

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

**Vânia Gisele Bessi**

**MODOS DE EXPRESSÃO DA RESISTÊNCIA NO COTIDIANO  
DO TRABALHO BANCÁRIO**

Porto Alegre, 2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Vânia Gisele Bessi**

**MODOS DE EXPRESSÃO DA RESISTÊNCIA NO COTIDIANO  
DO TRABALHO BANCÁRIO**

Tese 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 Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre

2009

**Vânia Gisele Bessi**

**MODOS DE EXPRESSÃO DA RESISTÊNCIA NO COTIDIANO  
DO TRABALHO BANCÁRIO**

Tese 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 Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci

Conceito Final:  
Aprovado em 24 de agosto de 2009

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa – UFMG

---

Profa. Dra. Rosane Neves da Silva – PPGPSI/UFRGS

---

Profa. Dra. Valmiria Carolina Piccinini – PPGA/EA/UFRGS

---

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci – PPGA/EA/UFRGS

*Para Julia*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – pelo apoio financeiro durante o período de Estágio de Doutorado, em Lisboa.

Ao Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações – SOCIUS –, do Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG –, de Lisboa, pela oportunidade de realização do Estágio de Doutorado.

À Profa. Ilona ZsuZsanna Kovacz, orientadora da etapa da pesquisa realizada em Lisboa, pelo apoio e orientação.

Aos professores do SOCIUS, pela acolhida e disponibilidade em colaborar, sempre que solicitados.

À Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade de trilhar esse caminho.

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

Aos professores Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, Dra. Rosane Neves da Silva e Dra. Valmiria Carolina Piccinini, por participarem da banca examinadora.

Aos bancos de Lisboa e de Porto Alegre, que possibilitaram a realização da pesquisa. Agradeço, especialmente, aos bancários que disponibilizaram o seu tempo e a sua atenção, fornecendo as informações necessárias para a pesquisa.

Ao Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas – SBSI – de Lisboa e ao Sindicato dos Bancários de Porto Alegre – Sindbancários – pela atenção, disponibilidade e apoio para a realização do estudo.

À minha família, pelo apoio e compreensão, nas horas de ausência. Às minhas amigas, pelo incentivo e empurrões.

À minha querida filha Julia, pela inspiração e motivação para seguir em frente. Ao Julio, pelo companheirismo, amor e suporte nessa caminhada.

*Corra Lola, corra!!*  
*Cleide Moretto*

## RESUMO

Esta tese tem como objetivo investigar que possibilidades de expressão a resistência assume no cotidiano do trabalho bancário. Está estruturada a partir de três principais eixos de análise: espaço-temporalidade, trabalho imaterial e resistência. Para o percurso teórico foram eleitos autores como Gilles Deleuze, Félix Guattari, David Harvey, Zygmunt Bauman, Paul Virilio, Peter Pal Pelbart, Maurizio Lazzarato, Toni Negri, Michael Hardt, Vincent de Gaulejac, Philippe Zarifian e Richard Sennett. A pesquisa empírica contou com uma fase exploratória e dois estudos de caso, em dois bancos públicos, um de Lisboa/Portugal e outro de Porto Alegre/Brasil. Os dados foram coletados com o uso de questionários e entrevistas individuais semi-estruturadas, com diferentes atores sociais envolvidos. A análise dos dados seguiu orientações da Hermenêutica de Profundidade, de Thompson (1995). Os resultados apontam que os modos de expressão da resistência no cotidiano do trabalho bancário mostram-se de difícil verbalização face à percepção, disseminada pela gestão e, muitas vezes, reproduzida pelos próprios bancários, de que resistir não é uma atitude esperada ou desejada no ambiente de trabalho. Resistir a um modo de gestão que produz um estilo de vida e que tende a levar ao anestesiamiento dos sentidos, em direção à aceitação incondicional dos projetos organizacionais, constitui-se um desafio para os bancários, que é resistir a si próprio. O sujeito do trabalho bancário, em função da atual configuração espaço-temporal e do trabalho imaterial, encontra-se exposto a constrangimentos e segmentações, advindos das estratégias de gestão, que se configuram como impeditivos dos modos de expressão da resistência. Os modos de expressão da resistência se sustentam na cooperação nos grupos restritos e apresentaram-se em geral, de forma súbita, passageira e inócua no que se refere a provocar mudanças na organização do trabalho. Observou-se um modo de expressão da resistência que se denominou resistência seletiva, relacionada ao consentimento instrumental e que visa a atender aos interesses individuais dos bancários em relação não só à sua permanência no trabalho, como à sua alocação nos lugares de comando da estrutura organizacional. A resistência seletiva somente se sustenta quando é velada ou invisibilizada.

Palavras-chave: Espaço-temporalidade, Trabalho Imaterial, Modos de Expressão da Resistência, Trabalho Bancário.



## **ABSTRACT**

The objective of this dissertation is to investigate what possibilities of expression to resistance take part on a daily basis of working at a bank. The analysis of this study is three-fold: space-time, immaterial work, and resistance. For the theoretical framework, authors such as Gilles Deleuze, Félix Guattari, David Harvey, Zygmunt Bauman, Paul Virilio, Peter Pal Pelbart, Maurizio Lazzarato, Toni Negri, Michael Hardt, Vincent de Gaulejac, Philippe Zarifian and Richard Sennett were chosen. This empirical research had an exploratory phase and two case studies at two public banks – one in Lisbon, Portugal, and the other one in Porto Alegre, Brazil. The instruments to collect data used were questionnaires and semi-structured interviews with different social participants involved. The data analysis was based on the orientation of Depth Hermeneutics, designed by Thompson (1995). The results pointed out that the modes of expression of resistance during the routine of bank working are difficult to be expressed due to the perception disseminated by the management and, many times, reproduced by bank workers whose resistance is not an expected or desired attitude at a workplace. Resisting to a management mode which produces a lifestyle and is prone to leading to an anesthesia to the senses in relation to unconditional acceptance of the organizational projects, constitutes a challenge to bank workers who are resisting themselves. Bank workers in relation to the present configuration space-time and immaterial work, are exposed to embarrassment and segmentation that stem from management strategies considered as obstacles of modes of expression of resistance. Modes of expression of resistance are sustained by the cooperation of restricted groups and are generally presented in an abrupt, ephemeral, and innocuous mode that makes changes in the work organization. One mode of expression of resistance, entitled selective resistance, was observed. This kind of resistance was related to the instrumental authorization, and aims to meet individual interests of bank workers, not only in relation to their permanence at work, but also their allocation in management positions of the organizational structure. The selective resistance sustains itself when it is either covered or unfeasible, thus becoming a challenge for the management.

**Keywords:** Space-time, Immaterial work, Modes of Expression of Resistance, Banking work.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1:	Sujeitos da pesquisa entrevistados na etapa exploratória de Lisboa.....	65
Quadro 2:	Sujeitos da pesquisa entrevistados na etapa exploratória de Porto Alegre.....	67
Quadro 3:	Número de questionários distribuídos e respondidos por agência – BL.....	71
Quadro 4:	Sujeitos da pesquisa entrevistados no estudo de caso – BL.....	74
Quadro 5:	Número de questionários distribuídos e respondidos por agência – BPA.....	76
Quadro 6:	Sujeitos da pesquisa entrevistados no estudo de caso – BPA.....	79
Quadro 7:	Síntese da Coleta de Dados.....	80

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS.....	19
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	19
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	19
2	ESPAÇO-TEMPORALIDADE, TRABALHO IMATERIAL E RESISTÊNCIA NA CONTEMPORANEIDADE.....	21
2.1	ESPAÇO-TEMPORALIDADE.....	21
2.1.1	<b>Acumulação Flexível e a Nova Concepção Espaço-temporal.....</b>	20
2.1.2	<b>Modernidade Líquida e Sociedade de Controle.....</b>	22
2.1.3	<b>Lógica Dromológica e Percepção Espaço-temporal.....</b>	30
2.2	TRABALHO IMATERIAL.....	34
2.3	RESISTÊNCIA.....	42
2.3.1	<b>A Resistência como um dos Componentes da Subjetividade.....</b>	48
3.3.2	<b>Modos de Expressão da Resistência na Contemporaneidade.....</b>	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	60
3.1.1	<b>Pesquisa Exploratória – Lisboa.....</b>	64
3.1.2	<b>Pesquisa Exploratória – Porto Alegre.....</b>	67
3.2	PESQUISA DESCRITIVA.....	68
3.2.1	<b>Estudo de Caso – BL (Banco de Lisboa).....</b>	69
3.2.2	<b>Estudo de Caso – BPA (Banco Porto Alegre).....</b>	75
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	81
4.1	TRABALHO BANCÁRIO EM PORTUGAL E NO BRASIL.....	81
4.2	SINGULARIDADES DO TRABALHO BANCÁRIO EM LISBOA E EM PORTO ALEGRE.....	87
4.2.1	<b>Caracterização dos Bancários Respondentes.....</b>	88
4.2.2	<b>Vivências Cotidianas do Trabalhador Bancário.....</b>	92

4.3	O CASO BL.....	100
4.3.1	<b>Espaço-temporalidade e o Cotidiano do Trabalho no BL: Segmentações e Desterritorializações do Sujeito do Trabalho.....</b>	112
4.3.2	<b>Trabalho Imaterial no BL: Disponibilidade Pessoal para o Trabalho, Sedução e Conquista do cliente.....</b>	130
4.3.3	<b>Modos de Expressão da Resistência no BL: Resistência de Súbito, Passageira e Inócua.....</b>	139
4.4	O CASO BPA.....	149
4.4.1	<b>Espaço-temporalidade e o Cotidiano do Trabalho no BPA: Segmentações e Internalização da Urgência do Tempo.....</b>	161
4.4.2	<b>Trabalho Imaterial no BPA: Disponibilidade Pessoal para o Trabalho, Sensibilização do Bancário e Conquista do Cliente.....</b>	175
4.4.3	<b>Modos de Expressão da Resistência no BPA: Resistência Velada, Seletiva e Inócua.....</b>	182
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	195
	REFERÊNCIAS.....	202
	APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista com Sindicalistas.....	210
	APÊNDICE B: Questionário de Pesquisa – Etapa Exploratória.....	211
	APÊNDICE C: Roteiro de Entrevista com Gerentes Gerais – Estudos de Caso.....	213
	APÊNDICE D: Roteiro de Entrevista com Trabalhadores Bancários – Estudos de Caso.....	215

## 1 INTRODUÇÃO

O momento atual do capitalismo, caracterizado por Harvey (2001) como acumulação flexível, levou o capital à superação das barreiras espaço-temporais. O autor denomina compressão espaço-temporal aos processos que revolucionaram as qualidades objetivas do espaço-temporalidade. Esta compressão espaço-temporal é o que transmite ao sujeito o sentimento de que o mundo encolheu.

Essa nova forma de experimentação espaço-temporal é possível graças a um processo intenso de reestruturação produtiva que afeta todos os níveis da vida social, levando o sujeito a um constante sentimento de que o tempo não para. Essa percepção de que se está em constante movimento, em um processo contínuo de desterritorialização e de que nunca se está pronto, associa-se às idéias de Bauman (1999; 2001) acerca da modernidade líquida que contempla o destino labiríntico do sujeito contemporâneo.

Nessa linha de raciocínio, Virilio (1997; 1999; 2000) chama atenção para o conceito de dromologia<sup>1</sup>, que é a lógica que toma como referência absoluta, equivalente geral, não mais a riqueza, mas a velocidade. Na lógica dromológica, os movimentos do sujeito, tomados sob o signo da velocidade, são capitalizados em benefício da empresa. Vive-se a ditadura da velocidade, que se acentua e se potencializa através do vetor tecnológico. Nesse sentido, as tecnologias de informação e comunicação – TICs – desempenham, na visão do autor, o papel de próteses tecnológicas, que permitem ao sujeito deslocamentos cada vez mais velozes.

No mundo do trabalho, a flexibilidade, a mobilidade e a velocidade passam a ser, para os empregadores, forças importantes de controle dos trabalhadores. O

---

<sup>1</sup> Laymert Garcia dos Santos, no Prefácio do livro “Velocidade e Política”, de Virilio (1997), esclarece a tradução da palavra dromologia: “tanto essa palavra (dromologia) como outras que aparecem no decorrer da obra (dromocrático, dromocracia, dromocrata) são neologismos empregados pelo autor como variantes da palavra grega ‘dromos’, que exprime a idéia de ‘corrida’, ‘curso’, ‘marcha” (Mirador) (Santos, 1997, p.10).

próprio controle, nesse contexto, se diferencia, predominando formas cada vez mais sutis, bem como o autocontrole por parte do sujeito do trabalho e o controle exercido pelos clientes, já que se tornou necessário satisfazê-los a qualquer custo (PELBART, 2003).

A proximidade com a clientela, necessária para vencer a concorrência que se acirrou com os movimentos da globalização, acarreta novas demandas ao sujeito do trabalho, que necessita criar o ambiente ideológico do consumo, despertando necessidades nos clientes (LAZZARATO; NEGRI, 2001). Dessa forma, prevalece, no ambiente de trabalho, o trabalho imaterial a partir da mobilização subjetiva do sujeito do trabalho. As características de inovação, criatividade e a capacidade de cooperação, visando à interação social, é que fazem com que o trabalho imaterial atinja o seu principal objetivo de valorização para o capital. As TICs, nesse panorama, têm papel de fundamental importância, já que a capacidade de processamento de informações torna-se um diferencial de empresas e de trabalhadores. Grisci (2006, p.327) ressalta:

A criatividade e a engenhosidade dos trabalhadores, suas capacidades de gerenciamento da informação e de tomada de iniciativa e de decisão e seu investimento pessoal na tarefa e nas relações, desvalorizados no modo de produção fordista passaram a ser valorizados e exigidos como um dos fatores de competitividade para as empresas na nova relação que se estabelece entre produção e consumo.

Percebe-se que o sujeito do trabalho, em um contexto onde o trabalho imaterial faz mover a máquina do capitalismo, precisa estar conectado e “a postos” o tempo todo. Trata-se de um sujeito em constante vigília, seja para se manter informado, seja para se manter atualizado e qualificado. Sua palavra de ordem é continuidade – educação continuada, formação continuada, formação permanente, como ressalta Deleuze (2004a). No entanto, caso decida, a empresa não terá nenhum problema em dispensá-lo, evidenciando um dos paradoxos da gestão, pois, ao mesmo tempo em que solicita ao sujeito adesão e lealdade ilimitadas, acena-lhe com a instabilidade das relações (GAULEJAC, 2007).

Apesar de paradoxal, conforme analisa Gaulejac (2007), a gestão das empresas ocupa papel de fundamental importância no contexto do capitalismo atual. 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”. É a partir dos modos de gestão que planos e projetos são criados no intuito de rentabilizar o trabalho imaterial, em um espaço-tempo cada vez mais comprimido.

Nesse sentido, o modo de gestão compreende o estabelecimento de condições de 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 (CHANLAT, 1999). A gestão contemporânea trata de obter uma disponibilidade permanente do sujeito do trabalho, para que o máximo de tempo seja consagrado à realização dos objetivos fixados por ela:

a temporalidade do trabalho leva a impor ritmos, cadências, rupturas que se afastam do tempo biológico, do tempo das estações, do tempo da vida humana. A medida abstrata do tempo permite desligá-lo das necessidades fisiológicas ou psicológicas: o sono, o alimento, a procriação, o envelhecimento, etc. O indivíduo submetido à gestão deve adaptar-se ao 'tempo do trabalho', às necessidades produtivas e financeiras. A adaptabilidade e a flexibilidade são exigidas em mão única: cabe ao homem adaptar-se ao tempo da empresa e não o inverso (GAULEJAC, 2007, p.78).

Para Gaulejac (2007, p.101), embora os instrumentos de gestão possam apresentar certa insignificância para o sujeito do trabalho, na atualidade, ninguém ou quase ninguém, de fato, coloca-os em questão, “como se eles fossem o objeto de uma proteção divina”. Para o autor, vive-se sob a égide da gestão gerencialista, que se constitui como uma transformação da sociedade baseada na disciplina e cujas características principais relacionam-se ao primado dos objetivos financeiros, a produção da adesão do sujeito do trabalho e a mobilização psíquica total.

Segundo o autor: “onde a empresa progride é definitivamente a parte do indivíduo que regride. Quanto mais ele se identifica com a empresa, mais ele perde sua própria autonomia” (GAULEJAC, 2007, p.118). É em função disso que se buscou, nesse estudo, compreender se e como surgem os modos de expressões da resistência frente à gestão do trabalho bancário contemporâneo.

Verifica-se que o trabalho bancário vem se modificando muito ao longo das últimas décadas em suas formas de execução e de organização. Ainda que o objeto do trabalho bancário, a mercadoria-dinheiro não tenha se modificado, ganha maior

mobilidade, complexidade e velocidade em seu fluxo. 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 nas TICs, o que pode estar relacionado ao aumento do controle e à diminuição da resistência.

O trabalho bancário é, dessa forma, um exemplo paradigmático das transformações do mundo do trabalho decorrentes das operações do capital na contemporaneidade. Constitui-se uma realidade peculiarmente favorável e atraente aos estudos sobre a nova configuração espaço-temporal. Mostra-se, sobremaneira, instigante a tentativa de elucidar os possíveis modos de expressão da resistência por parte dos trabalhadores em relação às investidas do capital que, apoiado nos atuais modos de gestão e nas TICs, busca beneficiar-se do trabalho imaterial, compreendido como produtivo e competitivo.

O sujeito do trabalho bancário, nesse panorama, pode ser caracterizado como o trabalhador da informação, uma vez que o uso das TICs configura uma demanda por um tipo de trabalho diferenciado daquele originalmente apresentado nos bancos. O trabalho imaterial, potencializado pelas TICs e compreendido como vetor da lógica dromológica, tende a ocupar todos os espaços da vida. Não são raros os casos, relatados na literatura, de adoecimentos de trabalhadores bancários, em função do ritmo, da sobrecarga e da própria natureza do trabalho (NETZ; MENDES, 2006; OLIVEIRA; CAMPELLO, 2006; JACQUES; AMAZARRAY, 2006).

Sendo assim, se a organização caracteriza-se tal qual uma usina de produção de subjetividade e se, segundo diz Rolnik (2005b, p.1) “o capitalismo vem fazendo da força de invenção sua principal fonte de valor, o motor mesmo da economia, e para isso tem mobilizado esta força por todo corpo social”, que modos de expressão, a resistência assumiria no cotidiano do trabalho bancário?

Os principais questionamentos que orientaram o estudo foram: seria, realmente, possível ao sujeito do trabalho bancário contemporâneo resistir às demandas da gestão que prioriza o atendimento imediato de metas e objetivos (BESSI; GRISCI, 2003a, 2003b, 2003c, 2004; GRISCI; BESSI, 2004; GRISCI, 2005, 2005a), exigindo dele uma disponibilidade total, conforme atestam os estudos de Gaulejac (2007), Zarifian (2002a; 2002b)? Se a gestão vê o trabalho imaterial como produtivo e fonte de rentabilidade e, tendo o trabalho imaterial a cooperação como



uma de suas principais características, estaria o trabalhador bancário propenso a cooperar em um ambiente onde prevalecem o individualismo e a competição entre os pares? Uma vez presente no cotidiano do trabalho bancário, como a cooperação engendraria modos de expressão da resistência?

As indicações apontadas pela literatura conduzem à ideia de que a resistência às formas de organização do trabalho, contemporaneamente, não mais ocorre pelo enfrentamento, pelo embate e pelo confronto visível (ROLNIK, 2001; PELBART 2003). Ocorre, obliquamente, via criação de linhas de fuga (DELEUZE, 2004a) que emergem no próprio cotidiano do trabalho. Para Negri (2003), a resistência pode ser encontrada na vida cotidiana de uma grande maioria de sujeitos. Para o autor “a resistência interage duramente, mas também criativamente, com o comando, em quase todos os níveis da vida social vivenciada” (NEGRI, 2003, p.197).

Questiona-se, se essas perspectivas teóricas confirmar-se-iam no trabalho bancário, tanto em Lisboa quanto em Porto Alegre onde os estudos se desenvolveram, ou se estariam os bancários fadados a apenas consentir com os atuais modos de trabalhar, numa lógica de submissão total e irrestrita às demandas da gestão?

Cabe lembrar Deleuze (2004a, p.218) quando afirma:

Acreditar no mundo significa principalmente suscitar acontecimentos, mesmo pequenos, que escapem ao controle, ou engendrar novos espaços-tempo, mesmo que de superfície ou volumes reduzidos. (...) É ao nível de cada tentativa que se avaliam a capacidade de resistência, ou ao contrário, a submissão a um controle.

Assim, se a compressão espaço-temporal prima pela ação no presente, poderiam os modos de expressão da resistência, dispersos no cotidiano do trabalho, serem projetados no futuro, garantindo ao sujeito a possibilidade de resistir e permanecer trabalhando?

É importante ressaltar que se toma a resistência como uma das possibilidades de consumo da subjetividade. Leva-se em conta, dessa forma, que “ser sujeito é colocar a contradição no centro de suas práticas, ele não pode se deixar subjugar totalmente e isso não está desconectado de suas condições de existência”, conforme ressaltam Gaulejac e Aubert (2001). A subjetividade, a partir

da perspectiva de Deleuze e Guattari, são as diversas maneiras pelas quais os indivíduos ou as coletividades se constituem como sujeito, frente a um contexto em contínua mutação. A subjetividade se constitui nas diferentes formas de sentir, de perceber, de experienciar, de viver (PELBART, 2000).

O modo de consumo da subjetividade decorre de dois processos. O primeiro pode resultar resistência, através da afirmação de outras maneiras de ser, outras sensibilidades, outras percepções, podendo ser considerado caracteristicamente de subversão aos moldes previamente determinados. O segundo caracteriza-se justamente pela tentativa de bloquear o processo anterior, para instaurar-se, conforme determinam os padrões universais vigentes, massificadores e individualizantes (GUATTARI; ROLNIK, 2005).

Esta pesquisa relaciona-se a outros estudos já realizados (ALMEIDA, 2001; 2004; 2005; KOVÁCS; CASTILLOS, 1998; KOVÁCS, 2002; 2003; BESSI; GRISCI, 2003a, 2003b, 2003c, 2004; GRISCI; BESSI, 2004; GRISCI, 2005a, 2005b; BESSI; ZIMMER; GRISCI, 2007) visando ampliação da análise a fim de construir uma compreensão dos modos de expressões da resistência dos trabalhadores bancários.

A escolha dos autores: David Harvey, Gilles Deleuze, Felix Guattari, Zygmunt Bauman, Paul Virilio, Maurizio Lazzarato, Toni Negri, Peter Pal Pelbart, Vincent de Gaulejac e outros para fundamentar essa produção deve-se ao fato, de que se faz necessária uma perspectiva teórica abrangente e crítica para compreender a atual realidade complexa.

O presente estudo, nessa linha de raciocínio, tem o trabalho e os trabalhadores bancários e seus modos de expressão da resistência, como elementos centrais de análise. Privilegia-se a utilização dos termos sujeito do trabalho e/ou trabalhadores, pois desloca o sujeito de uma perspectiva de indivíduo único ou isolado e coloca-o na perspectiva de uma coletividade, que constrói e reconstrói modos de trabalhar e de viver, a partir da concretude do mundo, conforme a concepção de sujeito utilizada por Badiou (1994).

Além disso, privilegiar o sujeito do trabalho em seu cotidiano, a exemplo de De Certeau (1996); De Certeau, Giard e Mayol (1997); Reguillo (2000); e Harvey (2001) é assumir que a vida cotidiana se constitui em um lugar estratégico para pensar a sociedade em sua completa pluralidade de símbolos e de interações.

Ressalta Harvey (2001) que é na vida cotidiana que se manifesta o poder do dinheiro e das concepções racionalizadas do espaço e do tempo, tidas pelo capital como elementos essenciais para o exercício do poder social. Para Reguillo (2000), é na vida cotidiana que o poder autoritário das organizações instala-se e passa a requerer do sujeito, ações que demonstrem o quanto está engajado na perpetuação desse poder. Entretanto, é no próprio espaço que se produz uma fuga, fazendo surgir as possibilidades de subversão e de invenção de outros modos de ser.

De Certeau (1996) alerta não ser possível uma sociedade inteira reduzir-se aos modos de viver produzidos por organizações hegemônicas. Para o autor, “procedimentos populares (também minúsculos e cotidianos) jogam com os mecanismos da disciplina e não se conformam com ela a não ser para alterá-los” (DE CERTEAU, 1996, p.41). É assim que outras maneiras de ser e de fazer formariam a contrapartida dos dominados, frente aos processos que organizam a vida sócio-política.

Nesse sentido, a tese que se apresenta buscou ampliar os conhecimentos sobre os modos de trabalhar do sujeito do trabalho bancário a partir de dois bancos públicos, um localizado em Lisboa e outro em Porto Alegre. A escolha de Portugal e Brasil, representados por estas cidades, se dá em função das ligações históricas, sociais e culturais que compartilham e pelo fato de serem ambas consideradas economias semiperiféricas.

O estudo se inseriu, ainda, no Convênio CAPES-GRICES, cujo Projeto intitulado “Transformações do Trabalho e do Emprego no Contexto da Reestruturação Econômica”, envolveu instituições de ensino superior de ambos os países. O convênio integrou o Programa de Pós-Graduação em Administração e o Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Grande Rio do Sul (UFRGS), o Centro Sócio-Econômico do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no Brasil. Em Portugal, esteve envolvido o Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações (SOCIUS), do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa (UTL).

Face ao exposto, propôs-se a seguinte questão de pesquisa para a tese: **que possibilidades de expressão a resistência assume no cotidiano do trabalho bancário frente a valorização do trabalho imaterial pelos atuais modos de gestão?**

A seguir, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Investigar que possibilidades de expressão a resistência assume no cotidiano do trabalho bancário.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Investigar as implicações da atual configuração espaço-temporal aos modos de expressão da resistência no cotidiano do trabalho bancário;
- 2) apontar singularidades do cotidiano do trabalho bancário em Lisboa e em Porto Alegre e verificar semelhanças e diferenciações relativas aos possíveis modos de expressão da resistência;
- 3) investigar que elementos poderiam sustentar ou restringir os modos de expressão da resistência no cotidiano do trabalho bancário.

A presente tese está estruturada em cinco capítulos. Após esse primeiro Capítulo, que introduz e justifica a temática da pesquisa, no Capítulo 2 desenvolve-se a fundamentação teórica do estudo, dividida em espaço-temporalidade, trabalho imaterial e resistência na contemporaneidade. Elencam-se, nesse capítulo, os elementos teóricos que se mostraram fundamentais para a compreensão do tema proposto: a acumulação flexível e a nova concepção espaço-temporal (HARVEY,

2001; BAUMAN, 1999; 2001; CASTELLS, 2000; PELBART, 2003, 2000); a modernidade líquida e a sociedade de controle (BAUMAN, 2001; 1999; SENNETT, 2005; DELEUZE, 2004a); a lógica dromológica e a percepção espaço-temporal (VIRILIO, 1997; 1999; 2000; DELEUZE, 2004b); o trabalho imaterial (LAZZARATO, 1997; 2002; 2004; NEGRI, 2003; LAZZARATO; NEGRI, 1991; 2001; HARDT; NEGRI, 2001); e a resistência na contemporaneidade (DELEUZE; GUATTARI, 2004; PELBART, 2003; GUATTARI; ROLNIK, 2001; ROLNIK, 2001).

O Capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos do estudo a partir de um relato detalhado do percurso da pesquisa. Apresentam-se detalhes de como foram realizadas as duas etapas do estudo: a fase exploratória que se constituiu na aproximação ao campo de estudo e os dois estudos de caso – do Banco BL, de Lisboa e do Banco BPA, de Porto Alegre.

O Capítulo 4 apresenta e analisa os resultados da pesquisa empírica. Apresentam-se algumas singularidades do trabalho bancário em Portugal e no Brasil, bem como alguns elementos importantes para a história recente dos Bancos BL e BPA. Analisa-se como a configuração espaço-temporal do trabalho imaterial influencia os modos de expressão da resistência, impedindo-os ou sustentando-os.

Por fim, no Capítulo 5 apresentam-se as considerações finais da tese e sua contribuição para a área de conhecimento.

## **2 ESPAÇO-TEMPORALIDADE, TRABALHO IMATERIAL E RESISTÊNCIA NA CONTEMPORANEIDADE**

As três categorias de análise do estudo – espaço-temporalidade, trabalho imaterial e resistência – articulam-se e relacionam-se a partir de um contexto que leva em conta o atual estágio do capitalismo, caracterizado por acumulação flexível, segundo Harvey (2001). É a partir desse conceito que se desenvolvem as idéias acerca do espaço-temporalidade, do trabalho imaterial e da resistência no mundo do trabalho contemporâneo.

### **2.1 ESPAÇO-TEMPORALIDADE**

Trata-se, nesse estudo, do espaço e do tempo imbricados, como refere Deleuze (2004b, p. 27), pois, entre os dois produz-se “uma mistura, na qual o espaço introduz a forma de suas distinções extrínsecas ou de seus ‘cortes’ homogêneos e descontínuos, ao passo que a duração (tempo) leva a essa mistura sua sucessão interna, heterogênea e contínua”.

Para Harvey (2001) o espaço-temporalidade e suas relações com o dinheiro são fontes interligadas de poder social, sendo que a progressiva monetarização das relações da vida social transforma as qualidades espaço-temporais. Equivale dizer que o dinheiro e as concepções racionalizadas do espaço e do tempo exercem poder sobre a vida cotidiana.

No entanto, o dinheiro não tem um sentido independente do espaço e do tempo. Em função disso, é que o capitalismo tenta alterar os modos de uso e de definição espaço-temporais, em busca do lucro incessante e das reduções do tempo de giro do dinheiro e dos bens. O que conduz a uma aceleração dos processos sociais, ao mesmo tempo, em que há uma hiper solicitação ao sujeito do trabalho, inserido em um novo modo de trabalhar, relacionado ao trabalho imaterial.

