as outras pessoas me vêem, eu acho que tudo isso muda. Me sinto mais inserido no mundo” (escriturário/12 anos).

Busca-se, através da Figura 11, a seguir, apresentar uma síntese do que se considerou como pontos relevantes acerca dos resultados da pesquisa.

PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE EM TEMPOS DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO BANCÁRIO E PROGRAMA DE APOIO À DEMISSÃO VOLUNTÁRIA: síntese dos pontos relevantes

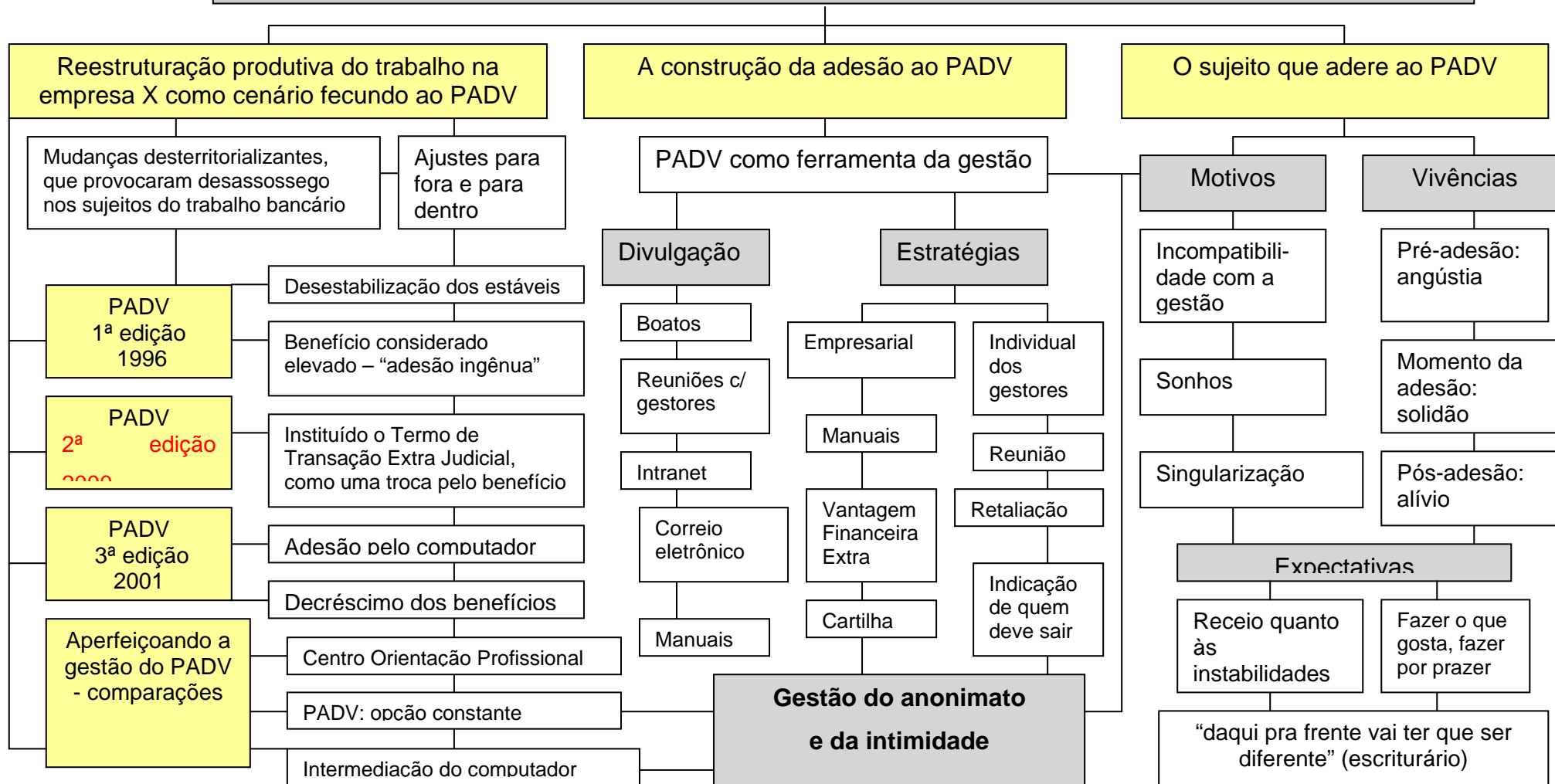


Figura 11: Produção de subjetividade em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário e Programa de Apoio à Demissão Voluntária: síntese dos pontos relevantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Vamos fixar o olhar num ponto além da infâmia
para adivinhar outro mundo possível:
(...) as pessoas não serão dirigidas pelos automóveis,
nem programadas pelo computador,
nem compradas pelo supermercado e nem olhadas pelo televisor;
(...) serão reflorestados os desertos do mundo
e os desertos da alma (...)”.*
Eduardo Galeano