A superação dos limites espaço-temporais foi um dos elementos essenciais para que o capitalismo atingisse um estado de acumulação flexível, superando a

rigidez do modelo taylorista-fordista de produção. As novas formas organizacionais e as novas tecnologias e, em especial, as tecnologias de informação e comunicação – TICs – tiveram papel preponderante nesse processo (HARVEY, 2001).

Nesta seção, aborda-se a acumulação flexível e algumas de suas implicações para o sujeito do trabalho: a diluição das fronteiras espaço-temporais, a partir das idéias da modernidade líquida de Bauman (1999; 2001); as novas formas de controle, baseadas na sociedade de controle e nas novas TICs (DELEUZE, 2004a); a percepção espaço-temporal que advém dessas mudanças (PELBART, 2000; 2003); e o imperativo da velocidade, a partir do conceito de dromologia, de Virilio (1997; 2000).

### **2.1.1 Acumulação Flexível e a Nova Concepção Espaço-temporal**

O processo de reestruturação do modelo taylorista-fordista de produção deu-se pelo excesso de rigidez, especialmente em relação aos investimentos de capital fixo e à administração de pessoas (CASTELLS, 2000; DUPAS, 2000; COCCO, 2000; HARVEY, 2001). A busca pela superação da rigidez da produção, das relações de trabalho e das limitações espaço-temporais impostas à livre circulação do dinheiro apoiou-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo (HARVEY, 2001).

Com a acumulação flexível, o capitalismo conseguiu, finalmente, vencer ou minimizar barreiras que se colocavam a sua expansão (HARVEY, 2001). Para tanto, valeu-se de uma gama de inovações técnicas e organizacionais que envolveram aceleração dos processos físicos, do tempo de giro da produção, obsolescência planejada no consumo levando às acelerações paralelas na troca e no consumo e incremento do sistema creditício, dos bancos eletrônicos, etc. Nesse contexto, é que a adaptabilidade e a flexibilidade dos trabalhadores se tornam vitais para o desenvolvimento capitalista.

Desta forma as novas e atuais formas de gestão estão relacionadas, segundo Harvey (2001), à necessidade de flexibilidade, frente a um mercado cada vez mais exigente e avesso à padronização absoluta dos produtos e serviços. Buscam-se, para fazer frente a esse desafio, máquinas e trabalhadores intercambiáveis, que

possam adaptar-se às inovações em um curto espaço de tempo. Segundo o autor, o capitalismo contemporâneo vive, finalmente, um regime de acumulação flexível.

Um regime de acumulação descreve a estabilização, por um longo período, da alocação do produto líquido entre consumo e acumulação; ele implica alguma correspondência entre a transformação tanto das condições de produção como das condições de reprodução dos assalariados. Um sistema particular de acumulação pode existir porque o seu esquema de reprodução é coerente. (...) Tem de haver, portanto, uma materialização do regime de acumulação, que toma a forma de normas, hábitos, leis, redes de regulamentação etc. que garantam a unidade do processo, isto é, a consistência apropriada entre comportamentos individuais e o esquema de reprodução (HARVEY, 2001, p.117).

Para Harvey (2001), a aceleração do ritmo dos processos econômicos e, em consequência, da vida social, bem como o incentivo à criação do mercado mundial, para a redução das barreiras espaciais e para a aniquilação do espaço através do tempo, são elementos onipresentes no processo de modernização do capital.

De acordo com Castells (2000), a descentralização, devido à estruturação das empresas em rede e o controle cada vez maior da força de trabalho também são elementos essenciais para a reestruturação do capital. A globalização e as novas TICs, tidas como ferramentas básicas para a reestruturação capitalista, exemplificam algumas das grandes forças impulsionadoras das mudanças que levaram à atual configuração do capitalismo e da gestão e à nova dimensão do trabalho imaterial.

As TICs auxiliaram a empresa a atingir a tão esperada flexibilidade espaço-temporal. Apoiada pelas redes de comunicação informacional, a empresa não necessita mais estar fixada territorialmente para exercer seu controle sobre a sua própria produção e a força de trabalho. Além disso, programas computacionais utilizados nos processos de trabalho agilizam e sistematizam rotinas, mas, igualmente, intensificam o ritmo de trabalho, uma vez que o tempo ganho na automatização não reverte em tempo livre para o sujeito do trabalho.

Para Castells (2000) a reestruturação do capitalismo e a difusão do informacionalismo são processos inseparáveis em escala global, configurando um paradigma tecnológico. Para o autor



um paradigma econômico e tecnológico é um grupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas (...). Em cada novo paradigma, um insumo específico ou conjunto de insumos pode ser descrito como o 'fator-chave' desse paradigma caracterizado pela queda dos custos relativos e pela disponibilidade universal (CASTELLS 2000, p.77-78).

No paradigma tecnológico vigente, as TICs são percebidas como constitutivas da atual sociedade, que é baseada no trabalho imaterial. A velocidade na tomada das decisões e implementação de projetos e processos passam a ser preponderantes para a rentabilidade do capital (VIRILIO, 1997) e para a eliminação ou minimização das barreiras espaço-temporais. A força de trabalho, nesse cenário, precisa ser altamente preparada, capaz de compreender, implementar e administrar os novos padrões muito mais flexíveis, de inovação tecnológica e orientação de mercado. Além disso, precisa gerir as informações produzidas pelas novas tecnologias, que passam a ser, juntamente com a inovação e a velocidade, os elementos principais de diferenciação.

O sujeito do trabalho precisa, ainda, aprender a “ganhar tempo”, ressalta Pelbart (2000). No entanto, muitas vezes, na ânsia de ganhar o tempo, perde-se, pois, “quanto mais o trabalhador quer ter tempo livre e compra enghocas para poder livrar-se das tarefas que lhe tomam tempo, tanto mais tempo ele investe trabalhando para comprar essas enghocas” (PELBART, 2000, p.34). No mundo do trabalho bancário, a pressão por produzir cada vez mais no mesmo espaço-tempo acarreta sentimentos de fragilidade, que se reverte, muitas vezes, em estresse e doenças relacionadas ao trabalho (JACQUES; AMAZARRAY, 2006).

Nesse sentido, Pelbart (2000, p.34) ressalta-se que: “o capital, que até recentemente se apresentava como um doador de trabalho, agora se apresenta como um doador de tempo, quando na verdade ele faz apenas o contrário, escravizando o tempo dos trabalhadores e empresários num estoque de fruição retardada”. Para o autor, o antigo regime capitalista concedia ao sujeito do trabalho um tempo livre, ainda que controlado, para que este pudesse se recompor, se reconstituir. O novo sistema tende, analisa Pelbart, a subsumir esse tempo livre, que deve ser investido em ganhar tempo.

Conforme Harvey (2001), além da premência da “gestão do tempo”, à medida que o espaço parece encolher numa “aldeia global” de telecomunicações e numa

“espaçonave terra” de interdependências (entre elas, a econômica), o sujeito do trabalho se vê forçado a aprender a lidar com um avassalador sentido de compressão do espaço e do tempo.

A compressão espaço-temporal, segundo o autor, advém dos “processos que revolucionaram as qualidades objetivas do espaço e do tempo a ponto de nos forçarem a alterar, às vezes radicalmente, o modo como representamos o mundo para nós mesmos” (HARVEY, 2001, p.219). Refere ainda, que a história do capitalismo, em geral, caracterizou-se pela aceleração do ritmo de vida, ao mesmo tempo em que venceu as barreiras espaciais em tal grau que, por vezes, o mundo parece encolher.

O “impacto desorientado e disruptivo” (HARVEY, 2001, p.257) da compressão espaço-temporal ocorre sobre as práticas político-econômicas, sobre o equilíbrio do poder de classe, bem como sobre a vida social e cultural do sujeito, em geral. Para os trabalhadores há uma intensificação dos processos de trabalho e uma aceleração na desqualificação e requalificação necessárias ao atendimento de novas necessidades de um trabalho cada vez mais relacionado às características do trabalho imaterial.

A compressão espaço-temporal, portanto, provoca um sentimento de diluição de fronteiras e de certa vertigem, já que se faz necessário um exercício constante, por parte do sujeito, de desterritorialização e de reterritorialização, em novas bases, muito mais flexíveis. Com isso, as idéias sobre a modernidade líquida de Bauman (1999, 2001) e sobre a sociedade de controle de Deleuze (2004a) tornam-se interessantes como elementos de análise desse contexto contemporâneo.

### **2.1.2 Modernidade Líquida e Sociedade de Controle**

O capitalismo de base taylorista-fordista, para Bauman (2001), estava associado à modernidade sólida, tida por tempos de maior engajamento do sujeito em projetos coletivos e, mesmo, nas relações sociais e associada, sempre, à mentalidade de longo prazo. Sennett (2005) complementa essa idéia, elencando como características do velho capitalismo, a existência de um tempo que permitia uma narrativa linear do transcurso de uma vida, onde os empregos e as tarefas

cotidianas mudavam pouco e a conquista era cumulativa. Nesse panorama, a experiência se acumulava material e fisicamente e o sujeito sentia-se o autor de sua própria vida, já que havia um uso disciplinado do tempo.

Para Bauman (2001), os sólidos possuíam dimensões claras, resistindo ao fluxo do tempo ou tornando-o irrelevante. Na modernidade sólida havia uma relação de interdependência entre capital e trabalho, o rigoroso controle do tempo “prendia o trabalho ao solo, enquanto a massa dos prédios da fábrica, o peso do maquinário e o trabalho permanentemente atado acorrentavam o capital” (BAUMAN, 2001, p.135).

Na perspectiva do regime havia uma territorialização do sujeito do trabalho, uma vez que, para o capitalismo, o controle se tornava mais fácil à medida que os trabalhadores estivessem fixados espaço-temporalmente. A fixação do trabalhador ao território da organização era também necessária para que seu trabalho pudesse ser comprado e revertido em riquezas.

Na modernidade sólida havia um controle intenso do tempo pelas chefias, (BAUMAN, 2001), que se dava nos intramuros da organização, a sua origem e as suas conseqüências podiam ser facilmente reconhecidas. Sabia-se quem e onde estava aquele que exercia o poder do controle, característico das práticas da sociedade disciplinar.

A sociedade disciplinar desenvolveu-se em uma configuração espaço-temporal completamente distinta do atual panorama da acumulação flexível. Deleuze (2004a) faz essa análise a partir da obra de Foucault, quando este analisa a sociedade disciplinar dos séculos XVIII e XIX, baseada no confinamento e no adestramento dos corpos (individual ou coletivamente).

Para Foucault (2004), os sujeitos passavam, ao longo de sua vida, de um espaço fechado a outro, sucessivamente: a família, a escola, a fábrica, eventualmente o hospital, o manicômio, a prisão, etc. Cada um desses espaços tinha suas regras e leis específicas. Deleuze (2004a, p.219) refere que “Foucault analisou muito bem o projeto ideal dos meios de confinamento, visível especialmente na fábrica: concentrar; distribuir no espaço; ordenar no tempo; compor no espaço-tempo uma força produtiva cujo efeito deve ser superior à soma das forças elementares”.

Na sociedade disciplinar, o controle se dava no espaço-tempo dos intramuros das escolas, das prisões, dos asilos, das fábricas. As sociedades disciplinares induziam as suas próprias modalidades de resistência. O sujeito do trabalho estava confinado espaço-temporalmente aos espaços físicos, limitado em seus movimentos, em função de um controle que se dava de perto e pessoalmente. Lembra Bauman (2001, p.134) que: “o tempo rotinizado se juntava aos altos muros de tijolos arrematados por arame farpado ou cacos de vidro e portões bem-guardados para proteger o lugar contra intrusos; também impedia que os de dentro saíssem à vontade”.

Ainda Bauman (2001), ao analisar as características da sociedade disciplinar, refere que os seus dispositivos também acarretavam um constrangimento espaço-temporal para os próprios controladores. A necessidade do controlador se manter sempre presente, de certa forma impedia os seus intentos de autonomia para efetuar seus deslocamentos e romper o constrangimento espaço-temporal. Além disso, estar no controle pressupunha a responsabilidade da manutenção de certa ordem no lugar, e para isso eram necessários investimentos na gestão e na infra-estrutura do espaço ocupado. Na sociedade disciplinar, tal como na modernidade sólida descrita por esse autor, os confinamentos funcionavam como moldes, com distintas moldagens, dependendo do local fechado onde o sujeito se encontrava.

O estágio contemporâneo do capitalismo pode ser associado ao conceito de modernidade líquida, proposto por Bauman (1999; 2001). Para o autor, os líquidos (ou fluidos) não fixam nem prendem o espaço, não se atêm muito a qualquer coisa. Para os líquidos, o tempo é o que importa, mais do que o espaço, pois devido as suas possibilidades de escape, eles não são facilmente contidos em nenhum lugar ou território. Os líquidos, na visão do autor, são aqueles que escorrem, que transbordam, que vazam e que, acima de qualquer coisa, significam leveza. E a leveza, segundo Bauman (2001), está associada à mobilidade, pois quanto mais leves são os líquidos, melhor e mais rapidamente podem se deslocar.

Se com a modernidade líquida houve o derretimento de alguns grilhões que acorrentavam o capitalismo e o sujeito do trabalho e os fixavam ao espaço-tempo, algumas coisas importantes como redes de relações sociais, solidariedades, etc., também foram derretidas, sem que nada parecido tivesse sido colocado em seu lugar. Houve, portanto, uma completa desterritorialização do sujeito e dos valores de

toda uma sociedade, que foram novamente reterritorializados em outras bases, mais racionais, lógicas e voltadas ao progresso. A nova modernidade, a líquida, que veio substituir a modernidade sólida, segundo Bauman, permitiu que um dos parceiros “saísse da gaiola”, liberando-o dos constrangimentos espaço-temporais, com o que, também, concorda Harvey (2001).

A partir da denominação de modernidade líquida, Bauman estende o conceito de liquidez para os amores (2004), o tempo (2007a), a vida (2007b), e os medos (2008b). Ao associar a modernidade, os amores, o tempo, a vida e os medos ao termo “líquido”, o autor sugere que, contemporaneamente, esses elementos são tomados por uma maleabilidade, uma capacidade de se modular, de se ajustar a formas diferenciadas, em curtos espaços de tempo, sem se prender a nenhum lugar.

À época contemporânea, Sennett (2005) denomina novo capitalismo. Dessa versão atualizada do capitalismo decorrem algumas conseqüências como o constante medo da perda do controle do tempo, o individualismo e a substituição dos vínculos de longo prazo que se estabelecem entre as pessoas por relações de curto prazo. Assim, a vida emocional, interior, é posta à deriva, conforme o autor. Em função do uso intensivo das novas tecnologias, as interações sociais transmutam-se em redes de comunicação eletrônica, breves e apressadas.

Para Bauman (2001), o que conta, na modernidade líquida, é a velocidade com que o sujeito se desloca, muito mais do que os lugares que ocupa. Segundo o autor, a célebre frase “o tempo é dinheiro” só se tornou verdadeira quando o tempo se tornou uma ferramenta (ou arma) cuja finalidade é vencer a resistência do espaço: encurtar distâncias, superar os obstáculos e os limites à ambição humana.

Nesse sentido, o capitalismo, no contexto contemporâneo da acumulação flexível, ao buscar a superação das limitações espaço-temporais impostas à livre circulação dos capitais, encontra, no perfil do sujeito protótipo da modernidade líquida, as características que precisa para prosperar e para pôr em prática seu projeto hegemônico.

O sujeito do momento atual é um sujeito desterritorializado, e antes de qualquer coisa, desterritorializável. Nesse constante deslocamento, as próteses tecnológicas impulsionam e permitem os movimentos cada vez mais velozes (PELBART, 2000). Como analisa Christlieb (2000), a contemporaneidade é a época

da rapidez e da transitoriedade, as palavras que orientam os indivíduos contemporâneos são sair, viajar, ir-se. Ações como residir e habitar representam uma volta ao passado, pois significam um apego a uma territorialização que não é mais valorizada no presente.

Mover-se, atualmente, requer o domínio da arte de viver no labirinto. Conforme Bauman (1999, 2001), o labirinto é a alegoria da condição humana na contemporaneidade e a imagem que domina o futuro, tendo sido um legado dos nômades aos sedentários. Para o autor, à medida que os sedentários se dedicam a tornar as paredes do labirinto (ou qualquer coisa que possa servir de barreira à circulação) limpas, transparentes e sinalizadas, eles assumem a condição de nômades involuntários.

Com o imperativo da velocidade, da fluidez e dos fluxos rápidos, descontínuos e ilimitados, a maioria da população sedentária é dominada pela elite nômade e extraterritorial (BAUMAN, 2001). Os nômades são aqueles que se movem por vontade própria, são aqueles para os quais o espaço tem pouca ou nenhuma importância, pois estão sempre fora de lugar, independente do lugar onde estejam. Os nômades se ocupam algum espaço, é para logo em seguida desocupá-lo e seguir viagem, em busca de novos lugares. Os sedentários, por sua vez, quando se movem é porque não lhes resta outra possibilidade.

Dessa forma, mesmo que o sujeito do trabalho sinta-se herdeiro da lógica sedentária, o mundo do trabalho, ao se apresentar na forma de labirinto fluido, o leva a uma importante desterritorialização. Isso é particularmente observável no mundo do trabalho bancário onde a forma de trabalhar mudou consideravelmente nas últimas décadas (GRISCI; BESSI, 2004), levando o sujeito a viver e a trabalhar sob novas bases, muito mais fluidas e onde o nomadismo é freqüente, com constantes transferências e deslocamentos de um espaço a outro (GRISCI; CIGERZA; HOFMEISTER; BECKER, 2004).

Na modernidade líquida, as formas de controle do capital sobre o trabalho também assumem outras peculiaridades. Nessa linha de argumentação, Deleuze (2004a) propõe que o controle, contemporaneamente, não necessita mais do confinamento espaço-temporal para ser exercido, mas se dissemina como controle contínuo e comunicação instantânea, culminando no autocontrole.

A sociedade do controle funciona como modulação ou “como uma moldagem auto-deformante que mudasse continuamente, a cada instante, ou como uma peneira cujas malhas mudassem de um ponto a outro” (DELEUZE, 2004a, p.221). Nessa nova forma de controle, a tentativa de dominação sobre o sujeito do trabalho se dá de forma sutil, abrandada, atenuada, porém ocupando um espaço-tempo muito maior na vida e tendo um efeito muito mais difuso, pois é ativado pelo próprio sujeito. Na sociedade de controle, assim como na modernidade líquida, os limites entre o dentro e o fora estão diluídos, restando cada vez menos distinções entre o que é externo e o que é interno ao sujeito.

Tudo na sociedade de controle conduz à idéia dos fluxos rápidos e de velocidade. Os controles, por si só, são de curto prazo e de rotação rápida, mas também, contínuos e ilimitados. O que se procura vender intensamente são serviços, relações de serviço, prevalecendo o trabalho imaterial.

Todo esse panorama configura um sujeito contemporâneo que, para Christlieb (2000), caracteriza-se máquina de desaparecer já que ocupa vários espaços e nenhum verdadeiramente. A mobilidade, corpórea ou não, que é exigida ao sujeito do trabalho, está associada, sempre, à lógica da velocidade (VIRILIO, 1997) e à rentabilização do tempo. Deslocamentos velozes, nesse caso, pressupõem viajar leve, somente com a “bagagem de mão – pasta, computador portátil e telefone celular” (BAUMAN, 2001, p.173).

Nesse sentido, ao associar o espaço-temporalidade à questão da velocidade, Virilio (2000) ressalta que a necessidade contemporânea de deslocamentos e ocupação dos territórios em tempos cada vez mais curtos e de forma cada vez mais veloz configura-se como elemento gerador de riqueza em um sistema capitalista que supervaloriza o presente e a superação dos limites espaço-temporais.

A partir desse contexto apresenta-se, a seguir, o conceito de dromologia, proposto por Virilio (1997; 1999; 2000).

### **2.1.3 Lógica Dromológica e Percepção Espaço-temporal**

Virilio (1997) chega ao conceito de dromologia a partir da análise da história das guerras, a fim de mostrar como o movimento foi capitalizado e transformado em

velocidade. Laymert Garcia dos Santos, no Prefácio do livro “Velocidade e Política”, de Virilio (1997), esclarece a tradução da palavra dromologia, em nota de rodapé.

N.T. – tanto essa palavra (dromologia) como outras que aparecem no decorrer da obra (dromocrático, dromocracia, dromocrata) são neologismos empregados pelo autor como variantes da palavra grega ‘dromos’, que exprime a idéia de ‘corrida’, ‘curso’, ‘marcha’. A única palavra dicionarizada em português com este prefixo é ‘dromomania’, que significa ‘mania de vaguear; pendor mórbido para a vida errante’, conforme o Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa (Mirador) (Santos, 1997, p.10).

A dromologia, segundo Virilio (1997), é a lógica que tem como referência absoluta, equivalente geral, não mais a riqueza, mas a velocidade. A lógica dromológica explicita a concepção teórica do autor que articula velocidade e política. É denominada política porque é atravessada pelos interesses capitalistas, no sentido de se manter como projeto hegemônico e porque “a guerra e a política não são mais travadas pelo controle e ocupação do espaço, mas pelo domínio do e no tempo” (VIRILIO, 1997, p.13). Controlar o tempo e a velocidade transformou-se em possibilidade de deter elementos de poder, como também salienta Harvey (2001).

Significa que o capitalismo flexível capitaliza os movimentos do trabalho imaterial e investe-os na ocupação e no controle dos territórios e de tudo o que neles circula. Nesse cenário, a velocidade é ponto primordial, já que os deslocamentos precisam ser rápidos e precisos. A velocidade, para Virilio, pode ser considerada simultaneamente, uma ameaça e parte da própria vida. Por ser capitalizada para atingir os intentos do capital conexonista e flexível da atualidade, a velocidade exerce um papel de tirania, pois está diretamente relacionada ao poder, já que o poder é inseparável da riqueza e a riqueza é inseparável da velocidade (VIRILIO, 2000; HARVEY, 2001).

Virilio considera a velocidade desterritorializada o valor supremo do capital, a partir da revolução técnica e de sua conexão com a revolução política. O que permite que a velocidade se desterritorialize, é a tecnologia. A dromologia é, dessa forma, atravessada pelo vetor tecnológico. Constrói-se uma preponderância da ciência e da técnica como fontes de desenvolvimento material, progresso cultural e unificação de todas as esferas produtivas (VIRILIO, 1999).



Para Virilio (2000), a velocidade, filosoficamente falando, não é um fenômeno, mas a relação entre fenômenos; também não é um problema de tempo entre dois pontos. Segundo o autor, a velocidade é um meio, provocado pelo veículo. O veículo que serve de vetor para a velocidade vem evoluindo ao longo do tempo, desde a cavalaria, o navio na conquista marinha, os trens de ferro, os aviões transatlânticos e, atualmente, as TICs.

Assim, para Virilio (2000), foi a revolução dos transportes que possibilitou a revolução espaço-temporal que se vive na atualidade, transformando o que antes era geopolítica em cronopolítica, quando o tempo real tem a primazia sobre o espaço real. Para o autor, a estratégia de guerra que consistia em ceder terreno para ganhar tempo perdeu o sentido, uma vez que atualmente, o ganho de tempo está relacionado direta e exclusivamente aos vetores (ou veículos) utilizados.

Os veículos formam as chamadas próteses veiculares e servem de apoio ao sujeito para a conquista espaço-temporal. Contemporaneamente, para o sujeito do trabalho e, em especial, para aqueles inseridos no contexto do trabalho imaterial, as próteses transformam-se em próteses tecnológicas (computador, telefone celular, etc.). As próteses tecnológicas permitem ao sujeito do trabalho contemporâneo surfar no fluxo da lógica dromológica, em uma época totalmente liquefeita, como analisa Bauman (2001). O que o leva a uma experimentação espaço-temporal totalmente diferenciada daquela do capitalismo de base taylorista-fordista.

Para Deleuze (2004b), a experimentação espaço-temporal não pode ser pensada de forma linear, homogênea ou cumulativa. Ao contrário, o autor pensa o tempo como uma rede, um emaranhado. Essa visão sobre o tempo marca a impossibilidade de pensá-lo exclusivamente de forma cronológica, como uma linha, uma vez que, a partir da idéia de um tempo aberto e atualizável, o sujeito salta nesse tempo e atualiza-o a todo instante, no passado, no presente ou no futuro. Essa idéia possibilita entender porque se consegue relacionar presente, passado e futuro e fazer com que esses momentos coexistam, no presente, configurando coexistência temporal (DELEUZE, 2004b).

São características que definem a concepção de tempo em Deleuze, conforme Pelbart (2004): emaranhado, massa, labirinto, turbilhão, variação, além de informal e plástico. Cabe ressaltar que prevalece, nas idéias de Deleuze, o tempo como coexistência virtual e não como sucessão, isto é, um tempo que não exclui o

antes e o depois, mas os justapõe. É um tempo tomado, enfim, não como sucessão de movimentos e de suas unidades, mas, em simultaneidade.

Faz-se importante destacar, ainda, que a experimentação espaço-temporal está relacionada aos operadores de tempo, às tecnologias que produzem tal ou qual experiência, vivência, idéia ou forma do tempo, como ressalta Pelbart (1998). Enfatiza-se que a atual experimentação espaço-temporal do sujeito do trabalho contemporâneo precisa ser pensada a partir de um atravessamento da tecnologia, levando-se em conta a lógica dromológica, que é o imperativo do sistema capitalista atual.

Especialmente no mundo do trabalho bancário, as TICs configuram-se como importantes operadores de tempo, além de exercer grande influência na experimentação espaço-temporal dos trabalhadores, em função da intensa automatização dos processos de trabalho. Isso leva o sujeito do trabalho bancário a processos de desterritorialização e reterritorialização, em que o espaço virtual, das tecnologias, tem papel fundamental e a mudança assume caráter de inevitabilidade e de presença constante no cotidiano do trabalho (GRISCI, 2000; BESSI, 2003).

É nesse sentido que a tecnologia e a própria manipulação dos símbolos e informações de que dela advém tem se conformado em fator de estratificação e de diferenciação entre os trabalhadores e, inclusive, entre os clientes. Christlieb (2000), a esse respeito, analisa que a tecnologia é uma espécie de injeção de velocidade não somente às ferramentas, à produtividade e à circulação de informação, mas também aos ritmos de vida, às aspirações e à percepção, além de estar relacionada à motivação (hoje chamada: urgência) e à espera (denominada: decepção). Para o autor, o transporte da informação ou dos corpos) está constituído de velocidade e a velocidade está constituída de esquecimento, em função dos fluxos cada vez mais rápidos.

As TICs possibilitam ainda, segundo Zarifian (2002b), que a empresa contemporânea produza uma modulação que pode ser de três formas. A primeira é a modulação da utilização do tempo. Se o computador é o mote desse novo cenário, ele permite a sua utilização, a qualquer tempo, mesmo ligado em rede. “O trabalho (assalariado) pode então se libertar radicalmente dos horários legais e se tornar modulável, no sentido de uma variação de sua efetividade e intensidade a qualquer momento” (ZARIFIAN, 2002b, p.28-29). A segunda é a modulação no espaço. Se é

possível trabalhar a qualquer tempo, também é possível um alargamento dos espaços de trabalho. Pode-se trabalhar em casa, no carro, na escola, na rua, etc. A terceira é a modulação do engajamento subjetivo. O próprio sujeito do trabalho aciona a sua atividade e modula o espaço-tempo em que a realizará. “Mas isso supõe um forte compromisso de sua parte: *ele deve por si mesmo se obrigar a fazê-lo*” (ZARIFIAN, 2002b, p.28-29, grifos do autor).

A modulação espaço-temporal é, dessa forma, fator indispensável ao capitalismo flexível que se alicerça no trabalho imaterial, como se descreve a seguir.

## 2.2 TRABALHO IMATERIAL

O sujeito do trabalho contemporâneo, além de viver em um mundo labiríntico, exposto à modulação espaço-temporal, aos elementos da sociedade de controle e a uma constante desterritorialização pode, ainda, ser caracterizado como o trabalhador do conhecimento.

A partir das novas formas de conceber e estruturar o trabalho e da informatização advindas dos processos de reestruturação produtiva, faz-se notar uma intensa intelectualização dos processos de trabalho. Neste cenário, o trabalho imaterial passa a ter um papel importante dentro da produção de bens ou do fornecimento de serviços. O trabalho imaterial é “o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como uma imposição normatizadora de que o trabalhador se torne sujeito ativo do trabalho” (GRISCI, 2006, p.327).

No atual regime de acumulação flexível (HARVEY, 2001), em que o setor de serviços assume um papel importante, o capitalismo busca a apropriação, além da atividade física, preponderante nas fábricas taylorista-fordistas, também, das capacidades de cooperação, inovação e criação do sujeito do trabalho, antes massificadas.

Para Lazzarato (1997; 2002; 2004), o trabalho de tipo taylorista-fordista presente nas fábricas era caracterizado pela rígida hierarquia, pelos dispositivos de controle disciplinar e pela falta de autonomia do trabalhador. Nesse tipo de organização sobressaía-se o trabalho do tipo material, ligado a produção de

mercadorias, sendo que era justamente a produção que dominava as relações com o mercado. Esse modelo industrial não demandava flexibilidade espaço-temporal por parte das organizações e do próprio sujeito do trabalho.

O sujeito do trabalho da lógica taylorista-fordista era um trabalhador exposto a um trabalho produtivo, repetitivo e eminentemente massificante, por isso, conforme Cocco (2001, p.18), o trabalhador poderia ser definido como “operário massa”, tendo em vista que era:

um trabalhador massificado não apenas pelos níveis de mobilização das forças de trabalho aos quais chegava a produção em série, mas pelo nivelamento de suas qualidades: o taylorismo mobilizava enormes massas de camponeses e os tornava operários desqualificados adequados a uma divisão técnica do trabalho que lhes reservava tarefas cada vez mais simples e repetitivas.

Lazzarato (2002; 2004) e Enriquez (2002) lembram que a fábrica taylorista-fordista esperava e necessitava, no cotidiano do trabalho, a mobilização dos corpos, antes de qualquer outra coisa. Ainda assim, mesmo que o seu maior objetivo fosse ajustar os homens às máquinas e à organização, transformando-os em “executores sem alma” (ENRIQUEZ, 2002, p.12), havia a demanda pela mobilização subjetiva dos trabalhadores aos projetos organizacionais.

De acordo com Enriquez (2002, p.13), na fábrica taylorista-fordista: “a vida psíquica do indivíduo, enquanto um ser de paixão é solicitada, mas não é captada totalmente pela organização; cada sujeito humano é livre para pensar e sentir o que deseja na vida privada”. Havia, portanto, paradoxalmente, lembra Negri (2003), certo grau de liberdade para o sujeito do trabalho, mesmo no modelo organizacional de tipo totalmente disciplinar dessas fábricas.

Também para Hardt e Negri (2001), a questão dos afetos e da mobilização subjetiva, tidos como pontos centrais no conceito de trabalho imaterial, sempre estiveram presentes no mundo do trabalho, mesmo na produção taylorista-fordista. O que muda, atualmente, é a posição central ocupada pelas demandas do trabalho imaterial, o que configura a nova lógica produtiva do capitalismo contemporâneo.

As idéias desenvolvidas por Lazzarato e Negri (1991; 2001); Hardt e Negri, (2001); Negri, (2003) e Lazzarato, (1997; 2002; 2004) acerca do trabalho imaterial

decorrem, em grande parte, das análises dos textos de Karl Marx, em especial, os Grundrisse. Nesse texto de 1857, Marx elaborou uma hipótese sobre o desenvolvimento da forma de trabalho no futuro do capitalismo. Essa hipótese marxista previa que o trabalho se tornaria cada vez mais imaterial, dependendo fundamentalmente das energias intelectuais e científicas que o constituíssem. Em sua concepção, a valoração do trabalho mudaria, visto que “a criação da riqueza real vem a depender menos do tempo de trabalho e da quantidade de trabalho empregado do que da potência dos agentes que vêm colocados em ação durante o tempo de trabalho” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p.28).

Nessa nova lógica, não seria somente o tempo de trabalho que proporcionaria a mais-valia para o capital, mas a apropriação da produtividade geral dos trabalhadores, o que dependeria, em grande parte, da compreensão e do domínio da natureza por parte deles. Em suma, seria o desenvolvimento do indivíduo social que se apresentaria como o grande pilar de sustentação da produção e da riqueza.

A emergência e a prevalência do trabalho imaterial estão intimamente relacionadas à reestruturação produtiva industrial, ocorrida em épocas distintas nos diversos países, sendo que, no Brasil, ocorreu mais intensamente a partir da década de 1970. Lazzarato e Negri (2001) analisam que a mudança se deu no curso dos movimentos sociais e operários que tiveram lugar no transcorrer dos primeiros processos de reestruturação produtiva, quando os trabalhadores reivindicaram maior autonomia no espaço industrial.

Nas reestruturações que se seguiram, as organizações incorporaram, no sistema produtivo, muitas das novas características do trabalho.

A subordinação destes espaços de autonomia e organização do trabalho imaterial às grandes indústrias (processo de recentralização) no curso da fase de reestruturação sucessiva (emergência do modo de produção pós-fordista) não muda, mas reconhece e valoriza a nova qualidade do trabalho (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p.27).

Segundo Lazzaratto e Negri (2001), Hardt e Negri (2001), Negri (2003) e Lazzaratto (2004) o trabalho imaterial precisa ser entendido enquanto elemento constitutivo da nova ordem capitalista mundial. É importante ressaltar, no entanto, quando se fala em trabalho imaterial, está se falando também em trabalho produtivo

material. Um não substitui ou exclui o outro. O que muda são as relações estabelecidas entre capital e trabalho, as demandas que se colocam ao sujeito do trabalho, as investidas que faz o capital numa tentativa de apropriar, regular e homogeneizar o trabalho imaterial e, acima de tudo, o elemento valorativo do trabalho. O que acontece, na atualidade, é que o trabalho imaterial, “puxa [o trabalho material], isto é, transformando-o, torna o trabalho material cada vez mais interno ao trabalho intelectual e imaterial” (NEGRI, 2003, p.102).

Lazzarato (2002; 2004) salienta que, na nova lógica produtiva, duas idéias são fundamentais e estão no centro do entendimento do trabalho imaterial: a empresa, contemporaneamente, não cria tão somente o objeto, bem material ou serviços, mas o mundo no qual esses objetos existem; e a empresa não cria tão somente o sujeito (trabalhadores e consumidores), mas o mundo no qual o sujeito existe. Nesse sentido, a criação e a realização do sensível (desejos, crenças, inteligência, etc.) precedem a produção econômica, uma vez que o processo produtivo centra-se na lógica cliente-mercado-produto e não mais na lógica produto-mercado-cliente.

A esse respeito, Lazzarato (2004, p.188) esclarece: “a companhia (empresa) ao produzir um produto ou serviço, produz o mundo. Nesta lógica, o serviço ou o produto, bem como o consumidor ou trabalhador precisam corresponder a este mundo; e o mundo, por sua vez, precisa estar inscrito na alma e nos corpos dos consumidores e trabalhadores”. Faz-se necessário, portanto, a criação de um ambiente ideológico do consumo, conforme o autor. As características próprias do trabalho imaterial precisam ser mobilizadas no sujeito do trabalho e, mais do que isso, a própria subjetividade do trabalhador e do consumidor precisa estar inscrita nessa lógica produtiva, já que, contemporaneamente “os consumidores são primeiro e acima de tudo acumuladores de *sensações*; são colecionadores de *coisas*” (BAUMAN, 1999, p.91, grifos do autor).

Frente ao exposto, o trabalho imaterial passa a ter papel preponderante, em especial, para o setor de serviços. A comunicação entre produção/serviço e consumo que sempre ocorreu de forma mais intensa, configura o desenvolvimento definido como relação de serviço, por Lazzarato e Negri (2001), utilizando

nomenclatura cunhada por Christian du Tertre<sup>2</sup>. Tal relação dá-se pela superação da organização taylorista dos serviços, caracterizando-se por uma maior intervenção do consumidor na constituição do produto. Em uma economia de serviços, a definição do que seja o trabalho, muda. O trabalho passa a ser “considerado como o processo de desenvolvimento e de aplicação de saberes, de competências, de conhecimentos e de informações: em suma, de emprego de recursos humanos e de mobilização de inteligência prática” (ALMEIDA, 2005, p.49).

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). Além disso, a informatização e o uso intensivo das TICs nas atividades de serviços, muito evidente no trabalho bancário, demandam maior capacidade intelectual e de manipulação de informação e de símbolos por parte do sujeito do trabalho (LAZZARATO; NEGRI, 2001).

As empresas, nesse contexto, deixam de vislumbrar unicamente a mão-de-obra, ou seja, a força produtiva. Antes, necessitam o sujeito do trabalho mobilizado de forma integral (de corpo e alma) no processo produtivo, seja qual for o produto que produza ou o serviço que ofereça. Da mesma forma, a empresa também ocupa todos os espaços de vida do sujeito.

O trabalho imaterial altera a idéia de um fora do trabalho, uma vez que pode ser exercido a qualquer tempo e em qualquer lugar. Exemplifica isso o trabalhador que leva atividades para serem realizadas em casa, já que prescindem do espaço-tempo da empresa, em uma verdadeira modulação espaço-temporal (ZARIFIAN, 2002b). Como a empresa busca a própria produção de modos de subjetivação, extrapola todos os limites de tempo e de espaço, subsumindo todos os momentos da vida do sujeito do trabalho (COCCO, 2000).

Hardt e Negri (2001) argumentam que no trabalho imaterial, a produtividade dos corpos e o valor dos afetos são essenciais na valorização do capital. Referem os autores que a produtividade e a criação de excedentes, hoje, tomam a forma de interatividade social cooperativa mediante redes lingüísticas, comunicativas e

---

<sup>2</sup> “Tratam-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).

afetivas. Não mais é necessário que a empresa organize ou controle excessivamente o sujeito do trabalho, pois o próprio sujeito deve controlar o seu processo de trabalho e o seu resultado, sob a forma de autocontrole (BAUMAN, 1999; DELEUZE, 2004a). Para tanto, o trabalhador precisa ser seduzido pelo projeto da organização a fim de que o trabalho imaterial produza valor (LAZZARATO e NEGRI, 2001; GRISCI, 2005; GAULEJAC, 2007).

Sobre o valor produzido sob os novos modos de gerenciamento, que visam seduzir o trabalhador em prol do projeto da organização, Gaulejac (2007, p.152) diz:

O valor do trabalho não está mais ligado à qualidade da obra, do objeto realizado, da atividade concreta. Ele se inscreve menos na ordem do realizado do que na adesão a um sistema de pensamento, a uma visão, a um espírito, a uma cultura, a uma filosofia, a valores comportamentais, a um conjunto de crenças e de princípios que é preciso interiorizar.

Para Hardt e Negri (2001), o trabalho imaterial apresenta três aspectos importantes, imprescindíveis na economia contemporânea: o trabalho comunicativo, ligado atualmente às TICs; o trabalho interativo, de análise simbólica e de resolução de problemas; e o trabalho de produção e manipulação de afetos. O trabalhador bancário, após sucessivas e contínuas reestruturações pelas quais os bancos passaram, teve seus modos de trabalhar transformados em função dos três aspectos apresentados por Hardt e Negri (2001). Essa mudança está diretamente relacionada à automatização de processos e ao direcionamento para o mercado que se fizeram presentes de maneira intensa nos bancos reestruturados. O trabalhador bancário, na condição de um consultor de negócios, precisa criar necessidades em seus clientes, para que estes consumam os produtos bancários.

É importante ressaltar, como o fazem Hardt e Negri (2001), Negri (2003) e Lazzarato (2004) que a cooperação é um dos elementos inerentes do trabalho imaterial, já que o trabalho comunicativo e interativo só pode se desenvolver de forma cooperativa. Era difícil visualizar essa cooperação no trabalho industrial do tipo taylorista-fordista, em que o trabalho transcorria, principalmente, de modo individualizado. No trabalho bancário onde as relações de serviço são preponderantes e a comunicação e a interação com os clientes são indispensáveis, a cooperação entre os próprios trabalhadores deveria ser um dos elementos presentes no cotidiano de trabalho.



No trabalho imaterial, a cooperação entre os trabalhadores é, antes de qualquer coisa, cooperação entre mentes, uma vez que o sujeito do trabalho é mobilizado subjetivamente para seu trabalho e precisa, junto com a organização, estabelecer e criar o ambiente ideológico para o consumo. Como mencionam Hardt e Negri (2001, p.314-315, grifos dos autores):

o aspecto cooperativo do trabalho imaterial não é imposto e organizado de fora, como ocorria em formas anteriores de trabalho, mas *a cooperação é totalmente imanente à própria atividade laboral*. (...) os poderes cooperativos da força de trabalho (particularmente da força de trabalho imaterial) dão ao trabalho a possibilidade de se valorizarem.

Essa idéia se associa à concepção do *General Intellect*, de Marx, onde a força produtiva nasce do sujeito e se organiza na cooperação.

Sendo a cooperação inerente à produção de valor do trabalho imaterial, torna-se relevante a compreensão de como ela ocorreria entre trabalhadores bancários que estão inseridos em ambientes de competição exacerbada e de individualismo, conforme atestam estudos de Grisci (2000); Bessi (2003); Bessi e Grisci (2004); Grisci (2005) realizados nas mesmas instituições bancárias do presente estudo. Se não há trabalho imaterial sem cooperação e se o trabalho bancário é trabalho imaterial, que elementos integrariam a lógica de cooperação no trabalho bancário contemporâneo? Uma perspectiva de resposta passaria pelo exercício do controle que resultaria, necessariamente, cooperação entre os trabalhadores, visando ao atendimento dos intentos da organização.

Hardt e Negri (2001) e Negri (2003) ressaltam que os cérebros (e os corpos), são imprescindíveis para que a cooperação e a interação social produzam o valor do trabalho imaterial, não são, necessariamente, fornecidos pelo capital, já que a cooperação é organizada pelo próprio sujeito do trabalho. Assim, para que a cooperação e a interação aconteçam, as capacidades de inovação e a criatividade são amplamente demandadas. O sujeito do trabalho deve ter iniciativa suficiente para criar, no cotidiano do trabalho, as condições necessárias para a produção de valor.

Pelbart (2003) resalta que a criatividade, a inovação e a iniciativa dos trabalhadores geram, por outro lado, o principal problema da gestão contemporânea:

a necessidade de controlar tais capacidades cognitivas do sujeito, o que, para o autor, é incontrolável. Para isso, a gestão incentiva o autocontrole e o controle dos pares, além da imposição de que o trabalhador satisfaça integralmente o seu cliente. A virtual satisfação do cliente faz com que o controle seja exercido também de fora sobre o sujeito do trabalho. O cliente é que exerce a pressão e o controle sobre o trabalhador.

Para Negri (2003), assim como para Pelbart (2003) e Rolnik (2001), a grande possibilidade de resistência no contexto do trabalho imaterial está situada, justamente, nas características de criatividade, iniciativa, autonomia e no poder de invenção. Para Lazzarato (2004, p.192) o poder de invenção está relacionado à habilidade do sujeito do trabalho de organizar, de combinar elementos e estratégias e de “fazer acontecer”, mobilizando a atenção individual e coletiva para o que aconteceu, o que está acontecendo e o que irá acontecer.

É a partir dessas idéias que os autores defendem que, se o trabalho imaterial está no cerne da nova ordem capitalista, e se esse tipo de trabalho necessita das capacidades de mobilização, de criação e de inovação do sujeito do trabalho, é no próprio trabalho imaterial que se encontram as possibilidades políticas de resistência, de libertação e de autonomia. Para Negri (2003) é exatamente quando o cérebro humano se reapropria dos instrumentos do trabalho que o capital perde o seu poder de articular o comando sobre esses instrumentos.

Diante disso, mostra-se pertinente investigar se o trabalho imaterial contém brechas que possibilitem estratégias de emancipação do sujeito e de resistência frente aos modos hegemônicos de produção. E, ainda, como essas estratégias podem se coordenar, a fim de permitir que o sujeito possa “sair do outro lado” do muro, como assinala Pelbart (2003).

É a partir dessas reflexões que se apresenta a categoria resistência e algumas de suas implicações e possibilidades no mundo do trabalho contemporâneo.

## 2.3 RESISTÊNCIA

É comum associar, de imediato, a resistência dos trabalhadores bancários à lembrança de algo intensamente relacionado ao espaço dos sindicatos que se manifesta na forma de ações coletivas, em função do histórico da categoria. A ação sindical é definida por Cattani (1991) como todas as práticas ativas que se referem a greves, greves gerais, manifestos, mobilizações, campanhas, campanhas salariais, campanhas de sindicalização, comunicação, etc.

A ação coletiva, por sua vez, é definida como “o agir acordado por indivíduos que ultrapassa os determinismos impostos por estruturas auto-referentes, indo além das volições individualistas” (CATTANI, 2006, p.11). A ação coletiva opõe-se, portanto, à passividade, às condições ou situações impostas, configurando-se uma possibilidade do sujeito, coletivamente, transformar seu entorno físico e social e também, as próprias relações de poder no âmbito das relações de trabalho.

Jinkings (1996; 2002) analisa as ações coletivas e sindicais promovidas pelo Sindicato dos Bancários no Brasil a partir de uma perspectiva histórica, sem deixar de levar em conta a atual fragilidade do movimento sindical de uma maneira geral e, mais especificamente, no setor estudado.

Segundo a autora, os movimentos sindicais de trabalhadores tiveram um declínio acentuado na sua força de atuação na Europa e, principalmente, na Inglaterra (tradicional reduto histórico de lutas de classe), por volta da década de 1980. O ambiente de desmobilização, por essa época, se expandia para a maioria dos países capitalistas industrializados. Difundiram-se, intensamente, as políticas neoliberais de incentivo à ação do livre mercado e o Estado mínimo, aliadas às experiências de reestruturação produtiva. A crise, que afetou as ações reivindicativas e os conflitos entre trabalhadores e seus organismos sindicais, concretizou-se na redução drástica do número de greves realizadas e numa acentuada tendência à diminuição nos níveis de sindicalização (JINKINGS, 2002).

No Brasil, por outro lado, a década de 1980 marcou o amadurecimento e a pujança dos movimentos sindicais e das ações coletivas. As greves, que assumiram o caráter de greves por categorias profissionais, multiplicaram-se no decorrer dessa década. Também surgiram as primeiras paralisações por empresas, marcando uma

época “de ouro” do sindicalismo brasileiro. As principais reivindicações concentraram-se nas lutas por melhores salários, além de ações contra o que se entendia, à época, por superexploração do trabalho.

Para os trabalhadores bancários brasileiros, o ano de 1985 marcou o pioneirismo com a ocorrência da primeira greve nacional de uma categoria profissional. Trabalhadores de bancos estatais e privados aderiram em massa, fechando agências, fazendo passeatas e manifestações públicas, realizando uma greve que conquistou a reposição de perdas salariais reivindicadas, fortaleceu a organização sindical dos bancários em nível nacional, tornando-se referência do movimento sindical brasileiro (JINKINGS, 2002).

A década de 1990, ao contrário, marcou o início da fragilização do movimento sindical em geral no Brasil. Nesta década, desenvolveram-se no Brasil e em outros países da América Latina, algumas das condições políticas e econômicas que já tinham se tornado comuns na Europa e que determinaram o refluxo das ações de resistência dos trabalhadores organizados nos sindicatos.

Alguns dos fatores apontados por Jinkings (2002) como responsáveis pela queda das ações sindicais foram as reformas na legislação do trabalho, o aperfeiçoamento dos mecanismos coercitivos do Estado para reduzir ou eliminar os órgãos de classe, a transferência para o mercado das principais determinações sobre trabalho e emprego, os movimentos mundiais de privatização, entre outros. No que se refere ao espaço das organizações, os principais fatores foram os relacionados às mudanças nos processos produtivos, à automatização intensa, à flexibilização, às novas formas de controle e à gestão da força de trabalho. Com os processos de reestruturação já em curso, em direção à acumulação flexível, foi possível perceber a demanda da gestão pela mobilização subjetiva dos trabalhadores, marcando um novo posicionamento relativo ao trabalho imaterial.

Para Jinkings (2002) as fragmentações decorrentes do intenso processo de reestruturação produtiva e as novas formas de organização do trabalho culminaram em novos obstáculos às ações coletivas de trabalhadores, seja no ambiente da empresa, seja na ação sindical. Da mesma forma, a mudança nas exigências relativas ao perfil do trabalhador, a constante ameaça do desemprego e as atuais estratégias das empresas no que se refere ao controle e à dominação também colaboraram para a redução das ações organizadas (JINKINGS, 1996).

Nesse contexto, os movimentos sociais sofreram transformações. Isso não significa, simplesmente, que as lutas sociais não existam mais, mas sim que as lutas coletivas que marcaram a história da sociedade industrial, tendem a se atenuar, cedendo espaço a lutas individuais e/ou individualizadas.

Jinkings (2002) aponta um dos dilemas do movimento sindical atual que é suplantar a idéia disseminada de que a luta coletiva está ultrapassada. Para a autora, os laços de solidariedade entre os trabalhadores, incluindo os bancários, foram quebrados pelos processos de acelerada mudança nas condições materiais de sua existência através da intensificação do uso da sua força de trabalho, por parte das empresas.

Gaulejac (2007), por sua vez, ressalta que na empresa contemporânea as lutas dos trabalhadores por problemas ligados à exploração, à melhoria das condições de trabalho, ao aumento dos salários, à recusa da repressão disciplinar e à diminuição do tempo de trabalho recuaram e a greve quase desapareceu. Para o autor, hoje “os efeitos da oposição capital/trabalho se exprimem sob outras formas. Quando os patrões se tornam *managers*, sua ligação com o capital é mais abstrata. Quando os operários se tornam ‘recursos humanos’, as reivindicações são mais individualizadas” (GAULEJAC, 2007, p.150).

O modelo de empresa contemporânea, na perspectiva defendida por Gaulejac, não permite que esses laços coletivos se fortaleçam justamente porque suaviza os mecanismos de exercício de poder e controle, visando conseguir, junto aos trabalhadores, individualmente, aceitação e adesão incondicionais. Essa atitude deveria suplantar os tradicionais conflitos entre capital e trabalho conforme ocorriam até décadas atrás.

No entanto, o autor constata, a partir de sua vivência em grandes empresas francesas, que as tensões são cada vez maiores, ligadas agora “ao encurtamento dos prazos, ao imperativo dos ‘fluxos tensos’, a exigência do ‘tempo justo’, as conseqüências da ‘falha zero’ e da gestão ‘a favor da corrente’. Cada um é convidado a trabalhar mais depressa, a suprimir os tempos ‘perdidos’, a justificar qualquer atraso e contratempo” (GAULEJAC, 2007, p.195).

A partir dos fatores relacionados à sociedade de controle, Zarifian (2002b) propõe um novo tipo de controle, denominado por ele de controle do engajamento. O

autor salienta que, para se chegar ao entendimento do controle do engajamento, é necessário pensar a idéia de modulação, característica apontada por Deleuze (2004a) para a sociedade de controle.

Com as modulações da utilização do tempo, do espaço e a modulação do engajamento subjetivo (ZARIFIAN, 2002b), o controle se dá, principalmente, no que diz respeito ao alcance de objetivos e metas, já que o espaço-tempo de trabalho passa a ser flexível, fazendo com que o sujeito do trabalho possa e deva trabalhar a todo tempo e em qualquer lugar. O sujeito deve prestar contas do seu trabalho com uma freqüência cada vez maior e seus objetivos e metas podem ser rapidamente atualizados, dentro da idéia da rentabilização do espaço-tempo presente na lógica dromológica, proposta por Virilio (1997).

Para Zarifian (2002b), as relações capitalistas contemporâneas produzem uma espécie de dominação distanciada, operando com tanta força que exerce um “efeito de advertência” sobre o trabalhador. Esse efeito, segundo ele, provoca um “assujeitamento consentido”, pela força que exerce sobre o sujeito do trabalho, de maneira desigual, sem que ele tenha muito espaço para margens de manobra.

No entanto, mesmo nessas relações de assujeitamento, segundo Zarifian (2002b, p.31, sem grifos no original), “há a liberdade. E liberdade, em primeiro lugar, no exercício de pensar, agir e *cooperar* dos indivíduos-sujeitos”. Essa liberdade é possível graças a um movimento paradoxal nas organizações que, ao tentar diluir as relações de dominação taylorista-fordistas, amplia e mistura os devires em que se engaja o sujeito. Assim, para o autor, esse engajamento não se limita mais unicamente à empresa. O sujeito do trabalho pode, ainda que de forma momentânea e móvel, libertar-se do assujeitamento à organização e engajar-se subjetivamente a outros projetos.

Para Zarifian (2002b), o engajamento subjetivo seria “um ‘ser’ com duas faces: a da captação da atividade subjetiva do assalariado, sob uma forma renovada de relação de dominação, e a do sentido pessoal e coletivo dado à ação social, sob uma forma renovada de relação de emancipação” (ZARIFIAN, 2002b, p.30). Essa linha de argumentação vem ao encontro da idéia de possíveis resistências apoiadas a partir das características pessoais que o sujeito mobiliza em prol do trabalho. É a partir dessa linha de raciocínio que o autor identifica as possibilidades de emancipação do sujeito do trabalho.

O autor frisa que, nos moldes da sociedade de controle não se pode mais pensar e analisar a problemática da resistência da mesma forma que na sociedade disciplinar. Na sociedade disciplinar, os trabalhadores podiam, coletivamente, resistir à pressão da disciplina, assim como os sindicatos conseguiam mobilizar uma massa de resistência, uma vez que era claro “contra” quem deveriam lutar. Conforme Pelbart (2003), a relação entre poder e indivíduo era estática, e, além disso, era compensada pela resistência do indivíduo.

Ainda que se utilizasse de meios de confinamento e de instrumentos de disciplina, visando à domesticação e o adestramento dos corpos, a sociedade disciplinar não conseguia penetrar inteiramente as consciências e os corpos dos trabalhadores, a ponto de organizá-los na totalidade dos elementos de sua vida (PELBART, 2003). O espaço-tempo do embate, nesse contexto, era o sindicato e suas manifestações coletivas, como descreveu Cattani (1991; 2006). Havia, nessa lógica, uma demanda visível em função de uma violência no mundo do trabalho que se explicitava abertamente. A exploração não era sutil, ela se mostrava de forma aberta, transparente. Nesse sentido, a resistência também se manifestava sem subterfúgios, sem mascaramentos.

Se na sociedade de controle, o controle é mais sutil, também as formas de resistência não se expressam da mesma forma que na sociedade disciplinar. A resistência, na sociedade de controle, estaria dispersa em ações no cotidiano do trabalho que, em geral, escapam aos registros, devido ao fato da resistência não estar localizada somente nas manifestações frontais de descontentamento. Para Zarifian (2002b), na sociedade de controle, além de analisar a questão da resistência, há que se levar em conta o que denomina deslocamentos de perspectiva, para que se possa repensar a problemática das relações de emancipação.

Para exemplificar o que chama de deslocamento de perspectiva, Zarifian (2002b) cita o caso da atendente do serviço de *call center* de uma operadora de telefonia. Ao se deparar com uma situação de difícil solução, a atendente transgredia as regras de limitação do tempo e do *script* de respostas-padrão a serem dadas ao cliente, conforme determinado pela organização. Faz isso em função dos seus valores pessoais, pois considera mais importante prestar um bom atendimento e

resolver o problema do cliente, mesmo que esteja transgredindo uma norma da organização.

Ocorre o deslocamento de perspectiva, no momento em que a atendente se engaja subjetivamente em outro projeto, que não é o da organização que busca a otimização do tempo e a padronização dos discursos. Nessa ação de deslocamento de perspectiva dá-se a *transgressão da dominação* exercida sobre a atendente e o exercício de uma ação de emancipação (ZARIFIAN, 2002b).

Ao analisar a resistência às formas de gerenciamento das organizações contemporâneas, Gaulejac (2007), tal qual Zarifian (2002b), diz que, apesar de existir uma elevada aceitação do projeto organizacional, ainda existem algumas formas de resistência. As expressões da resistência, quando não podem se exprimir sob a forma de críticas abertas, apresentar-se-iam em forma de “oposições larvais”, denotando tentativas individuais de contraposição ao discurso gestor.

Para Gaulejac (2007), resistência seria o comportamento do sujeito do trabalho frente ao que ele denomina de injunções paradoxais da gestão que são diferenças irreconciliáveis entre o discurso organizacional e a prática cotidiana, e a tentativa do sujeito de não enlouquecer. A resistência apresentar-se-ia através da clivagem entre o “Eu organizacional” e o “Eu verdadeiro” ou por meio da resistência às regras consideradas contraditórias.

A clivagem entre o “Eu organizacional” e o “Eu verdadeiro” se dá quando o sujeito manifesta uma adesão às formas de gestão, sendo, no entanto, uma adesão de fachada. O “Eu organizacional”, aquele que se mostra na organização, parece responder às exigências de adesão ilimitada, porém, o “Eu verdadeiro” ou “privado”, que se revela fora, nos lugares de expressão íntimos ou privados, manifesta suas discordâncias.

A outra forma citada por Gaulejac seria a resistência do sujeito às regras formais quando elas são demasiadamente contraditórias com aquilo que crêem dever fazer para trabalhar corretamente. Eles preferem conservar uma coerência sobre o sentido daquilo que fazem do que fazer alguma coisa que consideram inadequado. Seria, por exemplo, o caso dos bancários que resistem às pressões de suas chefias pelo atingimento de metas e se recusam a vender algum produto a um



cliente que consideram não necessitar ou não ter condições financeiras para a aquisição.

Para Gaulejac (2007, p.105), os sujeitos combinam “essas diferentes atitudes tanto no tempo, adotando-as sucessivamente em função da conjuntura, como psiquicamente, fazendo coexistir em si comportamentos diferenciados, como uma espécie de desdobramento”. Para o autor, no momento em que resiste às demandas do capital, o sujeito está desenvolvendo mecanismos para salvaguardar a sua integridade, protegendo suas capacidades reflexivas, mantendo a possibilidade de encontrar sentido em sua ação cotidiana.

É nesse sentido que se pode associar a resistência à subjetividade, já que se toma a resistência, neste estudo, como um dos componentes da subjetividade. Trata-se, então, de esclarecer o que se entende por subjetividade e como possíveis modos de expressão da resistência podem resultar de modos de subjetivação ou de produção de estilos de vida ou de modos de existência.

### **2.3.1 A resistência como um dos componentes da subjetividade**

A subjetividade é entendida, no âmbito deste estudo, não como sinônimo de interioridade, mas, como algo construído a partir do social e construtor deste. 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.”. A subjetividade não é dada a priori, mas se forma no campo das forças sociais. Portanto, “não se considera a subjetividade como algo fixo ou dado. É um processo de constante engendramento” (HARDT, 2000, p.368), sendo constituída pela maneira como o sujeito interage com o mundo a sua volta.

Modos de subjetivação dizem respeito, portanto, às diversas maneiras pelas quais os indivíduos ou as coletividades se constituem como sujeito (DELEUZE, 2004a). O sujeito do trabalho, nesse contexto, é tomado a partir de uma perspectiva que não é a de um indivíduo isoladamente, mas de uma coletividade, que constrói e reconstrói modos de viver e modos de trabalhar, a partir da concretude do mundo.

Desde esta lógica, a subjetividade não seria ponto de partida, mas resultante de múltiplos processos, agenciamentos coletivos (FERREIRA NETO, 2000). 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. Deleuze (2004a, p.141) explicita a relação entre o dentro e o fora nos processos de subjetivação, quando afirma:

É isso a subjetivação: dar uma curvatura à linha, fazer com que ela retorne sobre si mesma, ou que a força afete a si mesma. (...) Não se deve acreditar que a subjetivação, isto é, a operação que consiste em dobrar a linha do fora, seja simplesmente uma maneira de se proteger, de se abrigar. Ao contrário, é a única maneira de enfrentar a linha e cavalgá-la.