Esta dissertação procurou trazer outros olhares acerca do PADV, servindo como continuação e ampliação de pesquisas que trataram do mesmo tema, porém com enfoques diferenciados, como se pode citar: Guedes, Calado e Vieira (1998), que analisaram quais os fatores de adesão ao PADV em um banco de Pernambuco, utilizando-se de uma pesquisa quantitativa; e Paes Leme (2000), que analisou a relação entre prazer e sofrimento no trabalho para aqueles que aderiram ao PADV de um banco, em 1998. Cabe mencionar, também, que esta foi a primeira pesquisa a investigar o PADV na empresa X.

A análise do PADV da empresa X possibilitou verificar que o programa se constrói em uma dimensão que não se restringe à empresa propriamente dita, sendo reflexo de uma economia globalizada, que tem no sistema financeiro um de seus principais expoentes. Para fazer frente à competitividade sem fronteiras, a empresa X vem ilustrando um processo contínuo de reestruturação produtiva do trabalho bancário.

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.

No entanto, a gestão que requer a mobilização afetiva dos funcionários, ao optar por direcionar as suas atenções ao mercado e aos clientes, relega esses

mesmos funcionários a uma condição de impessoalidade, de anonimato. Ao implantar os PADVs, como forma de reduzir custos, a gestão desestabiliza os sujeitos e destitui-lhes a pretensa estabilidade no emprego, colocando-os frente a frente com as altas taxas de desemprego vigentes.

O PADV caracteriza-se como uma ferramenta de gestão que prima pela impessoalidade ao não permitir reconhecer as diferenças e ao não levar em consideração as características de particulares dos sujeitos. Os sujeitos são, então, encarados como números ou como máquinas, o que aumenta a impessoalidade e acarreta o não-envolvimento da gestão com eles, uma vez que, por ocasião da adesão, o relacionamento face a face é substituído pelas telas do computador.

A empresa utiliza-se de estratégias para estimular/pressionar os sujeitos a aderirem ao PADV. Em geral, essas estratégias são diluídas ao longo do tempo, como doses homeopáticas, que dão a sensação de que não há nenhuma forma de pressão e de que a adesão é realmente voluntária. As estratégias passam pela constante divulgação nos jornais internos, pelos dados que mostram a necessidade da empresa em cortar gastos com folha de pagamento, pela desestabilização dos mais antigos, com ações como a contratação de gerentes *trainees*, pela realização de concurso pouco tempo antes da abertura do PADV ou, ainda, pela diferenciação dos valores destinados àqueles que ela deseja que saiam, que são substancialmente maiores do que para aqueles que ainda são desejáveis, ou até mesmo pela implementação de uma norma administrativa que permite a demissão.

Além daquelas estratégias utilizadas pela empresa, também encontram-se estratégias isoladas, utilizadas pelos gestores, no sentido de conduzir os sujeitos à adesão. Essas estratégias se dão no sentido de não delegar mais atividades àqueles que o gestor gostaria que saísse, de anunciar em reunião os cargos que deverão ser reduzidos, ou de retirar a função de confiança do sujeito alguns dias antes da abertura do PADV. Pode-se pensar se esta não seria uma forma indireta de demitir, uma vez que os gestores demandam para si a possibilidade de poder efetuar demissões quando as entenderem necessárias.

A adesão ao PADV é totalmente intermediada pelo computador, desde a divulgação que se dá totalmente por *e-mail* e *Intranet* até a adesão propriamente dita, que é caracterizada pelos sujeitos que aderiram como um ato simplificado de “digitar X e dar o enter”. Não há, portanto, maior contato entre os que aderem e as

suas chefias, nem mesmo por ocasião do desligamento. Mais uma vez se verifica, então, que a empresa X prima pela gestão do anonimato (RUFFEIL, 2002; GRISCI, 2002) para com os seus funcionários, em detrimento da figura de mãe protetora que anteriormente perpassava o imaginário dos sujeitos do trabalho (PAGÉS et al., 1993).