Assim, se o sujeito é constituído nesse imbricamento entre o exterior e o interior, a interioridade que se forma pelo dobramento do fora, também constitui o ser. As dobras relacionam-se a uma subjetividade que é produzida tanto em um nível molar, como em um nível molecular, conforme Deleuze e Guattari (2004c).

As dimensões molar e molecular não podem ser postas em oposição, mas analisadas como complementares e inseparáveis. A impossibilidade de se separar as duas dimensões fica clara na explicação de Guattari (GUATTARI; ROLNIK, 2005, p.150): “o molecular, como processo, pode nascer no macro. O molar pode se instaurar no micro”. Para facilitar o entendimento dos conceitos, os autores associam-nos às idéias de micro e macro, a partir de uma concepção política, uma vez que, segundo eles, “tudo é político, mas toda política é ao mesmo tempo macro política e micro política” (DELEUZE; GUATTARI, 2004c, p.90).

Pode-se tomar o sistema capitalista, considerado flexível e conexionalista, como uma ordem molar, sendo que, no detalhe, nos pequenos grupos sociais está a ordem molecular. As características molares se fazem presente, atravessam a ordem molecular, numa clara impossibilidade de separação entre as duas.

Essa perspectiva de análise associada às formas de atuação da gestão anunciadas por Gaulejac (2007), permite dizer que as políticas gerencialistas são criadas em uma ordem molar, mas é no nível molecular, na gestão dos pequenos grupos no interior das organizações que elas se exprimem e são reproduzidas. Salientam Deleuze e Guattari (2004c, p.94) que: “a administração de uma grande segurança molar organizada tem por correlato toda uma microgestão de pequenos

medos, toda uma insegurança molecular permanente”. O sujeito do trabalho, de uma forma geral, acaba reproduzindo essa ordem molar, até um momento em que seja difícil dissociar as idéias do capitalista das do trabalhador.

Segundo Deleuze e Guattari (2004c), a ordem molar, ao se apresentar como centro de poder, tem três aspectos ou três zonas: uma zona de potência, relacionada com os segmentos de uma linha sólida dura; uma zona de indiscernibilidade, relacionada com sua difusão num tecido microfísico; e uma zona de impotência, relacionada com os fluxos que ele só consegue converter, mas não controlar, nem determinar.

Portanto, a estrutura molar de poder se apresenta marcando a sua zona de potência e de atuação, mas se propaga molecularmente. E, nessa propagação algo escapa. Embora mantendo as mesmas origens e características do centro de poder, os fluxos que escapam não podem ser controlados por inteiro, criando a zona de impotência da ordem molar.

Na zona de impotência “os movimentos moleculares não vêm mais completar, mas contrariar e furar a grande organização mundial” (DELEUZE; GUATTARI, 2004c, p.94). Esse fluxo que escapa da ordem molar, converte-se nas possibilidades de expressão da resistência do sujeito do trabalho. Quando se fala, portanto, na resistência às demandas do capital, que possam ser expressas em ações do cotidiano do trabalho, fala-se das expressões da resistência que se encontram no nível molecular, pois “esse tipo de modelo nos mostra que a produção molar de subjetividade se acompanha, necessariamente, de uma negociação mínima de processos moleculares” (GUATTARI; ROLNIK, 2005, p.151).

Em uma perspectiva molecular, salienta-se que a resistência não se restringe a uma individualidade, mas reporta-se a um conjunto de singularidades, a micromultiplicidades que podem ser formadas, por exemplo, pela coletividade dos trabalhadores. A resistência se refere a micropolíticas que podem estar localizadas em macro processos e não simplesmente a processos microscópicos e invisíveis. Em muitos casos, no entanto, as micropolíticas podem estar invisibilizadas pelas políticas de gestão das organizações.

Dessa forma, convém ressaltar que um modo de ser, de ver e de perceber uma interioridade vai surgir, molecularmente, a partir do dobramento da ordem

molar, o que constitui a própria subjetividade dinâmica, mutável, afetada pelas forças externas e internas (DELEUZE, 2005).

Esse processo ocorre em função daquilo que Pelbart (2000) denomina como “forças poderosas e estratégias insuspeitas” que compõem o cenário contemporâneo, afetando o sujeito no mundo do trabalho e na vida cotidiana. Dentre outras possibilidades de afetação, o autor elenca as questões do espaço-temporalidade, lembrando que, na aldeia global, “surfamos numa mobilidade generalizada, nas músicas, nas modas, nos slogans publicitários, no circuito informático e telecomunicacional” (Pelbart, 2000, p.15).

Se as subjetividades se formam no campo social, em uma ordem molar, as instituições seriam o lugar, o espaço de produção da subjetividade. Ao se relacionar essa idéia com os conceitos de sociedade disciplinar e sociedade de controle, visualiza-se que, na primeira, a família, a escola, a fábrica eram espaços delimitados onde as subjetividades eram produzidas, consumidas e confinadas. Na sociedade de controle, com a compressão espaço-temporal característica da acumulação flexível (HARVEY, 2001) ou modernidade líquida (BAUMAN, 2001), a produção da subjetividade excede os confinamentos. A lógica que funcionava, principalmente, no interior dos muros institucionais se estende, hoje, molecularmente, a todo o campo social (HARDT, 2000).

Gaulejac (2007) lembra que, no universo gerencialista, a subjetividade é mobilizada a partir de objetivos, resultados, critérios de sucesso, que tendem a excluir tudo aquilo que não é útil ou rentável. No mundo da gestão, a subjetividade é “objeto de uma solicitação maciça e contraditória: o indivíduo deve afirmar sua autonomia e responder a injunção de estar ‘bem em sua pele’, equilibrado, desabrochado, excelente em todos os domínios da existência, capaz de fazer frutificar a diversidade de seus talentos” (GAULEJAC, 2007, p.186-187).

Nesse sentido, cabe salientar que a subjetividade pode ser compreendida como fabricada, produzida, moldada, modulada, como refere Pelbart (2000). No entanto, o sujeito não ocupa uma posição passiva, simplesmente absorvendo-a estaticamente. Guattari (GUATTARI; ROLNIK, 2005) chama a atenção para a subjetividade capitalística conforme denominou a subjetividade contemporânea. Ela envolve, segundo o autor, desde componentes inconscientes, do domínio do corpo, do território, passando pelos domínios dos chamados grupos primários (turma,

bando, etc.), até os domínios da produção de poder, como a lei, a polícia, a mídia, as instâncias de gênero, etc.

Guattari e Rolnik (2005) ressaltam, ainda, que a subjetividade é produzida por agenciamentos coletivos de enunciação. Um agenciamento comporta componentes heterogêneos, tanto de ordem biológica, quanto social e maquínica e se dá sempre de forma coletiva. No entanto, os processos de subjetivação não são centrados nem nos agentes individuais, nem nos agentes grupais. São, portanto, duplamente acentrados, justamente por se darem no “entre”.

Se a subjetividade é produzida nos processos moleculares, “no próprio coração dos indivíduos, em sua maneira de perceber o mundo, de se articular com o tecido urbano, com os processos maquínicos do trabalho e com a ordem social suporte dessas forças produtivas” (GUATTARI; ROLNIK, 2005, p.35), o sujeito pode responder ou consumir a subjetividade produzida de duas diferentes formas, denominadas pelos autores como processos de individualização e de singularização.

O processo denominado individualização se caracteriza justamente pela tentativa de bloquear os modos de expressão da resistência, instaurando-se conforme determinam os padrões universais, massificadores e individualizantes vigentes. Esse processo, segundo Guattari e Rolnik (2005, p.42) é “uma relação de alienação e opressão, na qual o indivíduo se submete à subjetividade tal como a recebe”.

Segundo Ferreira Neto (2000), o processo de individualização é o processo hegemônico de produção de subjetividade, permeado pelas estratégias de controle do capitalismo contemporâneo. Nesse processo, para o autor, incluem-se os “adolescentes da geração *Coca-Cola*”, o consumidor compulsivo, o desempregado que toma para si a culpa pela sua situação, assim como os trabalhadores que incorporam os programas e as exigências das empresas sem nenhum tipo de resistência e sem criar possibilidades singulares de vivência.

O processo de individualização, portanto, significa a aceitação de um modo de trabalhar e de viver e sua conseqüente reprodução acrítica. Gaulejac (2007) relata a experiência de gestores que reproduzem as políticas de gestão estipuladas pelas altas cúpulas das organizações, sem nenhum tipo de constrangimento. Da mesma forma, Dejours (2000) cita a participação dos gestores naquilo que chama de

“trabalho sujo”, ou seja, pessoas que infligem sofrimento a outras sem nenhum tipo de pudor, por considerarem que estão apenas cumprindo ordens ou obedecendo a normas e regras estabelecidas.

O processo denominado singularização opõe-se ao anterior. Ocorre pela associação de dimensões de diferentes espécies, por meio da afirmação de outras maneiras de ser, outras sensibilidades, outras percepções, podendo ser considerado uma forma de resistência frente aos moldes previamente determinados. O processo de singularização pode ser considerado como “uma relação de expressão e de criação, na qual o indivíduo se reapropria dos componentes da subjetividade” (GUATTARI; ROLNIK, 2005, p.42).

Exemplificam esse tipo de processo de consumo de subjetividade as estratégias de engajamento subjetivo que remetem ao deslocamento de perspectiva, conforme proposto por Zarifian (2002b). Trata-se de uma percepção e uma conseqüente reação completamente diferenciadas frente a situações que tenderiam a reprodução de um comportamento padrão. Assim, pela criação de outras respostas aos mesmos problemas, o sujeito singulariza-se, diferencia-se.

Para Ferreira Neto (2000), o processo de singularização é, portanto, um processo contra-hegemônico, em que o sujeito cria e produz novidades vividas tanto em nível individual quanto coletivo. Cada indivíduo ou coletivo, em sua existência particular, pode experimentar, em diferentes momentos, tanto o processo hegemônico da individualização quanto o contra-hegemônico da singularização.

Os processos de singularização seriam novas modalidades de agregar, trabalhar, criar sentido, inventar dispositivos de valorização e autovalorização dentro da megamáquina de produção de subjetividade capitalística (PELBART, 2003). A micro política, nesse contexto, age nas micromultiplicidades para “tentar agenciar as coisas de modo que os processos de singularização não se neutralizem mutuamente, não se recuperem na reconstituição de pseudo-entidades molares” (GUATTARI; ROLNIK, 2005, p.93). A micro política, segundo os autores, consiste em criar um agenciamento que permita, que os processos de consumo da subjetividade via processo de singularização se apoiem uns nos outros, de modo a se intensificarem e a se tornarem visíveis, como expressões da resistência que tendem à coletividade e não à individualidade.

Se a resistência está relacionada a um modo de consumo da subjetividade via processo de singularização, o consentimento relaciona-se a um modo de consumo de subjetividade via processo de individualização. Convém lembrar que não se trata, simplesmente, de analisar a dicotomia resistência/consentimento, pois como lembram Guattari e Rolnik (2005) o sujeito oscila ora em um processo, ora em outro. Os comportamentos, em um mundo que se apresenta de forma fluida, oscilam de um nível a outro muito rapidamente. Essa ideia leva a aceitar a afirmação de Deleuze e Guattari (2004a) de que se vive em um momento onde a lógica predominante é aquela que inclui, é a lógica do “e...e...e...” e não a lógica que exclui, como a do “ou...ou...ou...”.

Os comportamentos do sujeito do trabalho que denotam o processo de individualização, de reprodução de um modelo hegemônico de consentimento ou aceitação às demandas da gestão consideradas inaceitáveis são os comportamentos esperados pelo sistema capitalista e, em última análise, pela gestão das organizações.

Para obter o consentimento e a mobilização subjetiva total, o poder gestor recorre a alguns mecanismos, conforme Gaulejac (2007). O primeiro mecanismo é o alibi da guerra econômica, em que a gestão trata de fazer com que os trabalhadores acreditem que a empresa está vulnerável, tem sua sobrevivência ameaçada e necessita dos sacrifícios de todos na frente de batalha para salvá-la. Nesse caso a violência interna é dissimulada, já que a gestão centra o foco no fato de que a ameaça maior está localizada externamente.

O segundo mecanismo é a individualização dos coletivos, com estratégias de gestão de pessoas voltadas à premiação dos desempenhos individuais e à concorrência interna pela conquista dos lugares. A individualização faz com que as resistências e as críticas se enfraqueçam, uma vez que os espaços de encontro e de discussão são suprimidos dos espaços organizacionais. Paralelo à supressão dos espaços está a ocupação total do tempo de trabalho, para que o trabalhador não tenha “tempo ocioso”.

O terceiro mecanismo é a utilização de “injunções paradoxais que inibem a razão, favorecem a adesão e a aceitação da racionalidade instrumental” (GAULEJAC, 2007, p.140). A partir desse mecanismo, discurso e prática empresariais se desconectam, conforme exemplifica o discurso da gestão sobre a

autonomia e a responsabilidade de cada um no processo de trabalho, contradito por um contexto e uma prática de controles e de desresponsabilização generalizada. Nesse contexto, ninguém é responsável pelas decisões tomadas porque não há outra coisa a se fazer, trabalha-se sob o imperativo do discurso do “é assim mesmo que as coisas funcionam e ninguém é o culpado por isso”.

Segundo Gaulejac (2007), tais mecanismos, colocados em prática, tem por objetivo dissimular uma realidade que está posta, isto é, a gestão tenta neutralizar a violência do capitalismo flexível contemporâneo, despolitizar e neutralizar o poder e o controle no seio da empresa, além de mobilizar todos os desejos dos indivíduos para o discurso gestor. Além disso, o sujeito do trabalho, em geral ocupante de postos elevados na hierarquia, centrado sobre si mesmo e em seus interesses, muitas vezes não percebe e não questiona a violência que reina no interior da empresa. Visando não ser afetado, muitas vezes esse sujeito utiliza como estratégia de fuga, um investimento total de seu espaço-tempo para o trabalho, não se permitindo parar, concentrando-se totalmente na sua atividade, aceitando a modulação espaço-temporal exigida pela organização. Esse comportamento está ligado, em muitos casos, ao medo do desligamento da empresa, da desconexão do sistema (PELBART, 2003).

### **2.3.2 Modos de Expressão da Resistência na Contemporaneidade**

Conforme Deleuze (2004a) e Pelbart (2003), a resistência consiste na revolução molecular, na resposta ao poder que o capitalismo exerce. A resistência é tomada, a partir da perspectiva de Deleuze e Guattari, como linhas de fuga que o sujeito cria ou encontra. Assim, concorda-se com Pelbart (2003, p.136):

Se na modernidade a resistência obedecia a uma matriz dialética, de oposição direta das forças em jogo, com a disputa pelo poder concebido como centro de comando, com as subjetividades identitárias dos protagonistas definidas pela sua exterioridade recíproca e complementaridade dialética, o contexto pós-moderno suscita posicionamentos mais oblíquos, diagonais, híbridos, flutuantes. Criam-se outros traçados de conflitualidade.



Como refere Rolnik (2001), a resistência, hoje, tende a não mais se situar por oposição frontal e aberta à realidade vigente, numa suposta realidade paralela, de enfrentamento; seu alvo, agora, é manter o controle do princípio que norteia o destino da criação.

Lazzarato (2004, p.187) complementa assim esse pensamento: “na era do trabalho imaterial e da cooperação entre mentes não é possível pensar os conflitos sociais em termos da dicotomia amigo/inimigo ou em termos de conflitos entre duas classes (...)”. O desafio está, segundo Rolnik (2001), em enfrentar a ambigüidade da estratégia contemporânea do capitalismo, que tenta tomar, para seus propósitos, as possibilidades criadoras do sujeito do trabalho. A autora sugere que, para resistir, o sujeito deve colocar-se no próprio âmago do capitalismo, negociando para manter a vida como princípio ético organizador.

A resistência na contemporaneidade, em um contexto de trabalho imaterial, não é mais a acumulação de forças que se dava pela tomada de consciência (NEGRI, 2003), antes é uma difusão de comportamentos resistentes e singulares. Segundo Negri, a acumulação desses comportamentos, quando ocorre, se dá de maneira extensiva, pela circulação, pela mobilidade, pela fuga, pela deserção, o que prescinde de uma tomada de consciência em nível coletivo.

Resistir às pressões e às forças capitalistas que se apresentam não é, de forma alguma, tarefa fácil, uma vez que, como lembra Rolnik (2005a), o capital mantém a subjetividade alienada do processo vital de consumo de subjetividade via singularização, impedindo o sujeito de fazer o aprendizado do desassossego. No entanto, como salienta Negri (2003, p.41), mesmo nas estruturas mais duras, “sempre se dão espaços livres, buracos e pregas através dos quais um êxodo de resistência pode ocorrer”.

Ao relacionar a questão da resistência às TICs, Negri (2003, p.45) sugere que, assim como as tecnologias podem escravizar, por meio da modulação espaço-temporal (Zarifian, 2002b), elas podem também se constituir em espaços de liberdade, por meio da reapropriação dos instrumentos de trabalho pelo sujeito.

Deleuze e Guattari (2004b, p.63) afirmam que “não há ato de criação que não pegue a revés, ou não passe por uma linha liberada”. Sendo assim, se faz necessário encontrar as fissuras, as possibilidades de escape que surgem. Para que

a resistência se manifeste como uma possibilidade de consumo de subjetividade, as conexões do sujeito do trabalho precisam se dar no sentido da criação de outra natureza, que não aquela hegemônica, demandada pela atual organização do trabalho. Assim, os agenciamentos, como constituintes da subjetividade, podem se converter em possibilidades de resistência e de criação, respostas à tentativa do capitalismo de se apropriar, regular e homogeneizar as atividades do sujeito do trabalho.

Dessa forma, interessa, nesse estudo, investigar também aquilo que não está explícito, que não é da ordem do enfrentamento formal, da destruição, nem tampouco aquilo que é da ordem da imitação e da individualização. Interessa o que diz da possibilidade de fuga, da possibilidade da criação, do acontecimento.

Pensar em modos de expressão da resistência não é, portanto, de modo algum, conformar-se com o modo de produção capitalista, que colonializa todos os âmbitos da vida (PELBART, 2003), como as esferas da cultura, a inteligência, a atenção, a emoção, o tempo, o espaço e o próprio corpo. Acreditar na revolução molecular da resistência cotidiana é concordar com Pelbart (2003, p.139):

todos e qualquer um inventam, na densidade social da cidade, na conversa, nos costumes, no lazer – novos desejos e novas crenças, novas associações e novas formas de cooperação. Cada variação, por minúscula que seja, ao propagar-se torna-se quantidade social e, assim, pode ensejar outras invenções e novas associações e novas formas de cooperação.

O autor refere ainda que “não se produz só na fábrica, não se cria só na arte, não se resiste só na política” (PELBART, 2003, p.132); é preciso pensar conjuntamente esses processos: arte, política e produção, tanto em seus efeitos libertadores, quanto em seus efeitos constrangedores.

Cabe, nesse momento, retomar alguns dos questionamentos de Pelbart (2003, p.132-139): “em que medida [arte, política e produção] instauram processos positivos e singularizantes, capazes de funcionar como resistência num contexto de homogeneização?”. “Num capitalismo conexcionista (...) como se viabilizam outras redes de vida que não as comandadas pelo capital, redes autônomas, que eventualmente cruzam, se deslocam, infletem ou rivalizam com as redes dominantes?”.

Mais uma vez é possível retomar a idéia de que as possibilidades condizentes a modos de expressão da resistência em um contexto de trabalho imaterial, na sociedade de controle, poderão encontrar-se justamente nas características do sujeito do trabalho que são mobilizadas pelas organizações. Parece que, justamente, são os elementos geradores de valor do trabalho imaterial aqueles que permitem ao sujeito fazer a revolução molecular, ativando a potência de vida, ao estabelecer linhas transversais de resistência.

Pensando verificar essa idéia no campo empírico, empreenderam-se os procedimentos metodológicos apresentados no capítulo a seguir.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo realizado é uma pesquisa qualitativa. Pode-se, ainda, caracterizá-lo como pesquisa exploratório-descritiva, tendo sido realizado estudo de casos múltiplos. Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos seguidos para a consecução dos objetivos propostos, da seguinte forma: apresenta-se a pesquisa exploratória realizada em Lisboa e a realizada em Porto Alegre e, posteriormente, a pesquisa descritiva nas duas cidades.

Demo (2000) refere que métodos qualitativos de pesquisa são essenciais para que se possa entender a complexa realidade contemporânea. Para o autor, no entanto, as dificuldades residem em se definir o que é qualidade (visando a escapar à idéia de que qualidade seja simplesmente o oposto de quantidade), além de se ter clareza do que seja exatamente método qualitativo.

Ao analisar o que denomina qualidade, Demo (2000; 2001) assinala algumas dimensões que lhe são inerentes, como: essência, perfectibilidade, politicidade e intensidade. A essência é a parte central das coisas, mas não pode ser vista, tocada ou mensurada. A perfectibilidade aparece nos seres e nos fenômenos da natureza e mostra como do simples se passa ao mais complexo muitas vezes aos saltos, de forma não-linear. A politicidade implica uma capacidade do sujeito de fazer a sua história e não apenas sofrê-la. A qualidade apontaria ainda para a dimensão da intensidade, para além da extensão. Para Demo (2000) fenômenos qualitativos caracterizam-se por marcas como intensidade, profundidade, plenitude, realização, em lugar de primar pela extensão, rotina, repetição, ou trivialidade.

Demo (2000; 2001) ressalta, ainda, que o método qualitativo não se limita a uma metodologia contrária ao método experimental. No conceito de metodologia qualitativa entram, segundo o autor, vários tipos de pesquisa. Dentre elas, incluem-se aquelas que utilizam questionários com perguntas abertas e análises de grupos que compõem uma realidade tão complexa que são “jogados fora” pela metodologia de caráter mais duro, “por não caber no método” (DEMO, 2000, p.152). A

metodologia qualitativa privilegia o lado subjetivo dos fenômenos, sem desconsiderar a objetividade do contexto, buscando depoimentos de pessoas, que se transformam em dados relevantes.

Bauer, Gaskell e Allum (2004), ao analisar a pesquisa social de tipo qualitativa, referem que, nesse tipo de investigação, a comunicação é fator primordial. Em função disso, o interesse se concentra no que as pessoas que fazem parte do grupo pesquisado têm a dizer sobre o que é importante para si, o que pensam sobre suas ações e sobre as ações dos outros. Nesse sentido é que a entrevista se torna a principal fonte de dados. Gaskell (2004, p.68) complementa, referindo que “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”.

A pesquisa realizada pode ser classificada como qualitativa porque buscou o entendimento de uma realidade social complexa que é o trabalho bancário contemporâneo, privilegiando as percepções e as vivências do sujeito do trabalho, sem deixar de levar em conta o contexto objetivo onde este trabalho se desenvolve.

Caracterizou-se a pesquisa, também, como exploratório-descritiva em função de ela ter sido realizada em duas etapas, sendo que a primeira serviu como aproximação do campo de estudo, auxiliando o delineamento da segunda. A seguir, apresentam-se, separadamente, as descrições das duas etapas.

### 3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória tem como principal finalidade a coleta de dados e de informações iniciais sobre o campo e/ou objeto de estudo. Para o autor, os dados primários, coletados nessa fase de estudo, podem ser considerados como dados qualitativos e como tal devem ser analisados (GIL, 2008; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para os autores, os dados coletados por meio da pesquisa exploratória podem ser utilizados para prover critérios e para propiciar a melhor compreensão e definição dos objetivos da pesquisa posterior, da qual a exploratória é uma fase. Para o autor, as principais finalidades da pesquisa exploratória são: identificar cursos

alternativos de ação, desenvolver hipóteses, isolar variáveis e relações-chave para posterior exame, estabelecer prioridades para pesquisas posteriores, etc.

Para a coleta de dados, na etapa exploratória, utilizaram-se várias fontes de dados, como questionários com questões abertas e fechadas, entrevistas individuais semi-estruturadas e fontes documentais. A utilização de diferentes fontes de dados em pesquisas qualitativas segue o preceito exposto por Bauer, Gaskell e Allun (2004) de que se pode utilizar diferentes instrumentos de coleta de dados, desde que se conheça suas vantagens e limitações e que se tenha a compreensão de como o uso dessas fontes pode ser útil para entender a realidade social do grupo estudado.

Para Bauer, Gaskell e Allun (2004), o uso de questionários, em pesquisas do tipo qualitativa, é plenamente justificável e importante, quando se deseja realizar um levantamento de dados que serão utilizados em conjunto com outras técnicas, como entrevistas, por exemplo.

O recurso da entrevista, na pesquisa qualitativa, é utilizado “para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes e é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender a narrativa dos atores” (GASKELL, 2004, p.65). As entrevistas individuais e semi-estruturadas têm como principal objetivo conhecer as percepções e sentimentos dos entrevistados sobre um tema específico (GASKELL, 2004).

As fontes documentais são importantes para se fazer a triangulação de dados (YIN, 2001). A triangulação consiste na associação e no cruzamento de dados obtidos a partir de diferentes fontes de evidências, visando a corroborar os dados obtidos. Nas palavras de Yin (2001, p.109) as fontes documentais têm papel importante nesse processo, pois “para os estudos de caso, o uso mais importante dos documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”.

A análise dos dados coletados tanto nas fontes documentais e nos questionários (especialmente as perguntas abertas), quanto nas entrevistas seguiu orientação qualitativa, a partir da proposta da Metodologia da Hermenêutica de Profundidade, de Thompson (THOMPSON, 1995; DEMO, 2001). Essa metodologia procura analisar as formas simbólicas, provenientes de falas, ações, documentos, etc., sendo, para isso, necessário captar não somente o seu sentido aparente, mas,

sobretudo, os sentidos implícitos e as “manhas e artimanhas” das falas comprometidas nas relações (DEMO, 2001).

Thompson (1995) assinala a importância de utilizar as falas do próprio sujeito envolvido no fenômeno que se quer estudar, como um procedimento superior a evidências objetivas ou numéricas. Para o autor, as falas, as ações, os textos, etc., são formas simbólicas, ou seja, construções significativas que, por essa razão, necessitam de interpretação. Em função disso, é que foram inseridas questões abertas nos questionários, visando a que os bancários pudessem expressar-se livremente.

Para o autor, os objetos das investigações sociais constituem territórios pré-interpretados. O sujeito que constitui o campo-sujeito-objeto, assim como o próprio pesquisador, são capazes de compreender e interpretar o contexto do qual fazem parte:

o mundo sócio-histórico não é apenas um campo-objeto que está ali para ser observado; ele é também um campo-sujeito que é construído, em parte, pelos sujeitos que, no curso rotineiro de suas vidas cotidianas, estão constantemente preocupados em compreender a si mesmos e aos outros, em interpretar as ações, falas e acontecimentos que se dão ao seu redor (Thompson 1995, p.358).

Por isso, para Thompson (1995), quando os pesquisadores oferecem uma interpretação de um fenômeno social, eles estão, na verdade, fazendo uma re-interpretação de um campo que já foi pré-interpretado. A interpretação em profundidade, segundo o autor, poderia fazer com que o sujeito, ao tomar conhecimento dela, pudesse se enxergar de maneiras diferentes, possibilitando uma nova interpretação sobre sua própria realidade.

Portanto, os sujeitos pesquisados ocupam um papel especial, pois são considerados “sujeitos capazes de compreender, de refletir e de agir, fundamentados [na] compreensão e na reflexão” (THOMPSON, 1995, p.359), além de serem visualizados sempre como inseridos em tradições sociais.

A metodologia de análise proposta por Thompson (1995) prevê três fases principais que são: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/re-interpretação.

A análise sócio-histórica é a primeira fase, cujo objetivo é reconstruir as condições sociais e históricas de produção, circulação e recepção das formas simbólicas, que se constituem em processos que acontecem dentro de contextos ou campos historicamente específicos e socialmente estruturados. Entre os elementos que podem ser contemplados nessa fase, Thompson destaca: situações espaço-temporais, campos de interação, instituições sociais, estrutura social, meios técnicos de construção de mensagens e de transmissão. Para tal, prioriza-se a fala do sujeito do trabalho, principalmente no que diz respeito às memórias e às vivências cotidianas.

A segunda fase chamada análise formal ou discursiva está interessada primeiramente na organização interna das formas simbólicas (falas, ações, reações, etc.), procurando desvendar a estrutura da complexidade dos objetos e expressões que circulam no campo social. Os métodos da análise formal ou discursiva “procedem através da análise, eles quebram, dividem, desconstruem, procuram desvelar os padrões e efeitos que constituem e que operam dentro de uma mesma forma simbólica ou discursiva” (THOMPSON, 1995, p.375).

A terceira fase da Hermenêutica de Profundidade proposta por Thompson é a interpretação/reinterpretação, que é facilitada pelos métodos da análise formal ou discursiva, mas é distinta dela. Esta terceira fase se utiliza das duas anteriores, para elaborar a interpretação. Busca-se, nessa fase, o que a informação qualitativa quer dizer, o que poderia significar, que mensagem contém. “A interpretação implica um movimento novo de pensamento, ela procede por síntese, por construção criativa de possíveis significados” (THOMPSON, 1995, p.375).

Esta etapa se constitui, para o autor, no algo a mais, pois estabelece uma construção criativa do significado daquilo que foi analisado na fase anterior. Para Thompson (1995, p.414) “a interpretação em profundidade é, ela mesma, uma construção simbólica capaz, em princípio, de ser compreendida por sujeitos inseridos nas circunstâncias que formam, em parte, o objeto de interpretação”.



### 3.1.1 Pesquisa Exploratória – Lisboa

Em Lisboa, a primeira atividade realizada, na etapa exploratória, foi o levantamento da caracterização do setor bancário português, com a finalidade de preparar a entrada no campo. Para auxiliar nessa etapa, realizaram-se duas entrevistas informativas, cujo objetivo era conhecer aspectos relativos à legislação trabalhista e sindical portuguesa e à estrutura dos sindicatos de bancários no país. Os entrevistados foram: uma professora do Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG, especialista em relações laborais e sindicais, e um professor do Instituto de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE, especialista no setor bancário português.

Em relação à legislação sindical portuguesa é importante ressaltar que, diferentemente do Brasil, onde existe a unicidade sindical, é permitido que existam vários sindicatos representativos de uma mesma categoria, havendo, inclusive, alguns sindicatos de empresas. Em função disso optou-se por realizar contato com o sindicato com o maior número de associados (em torno de 50.000 em todo o país), que é o Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas – SBSI, com sede em Lisboa.

Após uma primeira tentativa de contato com a direção do SBSI, agendou-se uma entrevista com uma das diretoras. Nessa entrevista foi possível recolher informações gerais sobre o setor bancário português e as atuais formas de negociações entre sindicatos e bancos, entre outros assuntos relacionados ao tema. Entrevistou-se, também, uma pessoa responsável pelas negociações diretamente com os bancos.

Além das entrevistas com os especialistas e com os dirigentes sindicais, foram entrevistados dois membros de comissão de trabalhadores de dois bancos diferentes e dois representantes sindicais.

As comissões de trabalhadores são formadas por empregados dos bancos, cedidos para essas comissões e que podem trabalhar nelas em tempo integral ou parcial. A comissão mantém um relacionamento mais estreito com os sindicatos e possuem como principais responsabilidades representar os trabalhadores junto à direção dos bancos para a solução de conflitos que possam surgir na relação de trabalho. Uma das principais responsabilidades seria discutir e acompanhar

processos de reestruturação, que envolvessem grandes mudanças, com risco de ameaças aos empregos.

Os representantes sindicais também são empregados dos bancos cedidos para os sindicatos, que tem como função principal fazer a ligação entre os bancários e o sindicato. Normalmente, onde existem comissões de trabalhadores, não há representantes sindicais, já que as atuações, em alguns casos, se sobrepõem.

As entrevistas, em geral, tiveram duração aproximada de uma hora (algumas foram mais longas, chegando a mais de duas horas) e foram todas gravadas com a permissão dos entrevistados sendo, posteriormente, transcritas para a análise. O roteiro encontra-se no Apêndice A.

No Quadro 1 apresenta-se uma caracterização dos entrevistados na etapa exploratória realizada em Lisboa, denominando-os conforme aparecerão, por ocasião da utilização de suas falas na apresentação dos dados.

Entrevistado	Instituição/ Organização	Sexo	Função	Formação
1) Especialista1	ISEG	F	Professor-pesquisador	Doutorado
2) Especialista2	ISCTE	M	Professor-pesquisador	Doutorado
3) Sindicalista1	SBSI	F	Diretor Sindical	Superior Completo
4) Sindicalista2	SBSI	F	Negociador Sindical	Superior Incompleto
5) Comissão1	CGD	F	Membro Comissão Empregados	Superior Completo
6) Comissão2	Santander Totta	M	Membro Comissão Empregados	Superior Incompleto
7) RepSindical1	CGD	M	Representante Sindical	Superior Completo
8) RepSindical2	Santander Totta	F	Representante Sindical	Ensino Médio Completo

**Quadro 1: Sujeitos da pesquisa entrevistados na etapa exploratória de Lisboa**

Fonte: Dados da pesquisa

Por ocasião dos contatos com o SBSI, se solicitou a colaboração do sindicato no sentido de acessar o maior número possível de bancários para responder o questionário da etapa exploratória. Nessa ocasião, o SBSI estava organizando um Encontro de Bancários, onde haveria a presença de alguns palestrantes de

diferentes países. Foi então que surgiu a possibilidade de se participar do mesmo, como palestrante.

Por ocasião desse evento, onde participaram somente associados do SBSI, aplicou-se o questionário, tendo sido distribuídos cerca de 150, retornando 73 respondidos, configurando um percentual de 49% de retorno. As respostas dadas a esse questionário serviram de suporte para a elaboração dos roteiros das entrevistas com trabalhadores bancários que foram realizadas, posteriormente, por ocasião dos estudos de caso. O questionário aplicado, que se encontra no Apêndice B, continha duas partes: um bloco com dados de caracterização do respondente: idade, sexo, tempo de empresa, etc., e um bloco com perguntas abertas relativas aos objetivos da pesquisa.

As fontes documentais foram utilizadas como apoio à caracterização do campo de estudo e foram consideradas importantes fontes de dados secundários. As principais fontes documentais utilizadas na etapa de Lisboa foram:

- Boletim Informativo – editado semestralmente pela Associação Portuguesa de Bancos – APB. Foram arrecadados os Boletins Informativos desde o ano de 1999. Alguns exemplares foram conseguidos diretamente com a APB, na forma impressa, e outros foram acessados no *website* da associação, na Internet.
- Informativo O Bancário – editado mensalmente pelo SBSI. Foi possível conseguir, de forma impressa, somente os números relativos ao ano de 2006. No entanto, foi possível compilar uma grande quantidade de dados oriundos de notícias publicadas no informativo, diretamente do *website* do SBSI. Além disso, vários materiais de divulgação do sindicato foram coletados por ocasião da participação no evento que reuniu os bancários associados. Também os *websites* das Centrais de Sindicatos – CGTP (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional) e UGT (União Geral de Trabalhadores) – foram consultados e algum material foi selecionado para o entendimento do contexto da pesquisa.
- Acordos Coletivos de Trabalho Verticais – ACTV – celebrados entre o SBSI e os principais bancos em Portugal, fornecidos, em forma impressa, pelo

sindicato. Esses acordos serviram para analisar a atuação do sindicato e os resultados obtidos nas negociações.

- Código do Trabalho de Portugal – acessado eletronicamente no *website* do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Matérias e reportagens divulgadas na imprensa nacional sobre o setor bancário.

### 3.1.2 Pesquisa Exploratória – Porto Alegre

Em Porto Alegre tal qual em Lisboa, o sindicato dos trabalhadores bancários constituiu-se em importante instrumento para a aproximação com o campo de estudo. Para a etapa exploratória, realizaram-se entrevistas iniciais com três dirigentes do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre – Sindbancários – e com dois delegados sindicais de bancos diferentes. Os entrevistados nessa fase estão caracterizados no Quadro 2.

Entrevistado	Instituição/ Organização	Sexo	Função	Formação
1) Sindicalista1	Sindbancários	F	Diretor Sindical	Pós-graduação
2) Sindicalista2	Sindbancários	M	Diretor Sindical	Superior Completo
3) Sindicalista3	Sindbancários	M	Diretor Sindical	Superior Completo
4) DelSindical1	Banco X	M	Delegado Sindical	Superior Completo
5) DelSindical2	Banco Y	F	Delegado Sindical	Ensino Médio Completo

**Quadro 2: Sujeitos da pesquisa entrevistados na etapa exploratória de Porto Alegre**

Fonte: Dados da pesquisa

Por intermédio do Sindbancários conseguiu-se, também, o acesso aos trabalhadores bancários de bancos diversos, para a aplicação do questionário referente à etapa exploratória. O questionário utilizado nessa fase foi o mesmo utilizado em Lisboa.

Foram aplicados 100 questionários e coletados 64 respondidos, por ocasião de um curso oferecido pelo Sindbancários para bancários na condição de delegados

sindicais, nas dependências do próprio sindicato. O percentual de retorno foi de 64%.

Na etapa realizada em Porto Alegre, as principais fontes documentais utilizadas foram:

- Materiais diversos de divulgação e comunicação com os bancários, organizados e distribuídos pelo Sindbancários.
- Jornal de circulação mensal, editado pelo Sindbancários, referentes ao ano de 2007.

### 3.2 PESQUISA DESCRITIVA

Após a etapa exploratória, desenvolveu-se a fase descritiva da pesquisa que consistiu no estudo de casos múltiplos. A pesquisa descritiva tem como principal finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (ROESCH, 1999).

Segundo Yin (2001), os estudos de caso podem ser usados com três diferentes finalidades: recurso exploratório, finalidade descritiva ou com a intenção de realizar uma explanação sobre um tema específico. O estudo de caso, segundo o autor, é a estratégia adequada quando se pretende examinar acontecimentos contemporâneos e não se pode ou não se deseja manipular comportamentos relevantes.

Os estudos de caso podem ser de dois tipos: caso único e casos múltiplos. Para o autor, a estratégia de utilizar casos múltiplos deve ser escolhida quando, para os diferentes casos a serem estudados, se prevê encontrar semelhanças ou resultados contrastantes.

Uma vez que a presente pesquisa estudou grupos de trabalhadores bancários de Lisboa e de Porto Alegre, inseridos em realidades econômicas similares, porém com peculiaridades próprias, o estudo utilizou a estratégia de dois estudos de caso, realizados em instituições bancárias públicas.

A coleta de dados foi feita utilizando-se os mesmos instrumentos da etapa exploratória: questionários, entrevistas individuais semi-estruturadas e fontes documentais. Os questionários e os roteiros de entrevistas (Apêndices B, C e D) foram refinados, visando adequá-los aos objetivos específicos do estudo e aos bancos pesquisados.

A análise dos dados seguiu as mesmas orientações expostas na etapa exploratória, a partir da Hermenêutica de Profundidade de Thompson (1995).

Cabe ressaltar que houve dificuldade de acesso às agências e aos bancários, o que limitou o número de agências e de entrevistas realizadas. A rotina de trabalho dos bancários, independente do cargo, não permitiu que se realizassem as entrevistas durante o expediente. Assim, foi preciso que os mesmos permanecessem além do seu horário, ou chegassem mais cedo às agências para colaborar com a pesquisa.

Tanto em Lisboa, quanto em Porto Alegre, não foi permitido realizar observações sistemáticas do trabalho diário dos bancários. Ainda assim, toda vez que se visitava uma agência, se procurava ir com certa antecedência, visando a aproveitar o tempo de espera para observar a dinâmica das relações, dos processos de trabalho, o movimento dos clientes, bem como o próprio *layout* e estrutura física das agências. Assim, foi possível estabelecer algumas particularidades de cada um dos ambientes visitados que estão descritos nas próximas seções, quando são apresentados os dois estudos de caso.

### **3.2.1 Estudo de Caso – BL (Banco de Lisboa)**

A intenção inicial era realizar a pesquisa em vários bancos, públicos e privados, tanto em Lisboa quanto em Porto Alegre. Para isso, se realizaram contatos via e-mail e/ou telefone com vários bancos privados atuantes em Portugal, sendo que nenhum respondeu positivamente. Alguns bancos não responderam; outros responderam que no momento não estariam disponíveis para a realização da pesquisa; um respondeu que não permitia pesquisas na organização. Os bancos contatados foram: Banco Português de Investimentos – BPI; Banco Português de

Negócios – BPN; Banco Totta Santander; Banco Comercial Português – Millennium BCP; e Banco Espírito Santo – BES.

O banco público foi o único que aceitou ouvir a proposta de estudo. Uma pessoa da Direção de Pessoal (área de Recursos Humanos) agendou uma reunião inicial para conhecer os objetivos da pesquisa, sinalizando com a possibilidade de autorização para a realização da mesma. Foi inicialmente solicitada uma carta à instituição de ensino, no caso, o ISEG, por intermédio do Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações – SOCIUS.

A partir do cumprimento dessa solicitação, a resposta afirmativa por parte do banco público foi dada e continha uma importante ressalva: não era permitida a realização de observação sistemática do trabalho nas agências. A aprovação restringiu-se à aplicação de questionários a empregados de 10 agências e a realização de entrevista com 10 gerentes de agência. Foi nomeada uma pessoa da Direção de Pessoal para acompanhar a pesquisa. O banco solicitou que não fosse divulgado o seu nome, por isso, será denominado BL (Banco de Lisboa).

Ficou determinado que a pessoa que intermediava a pesquisa conversaria com duas diretorias comerciais do BL para a indicação das dez agências participantes. As duas diretorias foram escolhidas visando abranger a maior área geográfica possível. Após vários contatos por e-mail e telefone, as primeiras cinco agências foram indicadas, o que significava a aplicação de 56 questionários. Cerca de um mês após, as demais cinco agências foram indicadas, e então, foram aplicados mais 71 questionários.

Os contatos com os gerentes gerais foram realizados por telefone e uma primeira visita foi agendada para apresentar os objetivos da pesquisa, distribuir os questionários aos bancários, marcar a data de seu recolhimento e agendar a entrevista com o gerente geral. Dos dez gerentes indicados, sete eram mulheres, o que confirmou informações da Direção de Pessoal do BL de uma tendência de crescimento do número de mulheres em cargos de gerência. Nas dez agências foi distribuído um total de 127 questionários, sendo que destes, 72 foram respondidos, o que configura um retorno de 56,7%.

O Quadro 3 ilustra o número de questionários distribuídos por agência e o retorno que se teve em cada uma delas.

<b>Agência<sup>3</sup></b>	<b>Número de questionários distribuídos</b>	<b>Número de questionários respondidos</b>
Calhariz	25	11
Alvalade	24	12
Amoreiras	16	12
Lumiar	14	09
Campo Grande	11	06
Rato	11	03
Lapa	09	07
Santa Clara	07	04
Rio de Janeiro	05	04
São Bento	05	04
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>72</b>

**Quadro 3: Número de questionários distribuídos e respondidos por agência – BL**

Fonte: Dados da pesquisa

Visando maior representatividade, solicitou-se que as agências indicadas apresentassem diferentes características e diferentes portes, bem como perfis de empregados e de público diversos. Assim, algumas especificidades de cada uma delas foram traçadas:

- Calhariz: agência de grande porte, também considerada tradicional. Está situada em um belo e antigo prédio e possui uma clientela variada. Dentro da agência é possível ver equipamentos antigos, como uma máquina de carimbar, uma espécie de telégrafo e uma máquina de escrever, que são consideradas pelo gerente geral como “peças de museu”. É uma das maiores agências do BL em Lisboa. Possui um único andar, com vários espaços bem definidos, sendo que a sala do gerente geral não é visível no átrio principal.
- Alvalade: agência de grande porte, localizada em um centro comercial. Possui duas entradas, uma externa e uma interna ao centro comercial, sendo que a sala do gerente geral é acessada pela entrada interna. A sua particularidade é possuir um espaço específico e localizado aproximadamente 100 metros de distância da agência, para atendimento dos clientes do segmento com maior rentabilidade para o banco, chamado de segmento “gama alta”. O gerente geral divide o seu tempo no atendimento dos dois espaços.

<sup>3</sup> Utiliza-se, para identificação da agência, o nome do bairro onde está localizada, visando a não-identificação da instituição pesquisada.



- Amoreiras: agência de médio porte que tem uma clientela considerada jovem e de bom poder aquisitivo. Situa-se em um centro comercial freqüentado por pessoas de nível social elevado. Possui dois andares, sendo que o superior é uma espécie de mezanino, onde se situam os gestores de clientes e o gerente geral. O gestor de clientes é aquele responsável por gerir a carteira de clientes do chamado segmento gama alta.
- Lumiar: agência de médio porte, localizada em um bairro com perfil comercial. Apesar disso, o seu público é composto por um grande número de pessoas idosas e aposentadas. Possui um único andar e a sala do gerente encontra-se logo na entrada do banco, próximo aos caixas de auto-atendimento. Está localizada próximo a várias agências de bancos privados, aumentando a concorrência pela conquista do público.
- Campo Grande: seu principal público é o universitário, por estar situada em um campus universitário. O *layout* (cores, disposição dos móveis, etc.) é diferenciado em relação às demais agências, o que também acontece com o material de divulgação. O banco tem, inclusive, um *site* específico para esse público, na Internet. A sala do gerente geral está nos fundos da agência.
- Rato: agência de médio porte que tem um público considerado pelo gerente geral como “envelhecido”, pois a maior parte de seus clientes é de aposentados. A própria agência tem aparência sóbria e escura. Possui dois andares e a sala do gerente geral está no segundo andar, juntamente com os gestores de clientes e alguns estagiários. É uma agência com longo tempo de existência. Com o crescimento do bairro, várias agências de bancos privados migraram para lá, aumentando a concorrência.
- Lapa: agência de médio porte, situada no bairro com imóveis mais caros de Lisboa. Possui dois andares e a sala do gerente geral encontra-se no segundo andar. Tem um público considerado de alto poder aquisitivo, o que lhe confere bons resultados em termos de metas.
- Rio de Janeiro: agência de bairro com uma estrutura bem definida. Apesar de ser de pequeno porte, apresenta-se muito bem organizada e com um número significativo de clientes com alto poder aquisitivo. Pelo tipo de clientela, possui um Gestor de Clientes, o que não é muito comum em agências do seu porte.

A agência tem um único andar e a sala do gerente geral é a única, entre todas as agências visitadas, que é envidraçada.

- Santa Clara: agência de bairro, localizada em frente a uma universidade. É uma agência de pequeno porte, onde a própria gerente geral exerce as funções de Gestora de Clientes. Apresenta uma grande rentabilidade, o que lhe concede excelentes colocações no *ranking* de resultados das agências. A agência é pequena, apresentando problemas de espaço físico, pois da sala da gerente geral visualizam-se caixas de documentos colocadas no corredor de acesso ao interior da agência.
- São Bento: é de pequeno porte e seus principais clientes são os políticos e seus assessores, bem como os trabalhadores da Assembléia da República de Portugal. Está situada dentro do prédio da mesma e não há divulgação externa de sua existência nessas instalações. Por esse motivo, para acessá-la se faz necessário passar por um forte esquema de segurança.

Por ocasião das entrevistas com os gerentes gerais, realizadas nas agências e em horário de expediente bancário externo (das 8 horas às 15 horas) foi solicitado o acesso a trabalhadores bancários para realização de entrevistas individuais. Os gerentes gerais, então, indicaram dois empregados de cada agência para a realização das entrevistas individuais. O número de trabalhadores bancários indicados (dois por agência) foi sugerido pelos primeiros gerentes entrevistados, o que foi mantido nas demais agências. Cabe ressaltar a dificuldade de acesso aos trabalhadores bancários do BL, em função da hierarquia rígida e da formalidade.

As entrevistas com os empregados foram agendadas pessoalmente, sendo que a maioria delas aconteceu fora das agências e fora do expediente bancário externo. Foram realizadas somente dez entrevistas com os trabalhadores bancários (além dos dez gerentes gerais), em função de suas dificuldades de agendamento de datas e horários. Ainda assim, os que concordaram e se dispuseram a participar da pesquisa foram muito solícitos, sendo que, em dois casos, as entrevistas foram realizadas na casa dos entrevistados, com a presença de suas respectivas famílias. As demais transcorreram em Cafés ou no prédio sede do BL.

Além dos gerentes gerais e dos trabalhadores bancários, também se entrevistou o Gerente de Pessoal do BL. O Quadro 4 ilustra os sujeitos da pesquisa entrevistados no estudo de caso no BL.

Entrevistado	Idade	Tempo de Empresa	Sexo	Função	Formação
1) Gerente BL1	34	13 anos	F	Gerente Geral	Pós-graduação
2) Gerente BL2	45	25 anos	F	Gerente Geral	Superior Completo
3) Gerente BL3	51	23 anos	F	Gerente Geral	Superior Completo
4) Gerente BL4	35	12 anos	F	Gerente Geral	Pós-graduação
5) Gerente BL5	36	16 anos	F	Gerente Geral	Pós-graduação
6) Gerente BL6	38	15 anos	M	Gerente Geral	Superior Completo
7) Gerente BL7	44	11 anos	M	Gerente Geral	Pós-graduação
8) Gerente BL8	36	12 anos	F	Gerente Geral	Superior Completo
9) Gerente BL9	50	09 anos	F	Gerente Geral	Pós-graduação
10) Gerente BL10	48	24 anos	M	Gerente Geral	Ensino Médio
11) Bancário BL1	34	11 anos	F	Gestor de Cliente	Superior Completo
12) Bancário BL2	28	3 anos	M	Administrativo	Superior Incompleto
13) Bancário BL3	27	6 anos	F	Tesoureira	Superior Incompleto
14) Bancário BL4	42	13 anos	F	Caixa	Superior Incompleto
15) Bancário BL5	29	7 anos	M	Crédito Habitação	Ensino Médio Completo
16) Bancário BL6	21	1 ano	M	Atendimento	Pós-graduação
17) Bancário BL7	42	1 ano	F	Atendimento	Ensino Médio Completo
18) Bancário BL8	26	2 anos	M	Administrativo / Caixa	Pós-graduação
19) Bancário BL9	34	3 anos	M	Administrativo	Superior Incompleto
20) Bancário BL10	31	10 anos	F	Administrativo	Pós-graduação
21) Pessoal BL	48	12 anos	M	Gerente de Pessoal	Pós-graduação

**Quadro 4: Sujeitos da pesquisa entrevistados no estudo de caso – BL**

Fonte: Dados da pesquisa

Além dos questionários e das entrevistas individuais, utilizaram-se no estudo de caso BL, as seguintes fontes documentais:

- Resultados de uma pesquisa de clima organizacional, realizada no BL em 2005;

- Documento da área de Gestão de Pessoas, contendo os critérios de avaliação de desempenho do banco;
- Panfletos e material de divulgação do banco BL – coletados nos sítios da Internet e nas várias visitas realizadas às agências bancárias.

### **3.2.2 Estudo de Caso – BPA (Banco Porto Alegre)**

Em função do estudo de caso em Lisboa ter sido realizado em um banco público, procurou-se contato também com um banco público em Porto Alegre. O banco pesquisado em Porto Alegre também solicitou o sigilo em relação à sua identificação, por isso, será denominado BPA (Banco de Porto Alegre).

Os contatos com o BPA foram realizados, inicialmente, via superintendência de negócios do banco. Contatou-se uma das duas superintendências de Porto Alegre, em função de uma indicação pessoal. Em um primeiro encontro, foram apresentados os objetivos do estudo e solicitou-se que fossem indicadas agências para aplicação de questionários e realização de entrevistas com os gerentes gerais e trabalhadores bancários, visando que a etapa de Porto Alegre se desenvolvesse dentro dos mesmos procedimentos adotados em Lisboa.

Após várias tentativas, não se conseguiu nenhuma indicação em um período de aproximadamente um mês, em função de processos de mudança que estavam acontecendo no banco e que demandavam um esforço concentrado de superintendências e agências. Foi estabelecido, então, um contato com a gerência de pessoal do BPA, visando que esse setor pudesse fazer a intermediação com as superintendências para indicação das agências a serem pesquisadas.

Os objetivos da pesquisa foram apresentados à gerência de pessoal e a pesquisa foi aprovada nessa área. A intermediação com as superintendências foi realizada. Fez-se novo contato, dessa vez com os dois superintendentes que indicaram, ao todo, seis agências para a coleta de dados. A localização das agências indicadas foi bem diversificada, já que as superintendências cobrem áreas geográficas bem distintas.

Contatou-se com todos os gerentes gerais das agências por telefone, ocasião em que foram explanados, rapidamente, os objetivos do estudo. Ficou estabelecido que, na data agendada para a entrevista com o gerente geral, se encaminhariam os questionários para que os trabalhadores bancários respondessem. É importante ressaltar que foram necessárias várias visitas em cada agência e muita insistência para se recolher o maior número possível de questionários, pois os bancários alegavam falta de tempo para o preenchimento dos mesmos. Foi distribuído um total de 160 questionários, sendo que 68 foram devolvidos respondidos, configurando um percentual de retorno de 42,5%. No Quadro 5 ilustra-se o número de questionários entregue por agência e o número de respondentes em cada uma delas.

<b>Agência<sup>4</sup></b>	<b>Número de questionários distribuídos</b>	<b>Número de questionários respondidos</b>
Centro 1	51	17
Zona Norte 1	29	13
Zona Norte 2	25	12
Centro 2	23	11
Zona Norte 3	20	11
Centro 3	15	04
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>68</b>

**Quadro 5: Número de questionários distribuídos e respondidos por agência – BPA**

Fonte: Dados da pesquisa

As agências do BPA são, em geral, maiores do que as agências do BL. Nenhuma agência de pequeno porte foi indicada pelas superintendências. A seguir, ressaltam-se algumas especificidades das agências visitadas:

- Centro 1: a maior agência do BPA no estado do Rio Grande do Sul, sendo considerada de Classe 1 (ranking de agências, em função de vários indicadores, entre eles, a rentabilidade). Está localizada no centro da cidade, em uma região tradicional e bem freqüentada, atendendo todos os tipos de públicos. Possui duas amplas salas de auto-atendimento: uma localizada antes do detector de metais e uma após o acesso à agência, no primeiro andar. Possui vários andares, acessados por escada rolante. Tem um grande

<sup>4</sup> No caso do BPA, optou-se por fazer a identificação da agência pela região onde ela está situada, visando a não identificação do banco.

movimento de clientes, o que, apesar da agência ser grande, transmite uma sensação de acúmulo de pessoas à espera de atendimento. O gerente geral localiza-se em uma sala envidraçada, no terceiro andar. A agência está no mesmo prédio da Superintendência, o que facilita a comunicação e os acessos.

- Zona Norte 1: está localizada em uma região que reúne comércio, algumas empresas grandes e residências de pessoas de elevado poder aquisitivo. É uma agência de grande porte e considerada de Classe 2, com clientes que mantêm negócios com grande volume monetário. Suas instalações são amplas e o *layout* transmite a impressão de que nunca está cheia de pessoas para serem atendidas. Possui três andares, acessados por escadas e elevador. O segundo andar é um mezanino, onde está a sala do gerente geral, separada das demais por biombos de vidro. Por estar no mezanino, o gerente geral pode observar os clientes que entram na agência e todo o movimento do primeiro andar.
- Zona Norte 2: é uma agência de médio porte e Classe 2, localizada em uma região onde predominam empresas e residências de pessoas com um poder aquisitivo mais baixo. Está, também, próxima a uma entidade de classe da indústria, o que lhe garante um maior potencial de conquistar clientes com melhor poder aquisitivo. Possui três andares, sendo que o terceiro só é acessível aos empregados da agência. A sala do gerente geral está no segundo andar, bem ao fundo.
- Centro 2: agência de médio porte, localizada no centro da cidade e próxima a vários terminais de ônibus, o que lhe garante a classificação, pelo gerente geral, como “agência de passagem”. Em função disso há um grande fluxo de clientes. A agência possui três andares, sendo que, como nas demais, o atendimento ao grupo chamado de “usuários” (não-clientes do banco) é feito no primeiro andar. Não há elevador na agência, o que dificulta o acesso de pessoas mais idosas ou com algum tipo de problema ou impedimento físico. Como nas agências anteriores, a sala do gerente geral fica no último andar, em um canto bem separado do restante dos funcionários.

- Zona Norte 3: é uma agência de médio porte, situada em um local de muito comércio e, portanto, muito movimento de pessoas transitando pela região. Uma das particularidades dessa agência é possuir um número significativo de empregados com pouco tempo de empresa. Os clientes são bastante diversificados, não apresentando uma característica única que os possa definir dentro de um perfil específico. A agência possui dois andares e foi a única ocasião em que o gerente geral mudou de sala, para que a entrevista pudesse transcorrer sem interrupções. Ainda assim, algumas pessoas o procuraram enquanto transcorria a entrevista.
- Centro 3: também é considerada uma agência “de passagem”, em função de estar próxima a terminais de ônibus de várias cidades da região metropolitana. A agência possui cinco andares, acessados por uma escada central e por elevador. A sala da gerente geral está localizada no quarto andar, em um espaço onde estão somente gerentes de relacionamento, sem divisões físicas. A agência é muito fechada e segmentada, sendo composta de muitas salas e salões, sem comunicação uns com os outros. Essa foi a única agência em que foi solicitado que se agilizasse as entrevistas com os trabalhadores bancários, para que não fosse necessário pagar-lhes horas extras.

Por ocasião das entrevistas com os gerentes gerais, foi solicitada a indicação de trabalhadores bancários, de cargos diversos, para a realização de entrevistas individuais. Cada gerente geral indicou, em média, três bancários para entrevista. Além dos indicados, outros foram entrevistados, por indicação dos próprios trabalhadores bancários entrevistados. Convém ressaltar que se efetuaram, em média, quatro visitas a cada uma das agências, em função da dificuldade de entrevistar muitas pessoas na mesma ocasião. As entrevistas foram realizadas antes ou depois do horário de expediente externo do banco, ou seja, antes das 9 horas ou depois das 16 horas. Os entrevistados do BPA estão caracterizados no Quadro 6.