A gestão do anonimato está ainda presente nas relações que a empresa X passa 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 gestão do anonimato dos clientes, estes são direcionados para realizar suas transações bancárias com o uso dos canais alternativos (terminais de auto-atendimento). Na gestão do anonimato relativa aos funcionários, o computador também é colocado em cena, como ator principal, no momento em que o sujeito efetua sua adesão, no momento em que recebe a confirmação do aceite e que se despede da X pelo recebimento dos documentos da demissão. 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.

Ainda associando as políticas direcionadas aos clientes com as 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, como é o caso dos funcionários mais novos, desde a percepção dos sujeitos que aderiram ao PADV.

Esses novos funcionários não podem ser culpabilizados por tal atuação, uma vez que estão consumindo a subjetividade produzida pela empresa, que diz de uma necessidade de atuarem como vendedores e de serem rentáveis (FORRESTER, 1997). Os funcionários mais antigos representam um grupo que consumiu subjetividades produzidas em um outro modo de trabalhar, em um outro tempo e em uma outra condição. Num tempo que dizia de um sujeito bancário detentor de uma condição privilegiada, representante de uma categoria que dispunha de um *status* social que o diferenciava dos demais, ocupante de um cargo desejado pela maioria dos jovens que buscavam o mercado de trabalho (ACCORSI, 1990). Os novos sujeitos do trabalho bancário vêm 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).

Os novos modos de trabalhar bancário (re)constroem uma categoria fragmentada, onde as relações são permeadas pela individualidade. Os sujeitos que aderiram ao PADV preferiram a condição de desemprego, ainda que temporária, por terem dificuldades de consumirem as subjetividades produzidas por essa nova empresa. Empresa esta que não lhes possibilitou mais reconhecerem-se em seu trabalho, que não mais lhes possibilitou a realização profissional por meio dele.

O PADV é, desta forma, percebido pelos sujeitos de maneira a lhes possibilitar a oportunidade de retomada de sua condição de sujeitos, da realização de seus sonhos, do (re)encontro com o sentido que o trabalho como bancário um dia lhes proporcionou. Sentido esse que foi afetado pelos novos modos de trabalhar configurados pela gestão da empresa X.

Os sujeitos que ainda não possuíam tempo para aposentadoria manifestaram interesse em continuar trabalhando, quer seja por uma necessidade de se manterem financeiramente, quer seja pelo fato de se sentirem úteis para a sociedade. No entanto, os sujeitos entrevistados foram unânimes em afirmar que passaram a procurar agora um trabalho que lhes dê prazer, um trabalho em que possam sentir-se reconhecidos. Tal como relata Dejours (2000), este reconhecimento pelo trabalho

executado é uma das possibilidades que os sujeitos do trabalho encontram de sentirem prazer naquilo que fazem.

Em geral, os sujeitos que aderiram ao PADV expressaram incertezas quanto ao seu futuro e à sua condição financeira, uma vez que nenhum deles apresentava, por ocasião da entrevista, uma condição estável de nova atividade. No entanto, a coragem de sair, de tomar a decisão pela adesão, em um contexto onde o emprego tem um valor elevado para a sociedade, estava muito mais relacionada à possibilidade de vislumbrar novos horizontes, de tornar realidade velhos sonhos que ficaram no passado. Tal possibilidade fez com que os sujeitos vencessem o medo e se lançassem, corajosamente, no instável mundo do trabalho atual. Essa coragem também diz da negação em fazerem parte da banalização do mal (DEJOURS, 2000), instituída pelas ações da gestão da empresa X, que primaram pela individualidade e pela impessoalidade.

A empresa X é uma organização marcada pela questão da transitoriedade. Verifica-se isso nas funções gerenciais, tanto nos locais em que são exercidas essas funções quanto nos próprios detentores delas, uma vez que há um rodízio significativo entre os gestores; na estrutura montada para a operacionalização do PADV – o COP –; no próprio PADV, que apresenta características transitórias, que mudam a cada edição, bem como a sua própria ocorrência, que não se dá em ciclos constantes; o fato de ser uma empresa estatal, onde o diretor é nomeado pelo Presidente da República, também determina regras que são transitórias.

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 (ou qualidade total), 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.