Entrevistado	Idade	Tempo de Empresa	Sexo	Função	Formação
1) Gerente BPA1	42	19 anos	M	Gerente Geral	Pós-graduação
2) Gerente BPA2	40	18 anos	F	Gerente Geral	Mestrado
3) Gerente BPA3	53	25 anos	M	Gerente Geral	Superior Completo
4) Gerente BPA4	53	27 anos	M	Gerente Geral	Superior Completo
5) Gerente BPA5	52	29 anos	M	Gerente Geral	Superior Completo
6) Gerente BPA6	48	18 anos	M	Gerente Geral	Superior Completo
7) Bancário BPA1	42	18 anos	F	Atendimento	Superior Completo
8) Bancário BPA2	28	4 anos	F	Técnico de Fomento	Superior Completo
9) Bancário BPA3	45	18 anos	F	Caixa	Superior Completo
10) Bancário BPA4	43	19 anos	F	Avaliador Penhor	Superior Completo
11) Bancário BPA5	35	4 anos	M	Técnico Bancário	Superior Incompleto
12) Bancário BPA6	45	23 anos	M	Gerente Atendimento	Superior Completo
13) Bancário BPA7	50	7 anos	F	Gerente Atendimento	Ensino Médio Completo
14) Bancário BPA8	51	23 anos	F	Caixa	Superior Completo
15) Bancário BPA9	30	6 anos	F	Técnico Operações	Superior Incompleto
16) Bancário BPA10	44	26 anos	M	Atendimento	Superior Completo
17) Bancário BPA11	53	30 anos	F	Caixa	Superior Completo
18) Bancário BPA12	29	6 anos	F	Assistente Negócios	Superior Completo
19) Bancário BPA13	50	30 anos	M	Avaliador Penhor	Superior Completo
20) Bancário BPA14	51	24 anos	M	Caixa	Superior Incompleto
21) Bancário BPA15	45	18 anos	M	Escriturário	Superior Incompleto
22) Bancário BPA16	32	2 anos	M	Técnico Bancário	Superior Completo
23) Bancário BPA17	46	27 anos	M	Escriturário	Pós-graduação
24) Bancário BPA18	27	7 anos	F	Assist. Administrativo	Superior Completo
25) Bancário BPA19	53	22 anos	M	Gerente Relacionam.	Superior Completo
26) Bancário BPA20	27	7 anos	M	Gerente Relacionam.	Superior Incompleto
27) Bancário BPA21	50	28 anos	F	Escriturária	Superior Completo
28) Bancário BPA22	28	4 anos	F	Assist. Administrativo	Pós-graduação
29) Bancário BPA23	51	28 anos	F	Técnico Habitação	Ensino Médio Completo
30) Assoc Pessoal BPA 1	28	7 anos	M	Gerente Relacionam.	Superior Completo
31) Pessoal BPA 1	51	27 anos	F	Gerente de Pessoal	Pós-graduação
32) Pessoal BPA 2	48	25 anos	M	Gerente de Pessoal	Superior Completo

**Quadro 6: Sujeitos da pesquisa entrevistados no estudo de caso – BPA**

Fonte: Dados da pesquisa



Como principais fontes documentais utilizadas no caso do BPA, estão:

- Jornais de divulgação da Associação de Pessoal do BPA. Dez exemplares relativos ao ano de 2007 foram conseguidos de forma impressa e algumas notícias foram consultadas diretamente no *website* da Associação. Em função da necessidade de se manter sigilo da identidade do banco, não se pode divulgar o *site* consultado.
- Resultados de uma pesquisa de clima organizacional, realizada no BPA no ano de 2005.
- Materiais de divulgação impresso e do *website* do BPA.

Apresenta-se, no Quadro 7, uma síntese do total de questionários coletados e de entrevistas realizadas, nas duas etapas da pesquisa.

<b>Etapa</b>	<b>Total de Questionários Coletados</b>	<b>Total de Entrevistas Realizadas</b>
Etapa Exploratória – Lisboa	73	08
Etapa Exploratória – Porto Alegre	64	05
Etapa Descritiva – Lisboa	72	21
Etapa Descritiva – Porto Alegre	68	32
<b>Total Geral</b>	<b>277</b>	<b>66</b>

**Quadro 7: Síntese da Coleta de Dados**

Fonte: Dados da pesquisa

No próximo capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesse capítulo apresentam-se particularidades relativas ao trabalho bancário em Portugal e no Brasil, seguidas da análise dos resultados da pesquisa exploratória e dos dois estudos de caso, organizada da seguinte forma:

- Etapas de aproximação do campo de estudo, realizadas em Lisboa e em Porto Alegre. Inicialmente analisam-se os dados da caracterização dos bancários respondentes, posteriormente, as vivências cotidianas, cujos dados foram extraídos de algumas questões fechadas e das questões abertas do questionário. Nessa etapa, a apresentação dos dois grupos de respondentes (de Lisboa e de Porto Alegre) é feita paralelamente, visando a traçar algumas comparações entre os resultados obtidos.
- Estudos de caso. Os estudos realizados no Banco BL de Lisboa e no Banco BPA de Porto Alegre são analisados, separadamente.

### **4.1 TRABALHO BANCÁRIO EM PORTUGAL E NO BRASIL**

Os cenários onde se buscou alcançar os objetivos propostos para a pesquisa, caracterizam-se por algumas particularidades, no que diz respeito aos processos de reestruturação que resultaram no trabalho bancário na atualidade.

Em relação ao trabalho bancário português, dois momentos históricos do setor podem ser considerados marcantes e determinantes para a sua atual configuração: o período relacionado à Revolução de 1974, do qual as principais conseqüências foram: a nacionalização do setor, forte intervenção estatal e forte regulamentação; o período relativo à integração de Portugal à União Européia (UE) que culminou com um forte processo de privatização, liberalização e desregulamentação do setor (ALMEIDA, 2001; 2005, 2004, RAPOSO, 2005; PINTO, 2004; CASINHAS, 2002).

A participação na UE fez com que o país precisasse aderir a um sistema de economia privada mais aberto, gerando a abertura da atividade bancária portuguesa à iniciativa privada, à assimilação de uma nova relação salarial e a mudanças no enquadramento regulamentar, no estatuto e nos modelos organizacionais (ALMEIDA, 2001).

O setor bancário português passou, então, a buscar soluções frente ao aumento da concorrência, que ocorreu de forma mais aberta, com os outros países membros. Tais soluções passaram, via de regra, pelo recurso das TICs, tanto quanto pela assimilação de fenômenos europeus como as fusões e as aquisições, a segmentação de mercados, a personalização dos serviços e a diversificação na oferta de produtos. Almeida (2004) refere que as fusões e aquisições entre bancos alteraram a concorrência, levando à redução nos preços de produtos e serviços, com vistas ao aumento do volume dos negócios, transformando os bancos em uma “indústria de massa”.

Durante certo tempo passaram a existir em Portugal os chamados “bancos velhos” e os “bancos novos” (RAPOSO, 2005). Os velhos eram aqueles que funcionaram por décadas e os novos, os entrantes, a partir da liberalização das leis. Os novos apresentavam uma estrutura mais enxuta e competitiva, com profissionais mais qualificados e aptos a usar as novas tecnologias e dentro de um espírito de mercado.

No início da década de 1990, o panorama do setor já se apresentava caracterizado por um mercado altamente competitivo; novas estratégias dos bancos com lançamento de novos produtos; prestação de serviços em diferentes áreas (banco universal ou múltiplo); surgimento de novos serviços ligados à inovação tecnológica; rápida e intensa difusão de novas tecnologias de informação.

A introdução em massa das TICs, no trabalho bancário português, fez com que acontecesse um processo de desagregação funcional relacionada à externalização das atividades bancárias, que passaram a ser realizadas por agentes externos ao banco, o chamado *outsourcing* (CASINHAS, 2002). Com a automatização de muitos processos de trabalho, as tarefas dos trabalhadores bancários também mudaram de natureza, pois, muitas atividades operacionais passaram a ser feitas pelos próprios clientes, nos canais de auto-atendimento. Aos

trabalhadores bancários foi demandada uma atenção maior às necessidades do cliente, sendo-lhes exigida capacidade de respostas rápidas e polivalência funcional.

A nova configuração do banco, propiciada pelas TICs, desenhou um novo tipo de empresa, na qual as atividades financeiras passaram a ser oferecidas aos clientes sem constrangimentos espaço-temporais, facilitadas pelas redes de distribuição eletrônica, o sistema ATM<sup>5</sup> (Multibanco), o *Home Banking*, etc.. A competição, a desregulamentação e a necessidade de maior racionalização do trabalho, face à concorrência aberta, criaram um ambiente de negócios totalmente diferente daquele que existia em Portugal, anterior ao ingresso na UE.

Conforme Almeida (2005), em Portugal, no ano de 2005, cerca de 80% do volume dos negócios estava concentrado em cinco grandes grupos financeiros, e essa concentração configurava-se, conforme a avaliação do autor, o processo de mudança mais significativo ocorrido no setor.

Pesquisa divulgada pelo informativo O Bancário, do Sindicato dos Bancários de Portugal, de 2006, verificou que a produtividade do setor no país era maior do que nos vizinhos, França e Espanha. Ao referir-se à produtividade, o informativo esclarecia:

Quando falamos em produtividade da banca falamos do produto que cada trabalhador acrescenta na empresa bancária, tendo em conta o capital instalado, a formação do trabalhador e as inovações tecnológicas que permitem que com o mesmo número de horas as pessoas façam mais tarefas e, portanto, criem mais valor. Ou seja, mantendo-se constantes outras variáveis, refere-se ao que o trabalhador acrescenta por unidade de tempo (O BANCÁRIO, 2006a, p.14).

A produtividade ressaltada na pesquisa fora conseguida em função da redução no número de empregados e nos gastos com pessoal, o que fez com que outras variáveis tivessem menos impacto nesse índice. O elevado número de desempregados forçou a baixa dos salários, pois, “com redução de trabalhadores na Banca, é natural que as pessoas que hoje entram nos bancos estejam dispostas, na sua fase inicial, a trabalhar muito mais para garantirem o posto de trabalho, mesmo ganhando menos” (O BANCÁRIO, 2006a, p.15).

---

<sup>5</sup> Os terminais ATM - *Automatic Teller Machines* - permitem aos clientes fazer transações de auto-atendimento, nos caixas Multibanco, em qualquer um dos países membros onde ele se encontre.

Outro fator relacionado à organização do trabalho e que fazia com que o trabalho bancário fosse gerador de produtividade era o elevado número de horas extras não pagas, prática que era comum entre as instituições bancárias portuguesas. A relação entre a quantidade de tarefas a serem realizadas e o número de trabalhadores bancários fazia com que houvesse uma constante necessidade de prolongamento da carga horária diária de trabalho. “Os balcões fecham, mas os trabalhadores continuam a executar tarefas que não se compadecem com o horário de encerramento” (O BANCÁRIO, 2006a, p.17). Os empregados mais jovens e recém formados eram apontados como aqueles que aceitavam trabalhar horas a mais, sem remuneração. Assim, a saída de pessoas mais velhas, experientes, mas, também, consideradas menos produtivas e a sua substituição por empregados mais jovens e que aceitavam condições de trabalho menos favoráveis era, para os bancos, estratégia que resultava em aumento da produtividade.

Dados divulgados pela Associação Portuguesa de Bancos – APB (2008), relativos ao primeiro semestre de 2008, mostram que o número de agências teve um crescimento de 8,3% em 2008, em relação aos dados de 2007, passando a um total de 5.707. O número de empregados por agência passou de 11 para 10, o que poderia indicar maior capilarização do setor, ou seja, um número maior de agências, visando cobrir um território maior, porém, com um número menor de empregados por agência. Ainda assim, o número de empregados teve um acréscimo em termos absolutos, de 1.449 pessoas, passando a um total de 57.298 bancários no país, no ano de 2008, revertendo a tendência apresentada na pesquisa realizada em 2006 pelos Sindicatos de Bancários de Portugal.

No que diz respeito ao trabalho bancário brasileiro, a atual configuração se deve a um processo de transformação que foi intensificado nas últimas décadas. Conforme Jinkings (2002), com a crescente importância do setor terciário da economia, foram sendo implementadas modificações no sistema financeiro nacional com o objetivo de adequá-lo às necessidades da nova organização industrial e de dinamizar o processo de acumulação capitalista.

Estudo realizado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE – a respeito da reestruturação produtiva do trabalho bancário no Brasil evidenciou duas etapas: a reestruturação ou “ajustes para dentro” (reorganização interna) e a reestruturação ou “ajustes para fora” (DIEESE, 2001). A

primeira etapa ocorreu mais intensamente a partir da segunda metade da década de 1980 e caracterizou-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.

A segunda etapa ocorreu a partir do final de 1994, quando os bancos que atuavam no sistema financeiro brasileiro intensificaram o “ajuste para fora” em decorrência do cenário de concorrência que se acirrou. A intensificação da concorrência se deu em função da criação do banco múltiplo e da significativa entrada de bancos estrangeiros no país. Tais ajustes direcionaram-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 (a chamada segmentação de clientes).

A entrada dos bancos estrangeiros no país, que se intensificou a partir da década de 1990, trouxe consigo uma nova concepção de serviço bancário. As instituições estrangeiras tinham entre suas peculiaridades, a prestação de assessoria aos clientes para auxiliá-los na aplicação de seus recursos. No Brasil, até então, isso era privilégio de poucos clientes.

Em relação à automação bancária, Jinkings (2002) refere que as três grandes forças que a impulsionaram nos bancos brasileiros foram a concorrência interbancária, com a criação do banco múltiplo e a possibilidade de atração de novos clientes pela oferta de novos produtos; a agilização do fluxo das informações bancárias; e a expectativa de redução de custos, em face do aumento da produtividade.

O trabalho bancário brasileiro, nesse 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 são a disseminação de caixas automáticos em todas as agências bancárias, caixas 24 horas e os chamados *Home Banking* ou *Internet Banking*, bem como a criação dos chamados “correspondentes não bancários” ligados em rede aos bancos que representam.

Todo esse panorama de mudanças configurou a necessidade, por parte dos bancos, de um perfil de trabalhador bancário diferenciado daquele de outros tempos.

Um trabalhador que passou a se constituir em um sujeito de respostas cada vez mais rápidas para um trabalho que se tornou, a cada dia, mais ágil. O bancário da atualidade, especialmente aquele que trabalha nas agências, acima de tudo, exerce a função de um consultor de negócios. As atividades burocráticas da administração cotidiana do trabalho bancário têm sido transferidas para os serviços de retaguarda. Quando os bancos optaram por não manter esse serviço de retaguarda, visando ao corte de gastos com pessoal, tais atividades precisaram ser realizadas fora do expediente bancário, como mencionaram os dirigentes sindicais entrevistados na pesquisa.

Em pesquisa realizada no final de 2007<sup>6</sup> sobre o perfil dos bancários, divulgada no *website* da Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN (2008a) - percebe-se que 73,8% dos bancários estavam lotados em serviços de agência, ou seja, relacionando-se diretamente com o cliente, o que corrobora o perfil negocial desse grupo de trabalhadores. Os demais 26,2% estavam lotados em atividades de retaguarda e áreas meio, responsáveis pela administração dos bancos.

Em relação ao número de bancos em território nacional, em 2001 havia 182 e no ano de 2007, esse número caiu para 156 (FEBRABAN, 2008b). Destes, 87 eram bancos privados nacionais com ou sem participação estrangeira, 56 eram privados estrangeiros e com controle estrangeiro e 13 eram bancos públicos federais ou estaduais.

Dado importante e que mostra o nível de automatização dos bancos nacionais é o que se refere ao número de clientes que acessaram os recursos de *Internet Banking* no ano de 2007 – 27,3 milhões de acessos. Face ao ano de 2001, quando houve 8,8 milhões de acessos, registra-se um crescimento de mais de 200% no uso do *Internet Banking*.

A automação do trabalho bancário mostra-se ainda não concluída, já que houve, em 2007, um crescimento acentuado no número de postos eletrônicos de auto-atendimento, comparativamente com o número de agências. Comparando-se o ano de 2007 com o de 2006, os postos de auto-atendimento tiveram um acréscimo de 6,1% (34.790 postos em 2007), enquanto o número de agências cresceu 1,3% (em 2007 eram 18.308 agências). Esse dado demonstra que há, por parte dos

---

<sup>6</sup> Até o encerramento desse texto, não se encontraram dados mais atualizados sobre o setor, no *web site* da FEBRABAN.

bancos, um investimento elevado em serviços de auto-atendimento, ou seja, postos onde o próprio cliente executa seus serviços bancários em máquina disponibilizada pelo banco.

O decréscimo no número de agências está relacionado, também, conforme a própria FEBRABAN (2008c) indica, ao aumento no número dos correspondentes não bancários, que foi de 15,5% em 2007. Esse aumento possibilitou que os bancos ampliassem sua rede de atendimento sem, necessariamente, aumentar o número de agências e de trabalhadores. Conforme informações da pesquisa, no final de 2007, os correspondentes não bancários representavam mais de 80% do total de unidades disponibilizadas pelos bancos.

A partir dessa visão panorâmica acerca do trabalho bancário português e brasileiro, apresenta-se a aproximação do campo de estudo em Lisboa e em Porto Alegre.

#### 4.2 SINGULARIDADES DO TRABALHO BANCÁRIO EM LISBOA E EM PORTO ALEGRE

Os 73 questionários que compuseram essa etapa da pesquisa, em Lisboa, foram coletados por ocasião de um encontro de bancários promovido pelo Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas – SBSI, que tem sede em Lisboa. O encontro foi realizado na cidade de Monte Gordo, na região do Algarve, em Portugal. Os participantes do encontro eram todos associados ao sindicato.

Monte Gordo é uma cidade praiana e o encontro foi realizado no mês de maio de 2006, período em que inicia a elevação da temperatura em Portugal. O deslocamento até a cidade do evento foi em ônibus fretado pelo SBSI. A estratégia de realizar este evento anual, nessa cidade, foi utilizada pelo SBSI para reunir o maior número possível de bancários. A saída de Lisboa foi ao final de um dia de sexta-feira, imediatamente após o expediente e o retorno foi ao final da tarde de domingo. No percurso, houve oportunidade de acompanhar algumas discussões relacionadas ao dia-a-dia de trabalho.



Em Porto Alegre, os 64 respondentes foram acessados por ocasião da realização de um curso para bancários na condição de delegados sindicais, ocorrido nas dependências do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre – SindBancários. O curso aconteceu no mês de setembro de 2007. Na ocasião foram discutidos vários aspectos relacionados ao cotidiano desses trabalhadores. Tratava-se de uma etapa de um programa de capacitação para delegados sindicais, promovido pelo sindicato.

Iniciar a aproximação do campo de estudo pela via dos sindicatos foi importante, pois, tem sido apontado, historicamente, *lócus* privilegiado de manifestação de modos de expressão da resistência, uma vez que os sindicatos constituíram-se em ambientes de contestação coletiva, por excelência. Assim, seria possível encontrar indicadores que norteassem os rumos que os estudos de caso pudessem tomar e apontassem pistas dos resultados que poderiam vir a ser encontrados.

Inicia-se com uma caracterização dos bancários respondentes aos questionários, primeiro mostrando os dados demográficos para, em seguida, apresentar as questões que tem uma ligação mais estreita com o objeto de estudo.

#### **4.2.1 Caracterização dos Bancários Respondentes**

Os 73 bancários respondentes da etapa Lisboa faziam parte do quadro funcional de vários bancos, públicos e privados: Banco Popular, Banco Internacional do Funchal – Banif, Banco Comercial do Atlântico – BCA, Banco Espírito Santo – BES, Banco Português de Investimento – BPI, Banco Português de Negócios – BPN, Caixas de Crédito Agrícola Mútuo – CCAM, Caixa Geral de Depósitos – CGD, Montepio Geral, Millenium BCP e Santander Totta.

Em Porto Alegre, os 64 bancários respondentes, igualmente, eram funcionários de bancos diversos, tanto públicos como privados: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banrisul, Santander, Bradesco, Itaú e Unibanco.

A **idade média** dos bancários de Lisboa era de 29 anos, o que configurava uma tendência do setor no país, de contratar trabalhadores jovens, principalmente nos bancos privados, onde a rotatividade e o recurso aos contratos de trabalho por

tempo determinado se apresentavam maiores. Cabe salientar que a legislação portuguesa permite a contratação de trabalhadores por tempo determinado até um prazo máximo de seis anos (CÓDIGO..., 2006), recurso que é amplamente utilizado pelos bancos, até mesmo pelos bancos públicos. No que se refere ao **sexo**, 51% eram mulheres, o que demonstrou certo equilíbrio em termos de gênero, no grupo de bancários respondentes, em Lisboa.

Em Porto Alegre, a **idade média** dos bancários respondentes era de 42 anos. Nota-se que a idade média dos bancários em Porto Alegre se apresentou mais elevada que a encontrada em Lisboa. A explicação para essa diferença pode estar relacionada ao fato de que esse grupo era formado por bancários, ocupando a função de delegados sindicais. Em virtude da existência, no Brasil, de certo preconceito em relação a trabalhadores ligados aos sindicatos, a tendência é que essas pessoas permaneçam por um longo tempo, delegados sindicais, o que lhes confere, inclusive, estabilidade no emprego. Em relação ao sexo, 67,2% dos bancários em Porto Alegre eram homens e 32,8% mulheres, o que se constituiu em resultado diferente do de Lisboa, onde o percentual de homens e mulheres era praticamente o mesmo.

Em relação à **escolaridade**, esta se concentrou, em Lisboa, em superior completo (38,4%), ensino médio completo (27,4%) e superior incompleto<sup>7</sup> (26%). 9,5% dos respondentes possuíam curso de Especialização ou Mestrado e 2,7% não responderam. Em Portugal, os mestrados são, em sua maioria, voltados para o mercado de trabalho e não para a carreira acadêmica, razão pela qual há, atualmente, muitas pessoas cursando mestrados no país.

Em Porto Alegre, o maior percentual se concentrou em superior incompleto (37,5%), seguido de superior completo (32,8%) e ensino médio completo (15,5%). Os que possuíam curso de pós-graduação, em nível de Especialização somaram 12,5%. 1,7% não responderam. Ninguém, nesse grupo de respondentes, possuía Mestrado.

Em relação à escolaridade, houve uma pequena diferença entre os dois grupos, sendo que os bancários de Lisboa com curso superior completo eram ligeiramente mais numerosos do que os de Porto Alegre. Aqueles que possuíam o

---

<sup>7</sup> No questionário foram utilizados os termos do país: ensino superior completo – licenciatura completa; ensino médio – 12º ano; ensino superior incompleto – frequência universitária.

equivalente ao ensino médio somaram um percentual maior entre os portugueses do que entre os brasileiros. Por outro lado, os bancários brasileiros que possuíam superior incompleto eram em maior número do que os portugueses. Não foi possível determinar se esses que possuíam superior incompleto abandonaram os estudos ou se estavam, ainda, cursando uma faculdade.

Entre os bancários respondentes de Lisboa a maioria (68,5%) indicou que aquela era a sua primeira **experiência em bancos**. A média do **tempo de empresa** era de 7 anos. Quando se associam essas informações à média de idade dos bancários, esses dados se tornam interessantes. Poderiam ser pessoas que ingressaram nos bancos logo após o término de seus estudos. Em Lisboa, os cursos de nível superior exigem dedicação integral, com aulas durante todo o dia, em horários diversos. Em função disso, o habitual é que os jovens primeiro concluam seus cursos, para somente depois, ingressarem no mercado de trabalho. Existe, ainda, um programa de estágios, incentivado pelo Estado, que é voltado aos recém-formados nos cursos superiores. Esses estágios constituem-se, via de regra, a porta de entrada para o mercado de trabalho para os jovens.

Em Porto Alegre, 71,9% dos bancários respondentes indicaram que aquela era a sua primeira experiência em bancos. A média de tempo de empresa era de 19,3 anos. Percebeu-se que as médias de idade e de tempo de empresa em Porto Alegre eram mais elevadas do que em Lisboa. Esses dados sugerem que aqueles que procuram uma ligação mais estreita com o sindicato são os que já tem um sentimento de estabilidade no emprego, em função do maior tempo de empresa.

As horas extraordinárias, exigidas pelos bancos, para a execução das atividades e das metas de vendas, configuraram-se um sério problema nos bancos portugueses e, também, nos brasileiros. O **número médio de horas trabalhadas**, de acordo com os bancários respondentes de Lisboa, era de 10 horas, sendo que a totalidade alegou que fazia alguma hora extraordinária. No grupo de bancários respondentes brasileiros o número médio de horas trabalhadas era de 9 horas diárias.

Entre os bancários respondentes de Lisboa, de acordo com os sindicalistas entrevistados, o prolongamento da carga horária de trabalho decorre de alguns fatores: índice de desemprego no setor, sem reposição de trabalhadores e mantendo o mesmo volume de trabalho; cumprimento das metas de vendas (é fora

do horário de expediente externo que os bancários fazem os contatos com os potenciais clientes); e necessidade de realização de atividades administrativas que são consideradas atividades “burocráticas e às vezes desnecessárias” (em decorrência da eliminação dos setores de retaguarda, essas atividades ficaram a cargo dos bancários do *front Office* sendo, posteriormente, encaminhadas aos serviços centrais dos vários bancos). O horário de trabalho normal nos bancos era das 8h30m às 16h30m, sendo que o atendimento externo se encerrava às 15h. No entanto, raros (ou inexistentes) eram os casos dos bancários que conseguiam encerrar o seu expediente às 16h30m, estendendo-o até por volta de 18h.

Nesse aspecto, vale ressaltar que aqueles que detinham cargos de gestor de clientes e de gerência recebiam o que se chamava de “isenção de horário”. Tratava-se de um percentual de 22% ou de 47%, respectivamente, que o trabalhador recebia a mais, sobre o seu salário, para ficar à disposição do banco e ampliar a sua carga horária, de acordo com as necessidades. “Teoricamente, é pra compensar quem trabalha mais uma hora por dia. A isenção não é pra compensar quem trabalha menos, mas quem trabalha mais” (PESSOAL BL).

O prolongamento do expediente se constituiu em ponto central da questão trabalhista portuguesa, uma vez que era uma situação praticamente institucionalizada nos bancos. Por isso, era alvo constante de inspeções da Justiça do Trabalho, já que muitos bancos não pagavam as horas extraordinárias realizadas pelos bancários. Tratava-se, também, de uma estratégia para manter bons níveis de produtividade, pois, com um número reduzido de empregados, era possível fazer o mesmo volume de trabalho (O BANCÁRIO, 2006a).

O tempo de trabalho alargava-se, portanto, livre das limitações que a legislação trabalhista pudesse impor numa tentativa dos bancos de ocuparem completamente os espaços de vida do sujeito do trabalho na direção da implosão do tempo (HARVEY, 2001; BAUMAN, 2001). Desse modo a apropriação do tempo pela gestão do trabalho bancário se mostra também no sentido de restringir surgimento de modos de expressão da resistência uma vez que o excesso de tarefas faz com que o sujeito do trabalho não disponha de tempo para avaliar sua condição de trabalho e articular-se coletivamente em oposição às demandas da gestão.

Em Porto Alegre, de acordo com a legislação trabalhista e sindical, o expediente dos bancários deve ser de 6 horas, com um expediente externo de 5

horas. Entretanto, em Porto Alegre também há um alargamento da carga horária de trabalho, em função de alguns fatores, como o enxugamento do quadro de pessoal dos bancos, que gera sobrecarga de trabalho para aqueles que permanecem, e atividades burocráticas que devem ser realizadas fora do expediente bancário.

A realidade do trabalho se mostrou semelhante nos bancos de Lisboa e de Porto Alegre, em especial, no que diz respeito às demandas aos bancários de uma ampliação do tempo de trabalho, em função de ações gerenciais que levam à redução do número de empregados e ao acúmulo de atividades para aqueles que permanecem. Os resultados da pesquisa nas duas cidades se apresentaram diferenciados, especialmente, em relação ao tempo médio de empresa, à idade média e à distribuição percentual de homens e mulheres. Em termos de escolaridade, os dados apresentaram semelhanças.

#### **4.2.2 Vivências Cotidianas do Trabalhador Bancário**

Além das questões relacionadas aos dados demográficos, as perguntas fechadas do questionário referiam-se, também, às avaliações sobre a existência ou não, no cotidiano do trabalho, de aspectos como discordâncias em relação à organização do trabalho; formas como as atividades são realizadas em relação ao que é solicitado; e pressão e estresse no trabalho. Nesse primeiro momento de aproximação do campo de estudo, o uso da palavra discordância foi considerado mais adequado do que o da palavra resistência, em função do impacto que a palavra resistência pudesse gerar nos respondentes. As questões abertas referiam-se a aspectos que o bancário mais gosta e menos gosta no trabalho; razões para a existência de discordâncias e descrição de situações concretas onde o respondente tivesse presenciado colegas contrariando a organização do trabalho; e principais fontes de pressão no trabalho.

Colegas de trabalho, contatos com clientes e com o público, segurança e estabilidade na função estavam entre os aspectos que os bancários de Lisboa **mais gostavam** no seu trabalho. Entre os aspectos que os bancários de Porto Alegre mais gostavam em seu trabalho estavam colegas de trabalho, autonomia no trabalho, horário de trabalho, contato com clientes e benefícios recebidos. Nota-se

que os dois aspectos que se repetiram nos dois grupos foram colegas de trabalho e contato com clientes. Se a atividade do bancário contemporâneo, se tornou eminentemente comercial, o contato com clientes é cada vez mais intenso, havendo necessidade de desenvolverem relacionamentos mais estreitos. A nova relação produção/consumo, característica do trabalho imaterial, se faz presente no trabalho bancário, tal como descrita por Lazzarato e Negri (2001).

Objetivos e metas de vendas, tempo disponível insuficiente para a realização das atividades e para o cumprimento dos objetivos, horas extraordinárias não pagas, pressão e exigências de chefias e de clientes, salário, falta de pessoal e poucas possibilidades de promoção na carreira estavam entre os aspectos que os bancários de Lisboa **menos gostavam** em seu trabalho.

É interessante observar que, entre os bancários de Lisboa, o cliente foi apontado nos dois extremos, um dos aspectos que mais gostavam (o contato com clientes) e um dos aspectos que menos gostavam (a pressão dos clientes). O relacionamento com o cliente e, até mesmo, o estabelecimento de vínculos com ele pode ser um dos elementos que promove e mantém o sentido do trabalho, o que já se fazia notar entre os trabalhadores bancários que aderiram a Programas de Apoio à Demissão Voluntária (BESSI, 2003). Há de se considerar, no entanto, que a virtual satisfação do cliente é um potente elemento gerador de pressão para os trabalhadores (PELBART, 2003) e isso é particularmente visível no trabalho bancário. Assim, o contato diário com os clientes acarreta sentimentos paradoxais ao sujeito do trabalho bancário, anunciando desde já a ambigüidade existente no cotidiano do trabalho bancário, onde as demandas da gestão não se coadunam com suas práticas, gerando sofrimento e estresse no trabalho.

Chefias, pressão por resultados imediatos, competitividade entre colegas, metas elevadas e assédio moral estavam entre os aspectos que os bancários de Porto Alegre **menos gostavam** em seu trabalho. Dois aspectos se destacaram nesse grupo de bancários. Primeiro, a questão do relacionamento entre colegas foi citada como um aspecto que os bancários mais gostavam, mas, por outro lado, a competitividade entre colegas como um aspecto que menos gostavam. Uma das respostas revelou “a distância que os colegas colocam entre si na disputa no

ambiente de trabalho” (Bancária Porto Alegre, 28 anos, 3 anos de empresa<sup>8</sup>). Segundo, o assédio moral recebeu, por parte de 22% dos bancários respondentes, destaque como um dos aspectos que menos gostavam em seu cotidiano de trabalho. O assédio moral tem sido tema constante na mídia, quando se trata de relações de trabalho nos bancos (ASSÉDIO..., 2009). Também é um tema que está presente na pauta sindical da atualidade, apontaram os entrevistados sindicalistas (SINDICALISTA1; SINDICALISTA2).

No que dizia respeito à **existência de discordâncias em relação ao modo como o trabalho estava organizado no banco**, 67% dos bancários de Lisboa assinalaram que sempre existia discordância, enquanto 15,7% que às vezes existia alguma discordância. Para a expressão: nunca existia discordância, não houve nenhuma resposta.

Os bancários respondentes de Lisboa apontaram como principais **razões para as discordâncias**: a existência de procedimentos e requisitos desnecessários ou insuficientemente claros, a maneira como as chefias solicitavam as tarefas, a competitividade entre colegas fomentada pelas chefias, e a quantidade de trabalho solicitado face ao tempo disponível. De maneira geral, as repostas apontaram que as chefias, em geral, desconheciam os processos de trabalho, ilustrado em uma das respostas: “por vezes, o trabalho solicitado e a forma como o querem feito não é da melhor forma, por vezes é dada a impressão que os ‘dirigentes’ não tem conhecimento do que se está a passar para além das portas dos gabinetes<sup>9</sup>” (Bancário Lisboa, 36 anos, 10 anos de empresa).

Ao descreverem uma **situação real de observação de algum tipo de discordância** por parte dos colegas, os bancários de Lisboa apontaram para a negação em vender produtos para clientes que não os necessitavam; a negação em prolongar a carga horária de trabalho; e o fato de que os bancários conheciam maneiras mais rápidas e eficientes de fazer determinada tarefa, que contrariavam as ordens recebidas. Puderam ser destacadas nesse aspecto, as seguintes falas de bancários respondentes: “quando é solicitada a execução de tarefas fora do horário normal de trabalho. Quando é imposto fazer a venda dos produtos de forma

---

<sup>8</sup> Ao se utilizar falas dos respondentes, nessa etapa exploratória, procura-se identificá-los da seguinte forma: gênero (bancário ou bancária), cidade, idade e tempo de empresa.

<sup>9</sup> Sempre que se utilizam falas do sujeito da pesquisa de Lisboa, mantêm-se a estrutura e o vocabulário do português de Portugal, sem se fazer adaptações para o português do Brasil.

indiscriminada e sem olhar a quem vendemos e o que vendemos, pelo simples facto que temos de atingir determinados objectivos” (Bancária Lisboa, 32 anos, 8 anos de empresa); e “existe discordância nos casos em que por vezes se repete a mesma tarefa várias vezes ou se efectuam tarefas inúteis” (Bancário Lisboa, 29 anos, 4 anos de empresa).

As formas de discordância concentraram-se em relação à maneira como o trabalho é conduzido e organizado e em relação às demandas da gestão. Esses dados merecerão ser aprofundados nos estudos de casos.

Dos bancários de Porto Alegre, 57,8% assinalaram que sempre existia discordância, enquanto 34,4% que às vezes existia alguma discordância. Também nesse grupo, não houve nenhuma resposta para a opção: nunca existia discordância.

As principais razões apontadas pelos bancários de Porto Alegre para a existência das discordâncias, em geral, foram: as metas consideradas abusivas, o despreparo das chefias na condução e na cobrança dos trabalhos, os prazos escassos para a elaboração das tarefas, e a falta de pessoal. Destacaram-se algumas respostas que ilustram o apontado. “É muito trabalho para pouco tempo, é muito cansativo, saio do serviço morta todo dia” (Bancária Porto Alegre, 28 anos, 4 anos de empresa); e “vejo que a quantidade de tarefas e os prazos estabelecidos, concomitantemente com um quadro de pessoal reduzido, estagiários que não tem conhecimento do trabalho e chefias despreparadas são fatores que contribuem ou podem contribuir para a discordância em relação ao modo como o trabalho é feito” (Bancário Porto Alegre, 41 anos, 19 anos de empresa). Pelas falas percebe-se que a estratégia de gestão dos bancos de Porto Alegre, no sentido de reduzir o quadro de empregados, acarreta sobrecarga de trabalho que faz com que os bancários que permanecem, sintam-se, de certa forma, exauridos pela rotina de trabalho. Esse panorama faz com que a reação dos bancários ocorra no sentido de encontrar outras maneiras para realizar a tarefa, utilizando a economia certa de tempo, visando a dar conta de suas atividades.

Ao descreverem uma situação concreta de observação de alguma discordância por parte dos colegas, foram apontados aspectos relacionados à realização de tarefas em desacordo com as normas e procedimentos e/ou solicitação das chefias; e recusa em vender produtos para clientes que os bancários



entendem que não os necessitam. As respostas dadas por alguns respondentes ilustraram esse posicionamento.

Trabalho como tesoureiro. Por orientação de um técnico de manutenção de caixa eletrônico, passei a desligá-los à noite. Eram 3 máquinas e desligava uma na terça, uma na quarta e outra na quinta. Não valia a pena deixar a máquina ligada porque ela gerava poucas autenticações. No dia seguinte a máquina desligada funcionava melhor. Máquina é como gente, precisa descansar. O gerente proibiu de eu desligar as máquinas. Eu continuei desligando (Bancário Porto Alegre, 26 anos, 5 anos de empresa)

Estornar juros de mora (valor insignificante) de uma operação: se executado normalmente, bastaria uma autorização, se levar ao conhecimento do gerente é exigido uma 'montanha de documentos', até o CPF do cachorro, então não se faz (Bancário Porto Alegre, 57 anos, 29 anos de empresa).

Nesta última fala, especificamente, a metáfora do “CPF do cachorro” é utilizada pelo respondente para ilustrar a impossibilidade de cumprimento de todos os procedimentos, tal como são solicitados.

Os bancários de Porto Alegre consideraram que as chefias conhecem essas formas de discordância, as aceitam e, até mesmo, colaboram para a sua efetivação. Eles disseram: “compartilhamento de senhas, o que é proibido. Isso eu vi na agência XXX, a gerente dando a senha para uma funcionária” (Bancário Porto Alegre, 39 anos, 19 anos de empresa); e “uma operação de crédito exige registro de firmas em todos os contratos sociais da empresa contratante e registro de matrícula e negativa de ônus dos bens em garantia. O gerente de contas não aceitou esperar os registros” (Bancária Porto Alegre, 38 anos, 8 anos de empresa).

No que se refere à descrição de situações concretas de discordância encontraram-se aproximações entre os bancários portugueses e brasileiros. Tanto em Lisboa quanto em Porto Alegre, os bancários descumpriam as normas e os procedimentos em função do tempo ou por entenderem que algumas normas não eram eficazes. No cotidiano do trabalho bancário, as ações de descumprimento das normas se relacionaram àquilo que Zarifian (2002b) denominou deslocamento de perspectiva, ou seja, o engajamento subjetivo do sujeito do trabalho em um projeto alheio ao da organização. O sujeito do trabalho bancário recorre aos deslocamentos de perspectiva visando realizar o trabalho e fazê-lo com a maior eficácia possível, dentro das expectativas apresentadas pelos clientes.

Ao desconsiderarem as normativas, os bancários visam, dessa forma, à adaptação dos modos de trabalhar e de realizar as tarefas, na realidade cotidiana das agências. O deslocamento de perspectiva, nesse caso, foi construído em função dos prazos exíguos para a realização das atividades, da falta de pessoal, além dos problemas com as chefias. Para concretizarem-se, os deslocamentos de perspectiva exigem cooperação entre os bancários, o que inclui as chefias, uma vez que servem para que o trabalho seja feito a contento, exatamente conforme o banco gostaria que fosse. A cooperação é fator fundamental para a geração de valor do trabalho imaterial (LAZZARATO, 2004; LAZZARATO; NEGRI, 2001), o que pode ser visualizado nesse caso, já que o deslocamento de perspectiva, em última análise, reverte para o capital. Se o trabalhador bancário seguir exatamente todos os procedimentos determinados para o trabalho, lhe será impossível dar conta da velocidade demandada pela organização e pelos próprios clientes em cumprimento das tarefas (VIRILIO, 1999).

Sendo assim, o deslocamento de perspectiva não pode ser considerado modo de expressão da resistência no tocante às demandas da organização do trabalho, uma vez que serve de meio para que o sujeito do trabalho busque realizar, efetivamente, a tarefa, mesmo descumprindo os procedimentos e as ordens recebidas.

Em relação à questão **como as atividades são realizadas em relação à forma como são solicitadas**, entre os bancários respondentes de Lisboa, 58,9% apontaram que às vezes, as pessoas fazem as atividades de forma diferente daquela que foi solicitada. Para 18,6% dos bancários, as atividades sempre são realizadas de forma diferente daquela que foi solicitada.

Entre os bancários de Porto Alegre, 62,5% apontaram que às vezes, as pessoas fazem as atividades de forma diferente daquela que foi solicitada, e 20,3% apontaram que as atividades sempre são realizadas de forma diferente daquela que foi solicitada, aproximando-se das respostas dos bancários de Lisboa.

A realização das tarefas de forma diferente daquela que foi solicitada associa-se ao não cumprimento de normativos e/ou de ordens das chefias consideradas, muitas vezes, despreparadas. Encontrar formas mais eficazes de realizar a tarefa pode relacionar-se ao uso da criatividade é um dos elementos valorativos do trabalho imaterial, apontam Lazzarato e Negri (1991; 2001) e Pelbart (2000; 2003).

Os bancários demonstraram que há uma procura por maneiras de “dar a volta às ordens dos gestores” (Bancário Lisboa, 28 anos, 3 anos de empresa).

A **pressão no trabalho** se faz presente na percepção de 87,7% dos bancários de Lisboa, que apontaram como principais **fatores de pressão** a cobrança para o atendimento dos objetivos de vendas estipulados, os prazos exíguos, a pressão do tempo, o horário de trabalho em relação à quantidade de tarefas a serem cumpridas, o que exige que trabalhem horas extraordinárias. Destacaram-se algumas respostas: “pedidos de esforço, dedicação, se necessário trabalhar até as 21/22h, sábados, tudo isto para cumprir objectivos inacessíveis e exagerados sem receber nada em troca” (Bancária Lisboa, 32 anos, 9 anos de empresa); e “pressão na conclusão dos trabalhos dentro do prazo. Massacre na adopção/imposição de métodos de trabalho. Excesso de trabalho relativamente ao número de horas de trabalho diário. Exigência nos resultados sem apoio nem acompanhamento das hierarquias” (Bancário Lisboa, 38 anos, 12 anos de empresa).

Para 84,4% dos bancários de Porto Alegre, o ambiente de trabalho já ofereceu algum tipo de pressão, cujos principais fatores concentraram-se nas metas consideradas inatingíveis, nos prazos insuficientes para execução dos trabalhos, na quantidade de trabalho demandado, na pressão por parte das chefias, e na pressão do público pelo rápido atendimento.

Citam-se algumas respostas que mostraram o sentimento geral dos bancários de Porto Alegre: “quantidade de autenticações, rapidez no atendimento, impossibilidade de ausentar-se mesmo momentaneamente do caixa, ‘prisão’ ao caixa” (Bancária Porto Alegre, 22 anos, 2 anos de empresa); “como sou a ‘melhor caixa’, sempre querem mais e mais do meu sangue” (Bancária Porto Alegre, 28 anos, 4 anos de empresa); e “sou um gerente genérico, gerente de fato e não de direito; clientes exigem atenção e o banco quer dinamismo e superação de metas que já são absurdas” (Bancário Porto Alegre, 41 anos, 15 anos de empresa).

Dos pontos comuns entre os respondentes de Lisboa e os de Porto Alegre, em relação aos fatores de pressão, podem-se destacar a pressão do tempo, que se traduz na sensação de tempo insuficiente para a realização das tarefas e na necessidade de prolongamento da carga horária de trabalho, para além do estabelecido contratualmente.

Ao avaliar se o trabalho provocaria **estresse** e qual o **nível desse estresse**, 89% dos bancários de Lisboa apontaram que o seu trabalho provoca estresse, sendo que destes, 84,3% apontaram que o nível de estresse pode ser considerado intenso e muito intenso.

Entre os bancários de Porto Alegre, 85,9% apontou que o trabalho provoca estresse. Desses, 76,6% assinalou que o nível de estresse pode ser considerado intenso e muito intenso. Nesse quesito, há uma similaridade nos percentuais entre os bancários de Lisboa e os de Porto Alegre. A diferença concentra-se na percepção da intensidade do estresse provocado pelo trabalho.

Ao apontar algumas indicações da dinâmica do cotidiano do trabalho bancário nas agências de Lisboa e de Porto Alegre, a etapa exploratória do estudo cumpriu o objetivo ao apontar caminhos para a continuidade da pesquisa, tal como sugerido por Gil (2008) e Collis e Hussey (2005).

Das análises apresentadas nessa etapa de aproximação do campo de estudo derivaram alguns questionamentos a serem considerados por ocasião dos estudos de caso. Algumas questões relacionadas à organização do trabalho puderam ser esclarecidas com os gerentes gerais de agência. Com esse grupo é importante verificar como são definidos os objetivos/metastas da unidade e como são comunicados e controlados, como os empregados são organizados em relação ao espaço-temporalidade, como o cumprimento de prazos para execução das atividades é definido e controlado, e que modos de expressão da resistência se observa por parte dos subordinados?

Em relação aos trabalhadores bancários em geral, os elementos a serem considerados relacionam-se às percepções acerca da organização espaço-temporal do trabalho, à avaliação sobre prazos, metas e outros fatores de pressão, às percepções acerca das reações das equipes quando algo novo é solicitado, e à percepção de modos de expressão da resistência por parte dos colegas.

A seguir, apresentam-se os estudos de caso realizados no Banco BL, em Lisboa e no Banco BPA, em Porto Alegre. É importante ressaltar que, nessa fase, se procura, sempre que possível, inserir as falas dos entrevistados, a fim de dar maior visibilidade às percepções do sujeito do trabalho, privilegiando a sua vivência cotidiana.

### 4.3 O CASO BL

O BL é um grande banco público português, que conta com 130 anos de existência em Portugal, além de possuir unidades em vários países: Angola, Moçambique, Espanha, Macau, Cabo Verde e África do Sul. Nessa seção, destacam-se algumas particularidades do banco, alguns aspectos relacionados à gestão de pessoas e à organização do trabalho nas agências.

Na estratégia do BL, definida para o ano de 2009 e divulgada em seu *website*, entre outros elementos, está a ampliação de sua atuação internacional, com instalação, inclusive, de uma unidade no Brasil. O Banco BL possui 832 agências e um total de 9.727 empregados.

No *Website* do banco constata-se o que é denominado de princípios gerais de atuação diária, para todas “as estruturas e colaboradores do BL”. Esses princípios estão definidos da seguinte forma:

Em primeiro lugar, é necessária uma **Cultura de Mudança** que fomente a capacidade de **Antecipar** as tendências do mercado através da reflexão permanente, (...) em termos que tornem possível a **Rápida Apreensão e Resposta** às necessidades dos Clientes Particulares e Empresas, cada vez mais ao nível individual. Em segundo lugar, deverá ser fomentada uma cultura de responsabilidade pelos objectivos, **Descentralizando** os níveis de decisão e **Atribuindo** os meios necessários à concretização dos mesmos, de modo a facilitar a **Optimização** das formas de organização do trabalho através de uma revisão crítica permanente, assente na **Atitude Criativa** e na **Comparação** com as melhores práticas existentes no seio do Grupo e nos concorrentes. Deverá, ainda, ser fomentada uma **Cultura Orientada para os Resultados**, que se traduza no reforço da **Rendibilidade** dos capitais próprios, na defesa da imagem de solidez do Grupo através da manutenção de elevados níveis de **Solvabilidade** e na obtenção de elevados índices de **Produtividade** (grifos no original).

É interessante observar as palavras-chave que merecem destaque especial, por parte do BL, nas suas orientações para a instituição e para os empregados em relação às formas de atuação. Essas palavras-chave estão estreitamente relacionadas com o panorama atual do trabalho bancário (HARVEY, 2001; JINKINGS, 1996; 2002) e do próprio trabalho imaterial (LAZZARATO, 2002; 2004; LAZZARATO; NEGRI, 1991; 2001; HARDT; NEGRI, 2001), como *cultura da mudança, antecipar, rápida apreensão e resposta, atitude criativa, cultura orientada*

*para resultados, produtividade, capacidade de antecipar as tendências, rápidas respostas às necessidades dos clientes, além de atitude criativa.*

Como lembra Lazzarato (2004), além de atender aos desejos dos clientes, uma das características do trabalho imaterial é a criação do ambiente ideológico de consumo, com a antecipação de necessidades que os clientes nem imaginam que possuem. Assim, o sujeito do trabalho bancário precisa estar sempre projetado, espaço-temporalmente, à frente de seus clientes e de seus virtuais concorrentes. Ainda que exista uma supervalorização do presente, para rentabilização dos movimentos do sujeito do trabalho, conforme refere Virilio (1997), é sempre para o futuro que o sujeito do trabalho deve se projetar para buscar as referências e atualizá-las em seu cotidiano. Esse movimento marca a coexistência temporal, segundo Deleuze (2004b), quando presente, passado e futuro coexistem, no presente.

Dessa forma, os princípios de atuação diária, que têm como objetivo orientar os empregados em suas formas de trabalho, deixam clara a necessidade deles se colocarem em constante movimento, já que lhes é solicitado antecipação às mudanças, aprendizado e respostas rápidas. Estar sempre prontos, disponíveis e qualificados para a mudança são algumas das características dos sujeitos labirínticos da modernidade líquida (BAUMAN, 1999, 2001).

No que se refere ao relacionamento com os clientes, em relatório divulgado pelo Grupo BL, na seção “Palavras do Presidente”, este manifesta a procura

não só [em] melhorar a qualidade dos nossos serviços e a diversidade dos nossos produtos financeiros como seguir uma atitude (uma cultura de comunicação) no acolhimento, no atendimento e na atenção amigável e responsável, particularmente relevante em momentos de crise. A proximidade com o cliente tem de ser cada vez mais sentida por este.

É mencionada, ainda, a criação de um Gabinete de Apoio ao Cliente. O direcionamento ao cliente, uma das estratégias de atuação do BL, foi ressaltada pelo diretor de pessoal entrevistado, no sentido de que “na agência, temos que estar totalmente voltados para o negócio, para o cliente. O trabalho de uma agência é um trabalho totalmente proativo, não se pode mais esperar o cliente vir até o balcão”.

Embora o BL contasse com 15 ou 20 empregados em algumas agências, sua tendência é aumentar o número de agências pequenas, com um número reduzido de empregados. Em razão da estratégia de capilaridade da rede, apontada pelo diretor de pessoal. Essa estratégia tem como objetivo maior, segundo o Gerente BL1, diminuir os problemas com clientes em relação às filas de espera. Com um número maior de agências, a área geográfica coberta se torna menor e, conseqüentemente, um número menor de clientes evita o acúmulo de pessoas na agência.

Em relação às mudanças ocorridas no BL e que afetaram a forma de trabalhar do sujeito do trabalho bancário, os entrevistados, em geral, apontaram questões relacionadas aos sistemas informatizados, à retirada de algumas atividades de *back office* das agências e à segmentação de clientes. Em relação aos sistemas informatizados são citados a padronização de processos e a criação dos chamados *workflows* para tratar os processos de trabalho. Os *workflows* consistem em fluxos de trabalho e de tomada de decisão completamente automatizados que seguem via sistema e não mais em papel e que, dessa forma, tendem a descentralizar a decisão e dividir responsabilidades, uma vez que “a própria decisão já é feita toda eletronicamente” (PESSOAL BL<sup>10</sup>).

O sistema informatizado tem como principal objetivo, dessa forma, a agilização do processo e a eliminação dos papéis. No Banco BL, o sistema de crédito à habitação já estava completamente automatizado, e a implementação dos *workflows* atenderia, ainda, o objetivo de minimizar ao número mínimo, os empregados por agência. No BL existe uma normativa de que as decisões de crédito não podem ser tomadas individualmente pelos gerentes de agência. Em função disso, toda agência tem, pelo menos, um subgerente, para que as decisões sejam tomadas por esse “corpo gerencial” (gerente e subgerente). Para abrir uma nova agência tornam-se necessários, portanto, ao menos um grupo de quatro pessoas, sendo um gerente, um subgerente e dois em cargos administrativos.

O *workflow*, nesse sentido, contribuiria para a implementação da estratégia de redução do número de empregados, já que a decisão poderia ser compartilhada, via TICs, com gerentes de outras agências, ou mesmo o diretor comercial, eliminando a

---

<sup>10</sup> Sempre que se utilizam falas dos sujeitos da pesquisa, nos estudos de caso, estes são identificados conforme a caracterização apresentada no Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos.

necessidade de manter um subgerente em cada unidade. Com isso, o BL poderia reduzir o número mínimo de empregados por agência para três. O sistema informatizado de decisão, além de cumprir o papel de compartilhamento da decisão, rompeu as barreiras espaço-temporais, permitindo a flexibilidade que o banco esperava. Tal como aponta a análise de Harvey (2001) sobre a acumulação flexível, o rompimento com a rigidez e a fixidez espaço-temporal são elementos imprescindíveis para o capitalismo contemporâneo.

Nesse aspecto, percebe-se que as TICs exercem papel preponderante, podendo ligar os gerentes de agências distantes em uma rede de interação (CASTELLS, 2000). O uso dessa ferramenta informática se alia, ainda, às estratégias do BL para agilização dos processos de trabalho, pois, a demanda por velocidade nas respostas era apontada já nas orientações para os empregados. Assim, as tecnologias seriam os vetores que propiciariam que a velocidade se concretizasse, tal como menciona Virilio (1997, 1999, 2000).

Esse sistema, no entanto, ao ampliar o limite espaço-temporal da decisão, reduz o poder que o gerente possuía, já que ele não mais é o único responsável pelas decisões. Isso resulta, segundo o diretor de pessoal, a uma série de reclamações por parte do corpo gerencial, e ao surgimento de modos de expressão da resistência, no que diz respeito à aceitação e à plena implementação do sistema.

Segundo o diretor de pessoal, esses modos de expressão da resistência, por parte dos gerentes gerais, são boicotes ao sistema informatizado. Alguns gerentes gerais se negam, terminantemente, a usar o sistema, alegando que o mesmo atrasa o processo de trabalho e a resposta ao cliente. Outros, embora o utilizem, não “carregam todas as informações no sistema informático, o que leva a inoperância dele” (PESSOAL BL), implicando no funcionamento incorreto e ineficaz.

Com o *workflow* a empresa consegue uma uniformização do tempo, no que diz respeito ao tratamento dos processos. Essa é, segundo o gerente de pessoal, outro modo de expressão da resistência, por parte dos gestores.



Estamos aqui a mexer em zonas de poder, o que cria sempre alguma resistência. Um gerente, no modelo anterior, geria a rapidez do processo, aquilo que era prioritário, ele ia puxando pra frente e conseguia, em dois dias, tratar um processo. Agora consegue tratar todos em três dias, mesmo aqueles que dantes ele tratava em seis dias. Agora, ele não consegue tratar em menos de três dias o que dantes tratava em dois dias. Portanto, eu sinto aquilo como uma perda de poder e é, efetivamente, uma perda de poder, porque ele deixou de ter aquele poder discricionário de dizer a quem ou o que eu vou dar prioridade.

Nesses casos, os modos de expressão da resistência, por parte dos gerentes gerais, fazem com que o projeto organizacional de plena implementação do *workflow* não possa ser concretizado, já que a aceitação, por parte deles, é imprescindível para a eficácia do sistema.

Assim, percebe-se que a possibilidade de que modos de expressão da resistência despertem entre os gerentes gerais, atrela-se a um sentimento de perda de poder e de controle da decisão, em função da utilização das TICs. A manutenção do controle sobre o tempo do seu trabalho, do trabalho de seus subordinados e o tempo de resposta ao cliente é que faz com que os gerentes gerais se neguem a usar o sistema e, mesmo, o boicotem.

Portanto, ainda que a razão alegada pelos gerentes gerais para a não aceitação do sistema seja a demora no processo e na resposta ao cliente, o elemento que mais fortemente sustenta esse modo de expressão da resistência parece ser o temor de perder o poder que o cargo possui. Assim, entende-se que a ocorrência desses modos de expressão da resistência, por parte dos gerentes gerais, se sustenta no desejo de manutenção do *status* e do poder sobre o espaço-tempo de seu trabalho e de seus subordinados.

Por outro lado, é justamente o poder inerente ao cargo o que permite que os modos de expressão da resistência alcancem determinada eficácia. Essa eficácia se traduz no adiamento da implementação total do sistema informatizado, até que todos tenham aderido à idéia, conforme ressaltou o diretor de pessoal, o que significa que o BL espera e acredita que em dado momento ocorrerá a adesão total.

Faz-se interessante observar que o modo de expressão da resistência presente no boicote dos gerentes gerais ao sistema informatizado é mais afeito ao que se visualiza no âmbito dos sindicatos e que se relaciona à oposição frontal e ao

embate. O boicote foi uma possibilidade de resistência largamente utilizada pelos trabalhadores nas grandes indústrias do século passado (CATTANI, 2006).

Os modos de expressão da resistência, por parte dos gerentes, relativos à implementação do sistema, no entanto, são minimizados pelo diretor de pessoal: “mas... eu diria... são os processos do crescimento, são as crises do crescimento. E não é tão fácil, há algumas crises e tal, mas eu penso que o caminho é inevitavelmente esse. E os problemas que nós temos nesse momento com o *workflow* eu diria que são problemas de crescimento”.

A retirada de atividades de *back office* das agências, com a criação de unidades centralizadoras dessas atividades foi um processo de mudança significativo ocorrido no BL. O principal objetivo da retirada dessas atividades de *back office* da agência era fazer com que os empregados bancários estivessem totalmente direcionados ao negócio. Como menciona Gerente BL6:

é muito desagradável para um cliente entrar em uma agência, estar lá a espera e ver umas pessoas a fazer uma coisa qualquer que ele não sabe o que é e não estão a dar atenção a ele. Portanto, quando ele vê que as pessoas estão todas ali ao balcão, ele vê que os recursos estão todos virados para o cliente. Então achamos que na agência todos os recursos tem que estar dedicados para o negócio.

É requisitada uma mobilização subjetiva total do sujeito do trabalho bancário em direção ao cliente e as suas demandas, como mencionam Hardt e Negri (2001) ao caracterizarem o trabalho imaterial. Os autores apontam que são as características do indivíduo social que precisam estar presentes, em toda a sua plenitude, no cotidiano do trabalho. Em função disso, a comunicação com o cliente precisa ser ininterrupta (LAZARATO; NEGRI, 2001) a fim de conhecê-lo, atendê-lo e fidelizá-lo, o que exige uma vigilância constante, durante todo o período de atendimento de clientes do banco.

Ainda assim, mesmo com a criação das centralizadoras, que objetivava liberar os bancários para o atendimento dos clientes, uma das reclamações, tanto dos gerentes gerais, quanto dos próprios bancários, é o excesso de atividades burocráticas que ainda necessitam ser feitas nas agências. O resultado dessa coexistência de atividades de *front office*, voltadas ao relacionamento com o cliente, e de atividades burocráticas de *back office*, é que estas últimas passaram a ser

realizadas fora do horário de expediente externo, acarretando ampliação da carga horária de trabalho, indiscriminadamente.

A segmentação de clientes é considerada, pelos bancários do BL, como um processo de mudança que provocou grandes alterações na rotina diária de trabalho nas agências. A estratégia de segmentação de clientes é utilizada pelos bancos no sentido de individualizar os atendimentos, principalmente, daqueles clientes que possuem maior poder aquisitivo e que podem propiciar maiores lucros para o banco. O sujeito do trabalho bancário, nessa estratégia de relacionamento com clientes, precisa mobilizar todas as suas características sociais e afetivas para se aproximar dos clientes. Nesse sentido, a segmentação de clientes, encontrada no Banco BL, tende a exacerbar as características e as demandas do trabalho, estreitamente relacionadas ao trabalho imaterial.

Em relação às políticas de gestão de pessoas do BL, destacam-se alguns aspectos. O recrutamento de pessoal para trabalhar no banco se dá, via de regra, pela contratação inicial de estagiários e sua posterior efetivação. Os estágios de curso superior, em Portugal, são realizados por alunos que estão em fase final de curso (finalistas) ou, então, por alunos recém formados (licenciados). Há ainda os estagiários de cursos técnicos, já que, conforme destaca o diretor de pessoal do BL “não é interesse pra empresa alguma ter em seu efetivo somente licenciados”.

No país, o contrato de estágio pode se estender por, no máximo, um ano. Mas o BL tem por política permanecer com o estagiário por três meses, podendo, em último caso, estender o contrato por um período de até seis meses, quando solicitado pelo próprio estagiário. São admitidos, em média, 450 estagiários por ano no BL, com uma bolsa auxílio de 700 euros. Uma parte desses estagiários, ao término dos três meses, vai compor a chamada bolsa de recrutamento, um cadastro de candidatos com os requisitos desejados pelo BL para eventual preenchimento de vagas em aberto. Os demais são dispensados e não poderão mais participar de processos seletivos no banco.

No período do verão, usualmente, o BL contrata cerca de oitenta novos empregados temporários, por um período de três meses. As contratações têm por objetivo substituir empregados em férias e reforçar o efetivo de cidades que têm a sua população aumentada, em função do afluxo de turistas ou imigrantes

portugueses que voltam as suas cidades de origem e, normalmente, movimentam grandes quantias em dinheiro.