Por se tratar de um estudo de caso, que procurou conhecer um processo específico de uma empresa, a presente dissertação apresenta a limitação de não proporcionar que seus resultados possam ser estendidos para o conjunto dos trabalhadores bancários. Algumas limitações específicas da pesquisa foram as variáveis tempo e local, uma vez que teria sido de grande valia poder entrevistar um número maior de pessoas em regiões diferentes dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

A partir da realização de tal pesquisa, foi possível observar que há uma carência de escuta para os sujeitos do trabalho, uma vez que os sujeitos entrevistados deixam transparecer a impressão de que a empresa atual, inserida em contexto de globalização, reserva poucos momentos para ouvir seus funcionários. Como sugestões para outras possíveis pesquisas, deixa-se aqui a percepção da pesquisadora de que se faz importante ouvir mais os sujeitos, não somente os gestores ou os responsáveis pela gestão das empresas, mas aqueles que, via de regra, não têm vez nem voz. Assim, como sugestão para pesquisas relacionadas ao trabalho bancário, cita-se: verificar como os sujeitos que permanecem na empresa, após um PADV, vivenciam a saída daqueles que aderiram e quais as conseqüências dos desligamentos para o seu trabalho cotidiano. Enfim, ouvir, servir de escuta àqueles que reclamam da impessoalidade da gestão contemporânea.

No que tange a empresa X, deixa-se como sugestão um uso mais intensivo e aprofundado das entrevistas de desligamento, no intuito de verificar as percepções daqueles que se desligam da empresa, visando efetuar melhorias nas políticas de gestão de pessoas. Tal instrumento se faz importante no sentido de ajudar a todas as empresas, e não somente as instituições bancárias, a mudar os rumos, em busca de uma gestão mais integradora e que visualize o ser humano como um ser integral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCORSI, André. Automação: bancos e bancários. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.
- ANTUNES, Ricardo. *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.
- BADIOU, Alain. *Para uma nova teoria do sujeito*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- CALDAS, Miguel. A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo. In: ENAMPAD, XXII, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1999. 1 CD-Rom.
- _____. *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, Antonio David. *A ação coletiva dos trabalhadores*. Porto Alegre: SMC Palmarinca, 1991.
- _____. Gestão participativa. In: CATTANI, Antonio David. *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (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, Giuseppe. *Trabalho e cidadania*. Produção e direitos na era da globalização. São Paulo: Cortez, 2000.
- _____. Introdução. In: LAZZARATO, Maurizio e NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- COSTA, Fernando Nogueira da. *Êxodo dos bancários*. Disponível em <http://www.fenag.org.br/leitura/messages/66.html>. Acesso em: 08 nov. 2001.

DAL ROSSO, Sadi. *A jornada de trabalho na sociedade*. O castigo de Prometeu. São Paulo: LTr, 1996.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia C. (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

DEJOURS, Christophe et al.. *Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap EAESP/FGV, 1999.

_____. *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, Gilberto. *Ética e poder na sociedade da informação*. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2000

ENRIQUEZ, Eugène. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, Maria Regina e CARVALHO NETO, Antonio (orgs.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, 1999.

_____. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: ARAÚJO, José Newton G. & CARRETEIRO, Teresa Cristina. *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta, 2001.

_____. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C.P. e FREITAS, Maria Ester. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

FEBRABAN: banco de dados. Disponível em <http://www.febraban.com.br>. Acesso em: 15 nov. 2001.

FERREIRA NETO, João Leite. Subjetividades contemporâneas: algumas contribuições de Deleuze. *Revista Plural*, Belo Horizonte, ano VI, n.13, p.105-113, 2000.

FONSECA, Tânia Mara Galli. Contribuição à Mesa Redonda trabalho e subjetividade. *Educação, subjetividade e poder*, Porto Alegre, v.2, n.2, p.18-21, abril/1995

FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1997.

GRISCI, Carmem Ligia 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: FAPERGS, 2002.

GUATTARI, Félix e ROLNIK, Suely. *Micropolítica : cartografias do desejo*. 4.ed. Petrópolis : Vozes, 1996.

GUATTARI, Félix. *Caosmose: um novo paradigma estético*. Rio de Janeiro: 34, 1997.

GUEDES, Vilma A., CALADO, Sônia M.R. e VIEIRA, Marcelo Milano F.. Programa de desligamento voluntário: um estudo sobre os fatores determinantes da adesão entre ex-funcionários de instituição financeira governamental. In: ENANPAD, XXIV, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 2000. 1 CD-Rom.

HABERMAS, Jürgen. *Técnica e Ciência como Ideologia*. Os pensadores. São Paulo: Abril, 1975.

HARDT, Michael e NEGRI, Antonio. *Império*. 2.ed.. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2001.

HIRATA, Helena. Os Mundos do Trabalho: Convergência e Diversidade num Contexto de Mudança dos Paradigmas Produtivos. In: CASALI, Alípio et al.. (org.). *Empregabilidade e educação – novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: PUC-SP, 1997.

IANNI, Octavio. *A era do globalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

JACQUES, Maria da Graça. Identidade e Trabalho. In: CATTANI, Antonio David (organiz.). *Trabalho e tecnologia – Dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1999.

JINKINGS, Nise. *O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Boitempo, 1996.

KREIN, José Dari e NEUTZLING, Inácio. *As Mudanças no Mundo do Trabalho: Características da Reestruturação Produtiva*. Curitiba: CEPAT, 1995.

LAZZARATO, Maurizio e NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LAZZAROTTO, Gislei D. R.. Modos de Experimentar o Não-trabalho: Desemprego no Contexto da Reestruturação Bancária. In: FONSECA, Tânia Mara Galli (org.). *Modos de trabalhar, modos de subjetivar*. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

LÉVY, Pierre. *As novas tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: 34, 1996.

LIMA, Maria Elizabeth A.. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995.

MAJNONI D'INTIGNANO, Béatrice. *A fábrica de desempregados*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

- MARUCCI, José Carlos e MACHADO-DA-SILVA, Clóvis 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, Alfredo. *Outr'em-mim: ensaios, crônicas, entrevistas*. São Paulo: Plexus, 1998.
- OFFE, Claus. Trabalho como categoria sociológica fundamental? In: *Trabalho e Sociedade*, Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, vol.I, 1989.
- OLIVEIRA, Maria J. de S.. *O significado do trabalho no setor público: um estudo exploratório*. 1997. 129f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- PAES LEME, Patricia R.S.. *Análise do significado do programa de demissões voluntárias do Banco do Brasil*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- PAGÈS, Max et al... *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PELBART, Peter Pal. *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: FAPESP Iluminuras, 2000.
- PENELLA, Isabela. *LER: uma jornada de sofrimento no trabalho bancário*. 2000. 198f. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.
- POCHMANN, Marcio. O mundo do trabalho em mudança. In: NABUCO, Maria Regina e CARVALHO NETO, Antônio (orgs.). *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, 1999.
- RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROLNIK, Suely. *Novas figuras do caos: mutações da subjetividade contemporânea*. Texto apresentado em mesa redonda no III Congresso Internacional de Semiótica. PUCSP, 04/09/1996.
- RUFFEIL, Neide Regina 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, José Luis, MAÇADA, Antonio Carlos G. e SANTOS, Marli Elisabeth R. dos. *Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil*. In: ENANPAD, XXII, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1998. 1 CD-Rom.
- SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- SCHIRATO, Maria Aparecida R. *O feitiço das organizações – sistemas imaginários*. São Paulo: Atlas, 2000.

SINGER, Paul. A crise nas relações de trabalho. In: NABUCO, Maria Regina e CARVALHO NETO, Antônio (orgs.). *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, 1999.

SOUZA SANTOS, Boaventura de. As tensões da modernidade. Fórum Social Mundial, Biblioteca das Alternativas. Porto Alegre, 2000. Disponível em: <http://www.forumsocialmundial.org.br/dinamic/boaventura.asp>. Acesso em: 13 abr.2001.

THOMPSON, Edward P. *A formação da classe operária inglesa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TOMEI, Patrícia A.. Trabalhadores descartáveis ou recicláveis. In: DAVEL, Eduardo & VASCONCELOS, J. (org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S.. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

Dados de Identificação:

Nome: _____

Setor: _____

Cargo/Função: _____

Tempo de empresa: _____

Questões:

1. Como o setor de Recursos Humanos / Gestão fica sabendo do Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV?
2. Como acontece a divulgação do PADV na empresa / agência?
3. Com que antecedência o PADV é preparado?
4. Quais os trâmites que segue o PADV dentro da empresa?
5. Quantas pessoas se envolvem no processo?
6. Que outros setores ou departamentos, além de Recursos Humanos e gestão, se envolvem no processo?
7. Diferenças e semelhanças em relação às edições anteriores.
8. Você acompanhou os PADV's anteriores? No que eles diferiram deste?

APÊNDICE B

Questionário de Pesquisa

Este questionário integra uma pesquisa realizada para elaboração de Dissertação do Curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e tem como objetivo coletar dados sobre as vivências de bancários demitidos. As informações aqui coletadas serão resguardadas sob sigilo profissional, sendo divulgados somente dados globais da pesquisa. Não é necessário identificar-se. Agradecemos sua valiosa colaboração.

Dados de Identificação:

1) Idade: _____

2) Sexo: 1. () Masc. 2. () Fem.

3) Escolaridade:

() Primeiro Grau incompleto

() Primeiro Grau completo

() Segundo Grau incompleto

() Segundo Grau completo

() Terceiro Grau incompleto - Curso: _____.

() Terceiro Grau completo - Curso: _____.

() Pós-graduação. Qual : _____.

4) Estado Civil:

1. () solteiro(a) 2. () casado(a) 3. () sep/div. 4. () Viúvo (a) 5. () Outro

5) Número de Filhos: _____.

Dados da Vida Profissional:

6) Cargo/Função atual: _____

7) Por quanto tempo trabalhou neste banco? _____.

8) Já tem tempo para aposentadoria: 1. () Sim. 2. () Não

9) Antes de seu emprego neste banco, exerceu outra atividade de trabalho:

1. () Sim 2. () Não

10) Qual o vínculo profissional desta atividade anterior:

1. () funcionário com carteira assinada. 2. () autônoma 3. () Outra: _____

11) Durante o período em que esteve neste banco exerceu outra atividade laboral concomitante a de bancário:

1. () Sim. 2. () Não

12) Qual o vínculo profissional desta atividade concomitante:

1. () funcionário com carteira assinada. 2. () autônoma 3. () Outra: _____

13) Qual o ramo desta atividade? _____

Dados da Vivência de bancário(a):

14) Motivo da adesão ao PADV:

() Possui outra fonte de renda/negócio. Qual? _____

() Pretende iniciar novo emprego/negócio. Qual? _____

() Proximidade da aposentadoria

() Outros: _____

15) Como percebe o clima de trabalho em sua última unidade de lotação?

16) O que acha que pode ser implementado para melhorar a gestão de pessoas neste banco?

17) Como percebeu o processo de PADV e o que sugere para melhorá-lo?

18) De que forma o processo de demissão repercutiu em sua saúde?

19) Caso as demissões não estivessem impostas, era sua intenção trabalhar no

banco até completar seu tempo de aposentadoria:

1. () Sim 2. () Não. 3. () Já completou tempo.

20) Cite aspectos positivos e negativos de sua vivência como bancário(a):

Positivos: _____

Negativos: _____

21) Outras considerações/sugestões:

Em relação à sua vida profissional futura:

22) Você pretende continuar trabalhando após deixar o banco?

1. () Sim 2. () Não.

23) Se sim, em que atividade:

() em outro emprego.

() como autônomo (atividade liberal)

() como comerciante.

() em outra atividade que já vinha exercendo concomitante ao banco.

() em outro banco

() ainda não tem idéia de onde irá trabalhar.

() não pretende trabalhar mais.

24) Como avalia suas perspectivas pessoais para obter novo emprego ou trabalho:

1. () Muito fácil. 2 () Fácil. 3. () Médio. 4. () Difícil 5. () Muito Difícil

25) Comparando ao banco que trabalhava, quanto ao nível salarial, você estima que o novo emprego ou trabalho possa ser:

1. () Melhor. 2. () Igual 3. () Pior

26) Comparando ao banco que trabalhava, quanto ao nível de satisfação pessoal, você estima que o novo emprego ou trabalho possa ser:

1. () melhor. 2. () Igual 3. () Pior

27) Você estaria disposto a participar de nova etapa desta pesquisa:

1. () Sim 2. () Não

Caso afirmativo solicitamos seu nome e fone para futuro contato:

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SUJEITOS QUE ADEREM AO PADV

Dados de Identificação:

Nome: _____

Setor: _____

Cargo/Função: _____

Tempo de empresa: _____

Questões:

1. Fala um pouco sobre a sua vida profissional .
2. Como o(a) senhor(a) soube do PADV?
3. O que o(a) senhor(a) acha do Programa?
4. Por que aderiu ao PADV? E como foi a decisão de aderir? Em que ela se pautou?
5. O que pretende fazer após o desligamento?
6. Como o(a) senhor(a) se sentiu depois que assinou a adesão ao Programa?
7. Como ficou seu relacionamento (com colegas, chefia) depois que assinou a adesão ao Programa?

8. Qual a opinião da sua família e dos seus amigos sobre a sua adesão ao Programa?
9. Como imagina sua vida daqui para a frente?
10. Você acompanhou os PADV's anteriores? No que eles diferiram deste?