A admissão de empregados segue as regras normais, presentes no Direito do Trabalho português. Não há nenhuma legislação específica devido ao fato de ser o BL, um banco público. O BL utiliza a possibilidade que a legislação oferece de contratar empregados por tempo determinado (contrato a termo, conforme designação local). O contrato por prazo determinado é de um ano, podendo ser realizada três renovações, estendo-se por, no máximo, seis anos. Nesse caso também, o BL tem regras próprias, não renovando contratos por período superior a dois anos.

Após o prazo de dois anos, o empregado é avaliado e pode passar para o chamado “quadro de efetivos”. 90% das admissões são para o início de carreira, ou seja, para auxiliares administrativos de agência. Em geral, o banco não recruta, externamente, para cargos de gerência, utilizando, para esses casos, o processo seletivo interno. O processo seletivo para gerente é utilizado pelo banco como estratégia de incentivo aos empregados da agência, uma vez há diferenças significativas em termos de salários entre as funções administrativas de agência e as funções gerenciais. O BL incentiva, dessa forma, a concorrência entre os bancários para a ocupação dos lugares, como ressalta Gaulejac (2007). A ocupação dos lugares em postos elevados da hierarquia está baseada na meritocracia, ou seja, aqueles que trazem maiores resultados para o BL são os que terão as maiores possibilidades de ascensão profissional. Com isso, restringem-se os modos de expressão da resistência, já que, o que impera, é o individualismo e a concorrência entre os pares na busca pelas promoções.

As promoções para gestor de cliente, subgerente e gerente geral (progressão padrão em termos de agência), são feitas via processos seletivos internos, chamados pelo diretor de pessoal de *assessment*, realizados por empresas contratadas. Participam desses processos, empregados indicados pelas chefias, seguindo, sempre, a linha hierárquica, ou seja, um gestor de clientes tem que, necessariamente, passar a subgerente, somente depois para gerente. Ao serem aprovados nas provas, os empregados passam a integrar a bolsa de recrutamento, aguardando vagas para promoção. Assim, a mobilidade em termos de ascensão na carreira nas agências é limitada, ainda que a mobilidade em termos de tarefas seja

mais acentuada, dado que o BL determina que os gerentes gerais fomentem a polivalência entre os trabalhadores bancários.

A legislação portuguesa é restritiva em relação às demissões, que somente são permitidas em situações específicas: por processos administrativos (erros graves dos empregados), por redução do estabelecimento ou redução dos postos de trabalho, por aposentadoria e em situações de crise empresarial (CÓDIGO..., 2006). Em função disso, o BL utiliza a estratégia da pré-reforma, que se constitui na aposentadoria antecipada para empregados com mais de 55 anos, mas que ainda não tem tempo de serviço para aposentarem-se.

A pré-reforma é uma suspensão do contrato de trabalho com o pagamento de um subsídio para o empregado. É utilizada “para pessoas que não fazem falta ao serviço. A pessoa já não faz falta, mas também não tem condições pra reforma, então nós pautamos a negociar com ela esse acordo de suspensão” (PESSOAL BL1). A pré-reforma é utilizada porque, ainda que não seja possível demitir empregados, há, segundo o diretor de pessoal, a necessidade de renovar o quadro de pessoal.

precisamos renovar o efetivo, precisamos trazer pra dentro gente mais nova, com novas competências e libertar pessoas de maior idade que já não tem mais as mesmas competências, principalmente competências comerciais. O negócio, hoje em dia é cada vez mais exigente, temos muitas pessoas que ainda pensam que o negócio bancário era estar dentro da agência a esperar que o cliente viesse a ter com ele. Hoje em dia o negócio bancário é cada vez mais proativo e exige cada vez mais participação do empregado. E, portanto, precisamos fazer uma renovação do efetivo e é isso que nós temos vindo a fazer, gerindo as saídas por reforma ou pré-reforma e com a entrada de pessoas com outro perfil de competências, outro tipo de agilidade comercial e mental (PESSOAL BL).

Na fala do diretor de pessoal percebe-se que, o perfil do bancário desejado pelo BL, assemelha-se às características do sujeito da modernidade líquida, descritas por Bauman (2001). No atual momento do capitalismo flexível (HARVEY, 2001), o BL valoriza um perfil de bancário que possua agilidade e flexibilidade para adaptar-se às demandas de um trabalho em constante mutação. Há, por parte do banco, uma ideia disseminada de que os bancários mais velhos não possuem essas características, sendo possível encontrá-las somente nos mais jovens. Por isso, a

vontade do banco em “livrar-se” dos empregados mais velhos, “libertando-os” (como prefere dizer o diretor de pessoal) das amarras que os prendem à relação com o BL, numa nítida distorção da realidade.

Essa estratégia do BL em relação aos bancários mais velhos associa-se, ainda, às idéias de Sennett (2005). Para o autor, no capitalismo contemporâneo, as experiências acumuladas com a idade perdem o seu valor, pois, “encaram as afirmações baseadas na passagem do tempo como representando mais uma face do mal do velho sistema burocrático, em que os direitos de antiguidade paralisavam as instituições” (SENNETT, 2005, p.114). Assim, os bancários mais velhos representam, para o BL, um modelo de instituição e de trabalho, relacionado a uma prática rígida que devem ser deixados para trás. Ao BL, interessa a flexibilidade, tanto nas suas estratégias de gestão quanto nos relacionamentos que estabelece e que fomenta entre os bancários.

Em determinado momento, o bancário se torna indesejável para o banco que espera poder trazer “sangue novo” e “oxigenar” as equipes. O bancário mais velho se torna pesado demais em função da bagagem acumulada ao longo de muitos anos de banco, uma bagagem não mais condizente com os propósitos do banco. Em função disso, a empresa paga-lhe um subsídio para que permaneça em casa ou em outro lugar qualquer, longe da dinâmica das agências.

Mesmo com as reformas e pré-reformas, o BL, segundo o diretor de pessoal, manteve o número de empregados relativamente estável nos últimos dez anos, mesmo com o “crescimento da rede” (aumento no número de agências). Em última análise, portanto, em termos relativos, o quadro de pessoal tem diminuído.

A impossibilidade de desligamento de pessoal leva a outras implicações para a gestão de pessoas do BL. Uma vez que ocupe a posição de gerente, o empregado somente a deixará para ocupar funções superiores. O crescimento horizontal na carreira de gerente constitui-se na mudança de agências, de uma menor e com menos complexidade, para uma maior e com mais complexidade. Conforme o diretor de pessoal, quando os gerentes já não apresentam mais condições de gerenciar agências de grande porte, são transferidos para agências menores, para atividades de retaguarda ou para trabalhos de apoio à direção comercial.

A falta de condições para gerenciar está associada, via de regra, à perda do “tino comercial” e à conseqüente diminuição dos resultados da agência. Isso faz com que o gerente geral seja deslocado e, em último caso, retirado das funções que necessitem um maior contato com o público. Nesse caso, mesmo o gerente geral que já conquistou certo *status* no banco é desterritorializado para ser reterritorializado em outras funções de apoio, com menor visibilidade e menor complexidade.

Ao gerente geral compete a gestão dos empregados da agência. O gerente define aqueles que participarão dos processos seletivos e das formações (treinamentos), avalia o desempenho dos empregados, define os valores que os mesmos receberão pelo atendimento dos objetivos, decide quem passará de um nível salarial a outro seja por antiguidade (são 18 os níveis salariais definidos no Acordo Coletivo de Trabalho Vertical) ou por mérito.

Em relação, especificamente, à questão dos aumentos salariais, convém esclarecer que, anualmente, o BL tem a prática de reajustar por mérito os salários de 15% do seu efetivo. No caso das agências, quem define quantos empregados de cada uma receberá o aumento é o diretor comercial. Assim, uma agência que tem quatro empregados pode ter um empregado com seu salário reajustado enquanto outra com a mesma quantidade de empregados pode não ter nenhum. Quem decide quem receberá o aumento salarial por mérito, no âmbito das agências, é o gerente geral.

Assim, os empregados procuram manter um relacionamento “o mais cordial possível com os gestores do balcão. Caso contrário, podemos não conseguir crescer na carreira” (BANCÁRIO BL5), uma vez que o gerente possui amplo poder sobre a gestão dos seus subordinados, no que se refere às promoções e/ou aos aumentos salariais. Esse poder transmuta-se em importante elemento de controle sobre o grupo de subordinados, já que é decisão do gerente geral o futuro profissional de cada um dos bancários na agência. Esse controle gera a aceitação, por parte dos bancários, dos planos e dos projetos apresentados pelo gerente geral, constituindo-se em importante elemento impeditivo dos modos de expressão da resistência, pois também fomenta o individualismo e a concorrência entre os pares.

Uma importante ferramenta de comunicação entre o BL e os bancários é a Intranet. É na Intranet que o BL disponibiliza, para os bancários, de acordo com a

sua função, os cursos que são obrigados a realizar. Ocorre que os cursos somente podem ser feitos na Intranet, nas dependências do banco. Se por um lado, isso pode ser considerado como um fator positivo, pois não tomaria o tempo de lazer ou o tempo destinado à família, por outro, se converte em elemento gerador de estresse e de angústia para os bancários, já que os cursos são obrigatórios e devem ser realizados no horário de trabalho, mesmo quando completamente sobrecarregados de tarefas.

Eu gostei dos cursos e acho que aquilo está muito bem feito, só que isso obriga-nos, das duas uma, ou nos pagam as horas para a gente fazer aquilo num horário pós-laboral, ou então há pessoas que não conseguem fazer os cursos porque estão ocupadas o dia inteiro e aquilo exige que estejam no computador a fazer aquela seqüência de passos que temos que fazer. Então, isso angustia-nos (BANCÁRIO BL4).

O BL, em geral, não paga as horas extraordinárias feitas pelos bancários, o que se constitui em importante bandeira de luta do movimento sindical. É interessante observar que, em Portugal, as negociações coletivas acontecem entre os bancos e vários sindicatos, pela prática da chamada pluralidade sindical. A legislação trabalhista e sindical permite que existam vários sindicatos em uma mesma categoria, havendo, inclusive, alguns por empresa. Cada sindicato negocia um acordo específico para seus associados. Assim, o BL negocia com quatro sindicatos diferentes. No caso do SBSI, que é o maior dos sindicatos de bancários em Portugal, no ano de 2008, o acordo negociado abrangia 10.929 trabalhadores. O BL, segundo o diretor de pessoal, procura ter um único acordo para todos os empregados. O entrevistado refere que procura manter um bom relacionamento com os sindicatos, o que é difícil, pois, segundo ele, “os sindicatos nem sempre estão sensíveis ao contexto do negócio atual”.

Além dos sindicatos, a Comissão de Trabalhadores é outro órgão que representa os empregados do BL e tem por objetivo ser um intermediário entre os bancários e a direção do banco. A Comissão é formada por empregados do BL e, segundo um de seus membros:

o papel da Comissão de Trabalhadores é um papel muito difícil no meio disto tudo porque é assim: temos que dialogar com a administração, temos que dialogar com os trabalhadores, e temos que levar a voz dos trabalhadores à administração, portanto não temos força política nenhuma, não temos força financeira, nós a única força que temos é o diálogo (COMISSÃO1).



O membro da Comissão ressalta, ainda, que a própria empresa beneficia-se do trabalho da Comissão de Trabalhadores, já que esta se converte em um canal direto de comunicação com os bancários, sem intermediários. De outra forma, as comunicações entre os bancários e a administração do BL é, via de regra, intermediada pelos gerentes gerais, que “sempre usam uma espécie de filtragem daquilo que os empregados do balcão estão a reclamar” (COMISSÃO1). Foi possível observar, também, que, em alguns casos, alguns membros da Comissão de Trabalhadores auxiliam a empresa a colocar estratégias em ação. Por ocasião das visitas a uma das agências, participante da pesquisa, pode-se observar um membro da Comissão, auxiliando os bancários da agência a direcionar os clientes para o auto-atendimento.

Dessa forma, a Comissão de Empregados atua na implementação da estratégia da empresa de direcionamento dos clientes para canais alternativos de atendimento. Com isso, se pergunta, se a Comissão de Empregados estaria defendendo os interesses dos bancários que representa ou os do Banco BL? Essa forma dúbia de atuação da Comissão de Empregados torna-se, em última análise, um elemento restritivo dos modos de expressão da resistência, pois não se converte em um espaço de oposição às estratégias do BL. Os bancários, ao perceberem que o órgão que deveria aglutiná-los em torno da defesa de seus interesses está atuando consoante a demanda da gestão, desacreditam da ação coletiva, o que restringe as reivindicações em grupo.

A seguir, analisam-se os elementos relativos à configuração espaço-temporal do trabalho, no BL.

#### **4.3.1 Espaço-temporalidade e o Cotidiano do Trabalho no BL: Segmentações e Desterritorializações do Sujeito do Trabalho**

O cotidiano do trabalho bancário, no BL, revelou as transformações pelas quais o capitalismo passou e passa, materializando aquilo que a literatura aponta como a nova configuração espaço-temporal (BAUMAN, 2001; HARVEY, 2001; VIRILIO, 1997), em direção, especialmente, à superação dos limites espaço-temporais do trabalho e à intensificação dos ritmos de trabalho.

A superação das fronteiras espaço-temporais, no BL, se manifesta no alargamento indiscriminado do tempo que o sujeito precisa dedicar a seu trabalho nas atividades cotidianas, na manutenção das suas competências e da sua constante e necessária requalificação para se manter conectado ao trabalho, como já alertava Harvey (2001). Assim, há uma constante preocupação do sujeito do trabalho em atender aos requisitos sempre maiores de um perfil de competências que lhe são demandadas. Lembra Deleuze (2004) que, ao sujeito do trabalho é exigido um fluxo contínuo de ação, próprio da sociedade de controle, acarretando a sensação que não deve parar nunca, que as coisas nunca cessam de acontecer, que o seu trabalho nunca pode ser deixado para trás e que a sua formação deve ser permanente.

A configuração espaço-temporal na qual o sujeito do trabalho do BL insere-se, está calcada na segmentação dos clientes que teve início em 1994 e que acarretou, por conseqüência, a segmentação dos próprios bancários que atendem os diferentes segmentos de clientes.

A segmentação de clientes no BL divide-os em particulares (pessoa física ou singular, conforme denominação de Portugal) e clientes empresa (pessoa jurídica ou coletiva). A segmentação determina que a estrutura comercial do BL esteja composta, no território nacional, por duas redes, sendo uma para os clientes particulares e outra para os clientes empresas. Na rede de clientes particulares que são atendidos nas agências, há quatro direções: direção comercial do norte, do centro, de Lisboa e do sul. As direções dividem-se nas regiões e, posteriormente, nas agências. Cada direção tem entre 12 e 13 regiões e cada região abrange de 10 a 15 agências. Nas agências, ainda, são atendidas micro e pequenas empresas.

Para os clientes empresas (médias e grandes empresas) o BL possui uma estrutura completamente independente, sendo que esse tipo de cliente não é atendido nas agências, mas em gabinetes de empresas. Assim, a segmentação é completa, pois os clientes, pessoa jurídica, com maior poder de transação com o banco, além de pertencerem a uma carteira diferenciada, também são atendidos em espaços diferenciados.

Para Almeida (2001) a segmentação de clientes foi adotada, nos bancos portugueses em razão da concorrência com os bancos europeus. A segmentação permite maior aproximação com o cliente, no sentido de conhecê-lo para descobrir e

antecipar as suas necessidades através do estabelecimento de laços afetivos e de confiança, tal como as características próprias do trabalho imaterial. Com essa aproximação, expressões como “o meu gerente”, “o gerente da minha conta” passam a fazer parte do cotidiano de uma parcela dos clientes bancários, denotando a completa personalização de uma relação comercial e financeira.

A segmentação dos clientes pessoa física, nas agências, é facilmente visualizada. As agências, em geral, possuem um grande salão, com um balcão para atendimento dos clientes, em geral e um espaço completamente diferenciado, denominado BL Azul, para atender os chamados clientes “gama alta”, que têm maiores condições de manter relacionamentos rentáveis e maior volume de negócios com o banco. Segundo um dos gerentes gerais do BL: “o cliente BL azul representa 20% do nosso público e é quem nos está a dar lucro. Os restantes 80% estão a dar trabalho, mas não estão a dar lucro” (GERENTE BL10). Há alguns clientes que não pertencem ao segmento BL Azul, mas possuem boa renda. Desses, dizem que “estão no limbo, até que têm aplicações consideráveis, mas não estão a ponto de serem segmentados, mas merecem atenção” (GERENTE BL3).

O espaço denominado BL Azul é completamente diferenciado do espaço de atendimento do restante da clientela da agência. Enquanto os clientes que não fazem parte do segmento denominado Azul são atendidos em balcões, em um grande salão, o cliente BL Azul é atendido em um espaço reservado, que possui guichês ou salas individualizadas. Em algumas agências o espaço BL Azul está localizado, inclusive, em prédio separado, como é o caso de uma das agências visitadas, por ocasião das entrevistas. Nesse caso, para que o cliente possa ingressar no prédio ele precisa se identificar através de uma carteira personalizada, pois, “não entra qualquer cliente ali” (GERENTE BL5).

Percebe-se, nesse caso, uma arquitetura nas agências que define os privilégios de clientes e de bancários, delimitando os espaços de circulação e de permanência. Os arranjos espaciais, dessa forma, configuram-se como elementos impeditivos dos modos de expressão da resistência coletiva, já que estabelecem separações e fragmentações entre os bancários, ao limitar os seus fluxos. Isso porque, se o acesso ao BL Azul é limitado a poucos clientes, também o é para alguns bancários.

Para que a agência possua o espaço BL Azul, ela precisa ter uma expressiva carteira de clientes gama alta. Ao atingir um determinado número de clientes gama alta, as agências adquirem o direito de possuir, em seu quadro de lotação de empregados, um bancário com atividades diferenciadas, cuja função é atender ao segmento diferenciado. Esse bancário é denominado gestor de clientes. Segundo os entrevistados, chama-se gestor de cliente e não gestor de conta, como nos bancos privados, porque a idéia do BL, ao criar esse cargo, era de que o bancário não teria como função “gerir só a conta, mas sim gerir o cliente, para tornar a coisa mais pessoal” (GERENTE BL6).

Dessa forma, ao gestor de clientes já não compete apenas gerir a conta, mas a vida do cliente. No entanto, se tem a incumbência de gerir a vida dos 350 clientes que fazem parte de sua carteira, o controle sobre a sua própria vida lhe escapa, já que todos os limites espaço-temporais são rompidos em prol do objetivo da organização que, ao conceder aos gestores de clientes a isenção de horário habilita-se a utilizar todo o seu tempo da forma como melhor lhe convir.

Dessa forma, como lembra Pelbart (2000), na contemporaneidade, há uma completa sujeição do tempo do sujeito do trabalho à organização, o que faz com que ela se coloque numa posição de doadora de tempo e não mais somente doadora de trabalho. A organização apropria-se, de tal forma, do tempo de vida do sujeito do trabalho, que este já não consegue mais distinguir entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho, vivendo em fluxo contínuo.

Portanto, a segmentação tem sido utilizada, no trabalho bancário, para atender os clientes de modo diferenciado, em termos de suas possibilidades de rendimentos e de relacionamentos com o banco, que possam reverter na concretização de negócios. A segmentação dos clientes, de acordo com o seu potencial de investimentos, pressupõe uma completa reorganização do espaço físico das agências, no sentido de atender ao cliente “VIP”, em espaços diferenciados e individualizados. Por conseguinte, os próprios bancários, que atendem os diferentes perfis de clientes, também são segmentados, resultando, inclusive, diferenciação de status entre os bancários. Ao atender um segmento mais rentável pressupõe trazer maiores resultados para o banco, diferentemente de atender a um segmento de mais baixa renda. A segmentação implicou maior competitividade e maior individualidade

para o sujeito do trabalho bancário, diminuindo as possibilidades de união em termos de todo o grupo, restringindo os modos de expressão da resistência coletiva.

Os bancários que ocupam cargos relacionados à agência – administrativo, caixa ou tesoureiro e atendimento –, e atendem ao público que não gera tanto lucro ao banco como o gama alta, encontram-se separados, especialmente, dos seus colegas gestores de clientes. A função do caixa ou tesoureiro, é aquela que “precisa dar mais atenção ao dinheiro e, com isso, desvia a atenção que deveria ser do cliente” (BANCÁRIO BL4). Em função disso, a sua aproximação com os clientes, especialmente, o BL Azul, é limitada.

A segmentação espaço-temporal de clientes e bancários se constitui, fortemente, em elemento impeditivo aos modos de expressão da resistência do sujeito do trabalho bancário. Em função de que, da estratégia de segmentação decorre a estratificação, a fragmentação e a conseqüente fragilização dos bancários, que não mais compartilham o mesmo espaço físico e, nem mesmo desejam compartilhar, pois atender ao cliente com maiores possibilidades de negócios é possuir um status diferenciado na organização. Ao se verem diferenciados no cotidiano de trabalho, os bancários enfraquecem os laços de solidariedade, e assim, também restringem-se os modos de expressão da resistência.

É clara no BL, ainda, a separação entre os empregados considerados novos e os considerados antigos, denotando não existir muita interação entre esses dois grupos. Há, inclusive, por parte de alguns gerentes gerais o uso da estratégia de “separar” aqueles que tem mais tempo de casa e que não aceitam vender os produtos do banco. Alguns gerentes gerais admitem “escondê-los” dos clientes. Isso acontece porque, segundo um gerente geral “tudo é vendável. Tudo é pra vender, tudo é direcionado ao cliente comprar, tudo. Dinheiro, tributos, tudo, então o empregado tem que vender e quando não quer vender, não pode estar a atender aquele que poderá vir a comprar” (GERENTE BL8).

É assim que o sujeito do trabalho é deslocado, desterritorializado daquele espaço-tempo onde poderiam surgir modos de expressão da resistência, e alojado em atividades burocráticas que não demandam interação com os clientes. Para o banco, interessa que o cliente encontre sempre o bancário “com o sorriso na cara e a disposição para a venda” (GERENTE BL8). Expressões de desagrado e de descontentamento não são permitidas no ambiente de trabalho. A adesão ao projeto

organizacional, como salienta Gaulejac (2007), deve ser irrestrita; e o sujeito do trabalho deve portar a expressão do sucesso, como lembra Bauman (2001). Dessa forma, o sujeito do trabalho bancário deve aparentar, sempre, um perfil de seriedade e demonstrar que é alguém muito bem sucedido, pois como refere Sennett (2005), o fracasso é um tabu a ser combatido no capitalismo contemporâneo. Visando que os bancários exibam uma aparência de homens e mulheres bem sucedidos, o BL exige que a apresentação pessoal siga determinados padrões, com o uso de vestuário clássico como ternos para os homens e para as mulheres.

Além da segmentação dos bancários de acordo com a segmentação dos clientes que eles atendem e da segmentação entre os bancários novos e os antigos, no banco outra segmentação se originou do processo de fusão de dois bancos públicos. O BL encampou o Banco Público 2<sup>11</sup> em um processo tido como “doloroso e traumático” (BANCÁRIO BL4), ocorrido em 2001.

foi um processo de integração muito difícil porque as pessoas vestiram a camisola de um banco, a maneira de estar de um banco, a filosofia de um banco completamente diferente e, de um dia para o outro, o banco desapareceu, e de um dia para o outro mudaram as imagens, mudaram tudo, os bancos, os balcões e as pessoas de um dia para o outro tiveram que vender produtos do BL, sem informação. Apareceram pessoas com depressão, pessoas com reformas antecipadas, porque de fato foi um processo muito difícil, fez com que as pessoas não se adaptassem a uma nova maneira de estar. Portanto, ao princípio foi uma mudança muito difícil em que hoje em dia ainda se pergunta ‘Tu és Público 2 ou és BL?’. Eu penso que isso vai demorar ainda uns anos, porque são feridas que se criam (BANCÁRIO BL4).

Os traumas resultaram da forma abrupta, sem preparação ou treinamento dos empregados do Público 2, como ressaltou o bancário oriundo desse banco.

Percebe-se, portanto, que os empregados do Público 2, que hoje fazem parte de todas as áreas do BL, foram completa e abruptamente desterritorializados, sendo reterritorializados conforme normas, procedimentos e modos de trabalhar de outro banco, completamente diferenciado, embora ambos públicos. O BL, em geral, recebeu os empregados do Público 2 de forma hostil, segundo os próprios entrevistados: “os empregados do Público 2 não foram muito bem aceitos, foram um

---

<sup>11</sup> Em virtude da não identificação do BL, não é possível identificar, também, o banco público que sofreu o processo de fusão.

bocadinho execrados, pois tinham salários e privilégios muito maiores que nós, ainda que eles próprios não tivessem culpa disso” (BANCÁRIO BL5).

A desterritorialização do sujeito do trabalho, no BL, é um elemento que faz parte do cotidiano, constituindo-se como fator restritivo dos modos de expressão da resistência, já que não permite que os bancários estabeleçam relacionamentos sólidos com os colegas. As movimentações são constantes, seja dentro das agências, na busca pela chamada polivalência de competências, seja manifestada na iminente possibilidade dos trabalhadores virem a ser transferidos de local de trabalho, pois essa é uma política amplamente divulgada pelo banco.

A desterritorialização dos empregados do BL teve início, mais intensamente, a partir do ano 2002, quando o banco decidiu fazer o rodízio dos empregados entre agências. O objetivo desse rodízio era evitar que os empregados desenvolvessem laços de amizade com os clientes e promover o desassossego, já que era considerado que o empregado bancário precisava estar em constante movimento.

Segundo alguns gerentes gerais entrevistados, o rodízio faz com que aqueles que estão acomodados tenham novas motivações para o trabalho, com o conhecimento de outra agência, novos colegas de trabalho e novos clientes, não sendo permitido, ao bancário, recusar a transferência.

Um dos bancários entrevistados comentou sobre a dificuldade encontrada no momento da mudança de endereço de trabalho, ressaltando o caráter de obrigatoriedade e as implicações que essa movimentação acarreta ao sujeito do trabalho:

os dias antes da mudança são horrorosos, só apetece é chorar, porque a pessoa está ali há muitos anos e pensa que vai ser o fim do mundo, os outros dois dias a seguir quando entra no local de trabalho é horrível, para decorar os nomes dos colegas, conhecer clientes novos, eu conhecia uma pessoa que sabia os números de conta dos clientes. E de um dia para o outro a pessoa mudar de agência, sente que a sua mais valia que tinha no outro lado se está a perder (BANCÁRIO BL4).

A obrigatoriedade do deslocamento faz com que o sujeito perca a referência que possuía em relação ao espaço-tempo de trabalho. A fragilidade decorrente desse tipo de sentimento se configura elemento impeditivo dos modos de expressão da resistência, pois, ao bancário é imposta uma situação de constantes recomeços. A constante mudança dos empregados de uma agência a outra faz com que os

laços de amizade e os sentimentos de coletividade enfraqueçam, restringindo o surgimento de modos de expressão da resistência. Em função de o bancário estar envolvido em um fluxo ininterrupto, a cada nova ambientação que se faz necessária, exige um tempo maior do que o permitido pelo BL.

Segundo um dos membros da Comissão de Empregados entrevistado, o rodízio de empregados de uma agência a outra tem como objetivo, ainda que não explícito, evitar a coesão do grupo de trabalho. Isso porque é considerado mais difícil gerir um grupo unido do que um grupo sem laços sólidos de amizade. Se um empregado, sozinho, resiste em fazer algo é mais fácil para o gestor “dar a volta a ele, mas se é o grupo que está a resistir é mais difícil de gerir, é muito mais difícil de mudar e implementar, porque um grupo tem uma força completamente diferente de um só” (COMISSÃO 1).

Dessa forma, o afrouxamento dos laços de solidariedade que unem o sujeito do trabalho bancário e que poderiam permitir/sustentar os modos de expressão da resistência constitui-se em estratégia da gestão, visando a manter o grupo dentro de uma pretensa homogeneidade em termos de consentimento. O BL espera que todos os bancários consumam a subjetividade produzida pelos modos de gestão via processo de individualização (GUATTARI; ROLNIK, 2005) e, com isso, aceitem e reproduzam aquilo que lhe é apresentado.

Embora os gerentes gerais utilizem o rodízio de empregados como estratégia de desterritorialização e fragilização, eles próprios são os que mais se deslocam de uma agência a outra, em função da estratégia do banco. É norma do BL que um gerente geral não permaneça em uma mesma agência por mais de cinco anos. Há necessidade de “mover o gerente”, porque “quando estão há muito tempo no mesmo lugar, as tantas, cristalizam. Quando muda, tem que refletir sobre o negócio, o que pode mudar, o que pode melhorar. E, portanto, isso cria um maior dinamismo” (GERENTE BL3). A iminência da movimentação gera nos gerentes gerais ansiedade e angústia: “eu sei que vou estar aqui mais um ano e a partir dali fico de malas feitas a espera que me mandem pra outro sítio, que me convidem para ir para outra agência. Isso leva a um bocadinho de ansiedade, já que não sabemos pra que sítio estamos a ir” (GERENTE BL3). Como lembra Gaulejac (2007, p.39) “o manager interioriza a contradição da relação capital/trabalho. De um lado, precisa defender a empresa e garantir o seu lucro e a sua continuidade; de outro, vive também uma



relação de instabilidade”. Assim, nem mesmo os gerentes gerais estão em uma situação de trabalho estável no BL, especialmente, no que diz respeito ao seu local de trabalho.

Com os deslocamentos constantes dos sujeitos, a gestão do BL tenta reduzir as limitações espaço-temporais do trabalho. Como lembra Bauman (2001), os sujeitos devem estar prontos e aptos a mudar.

Ao determinar a transferência de seus subordinados, o gerente geral reproduz a estratégia do banco, em um processo de consumo de subjetividade relacionado à individualização (GUATTARI; ROLNIK, 2005). Ainda que ele próprio ressinta-se do fato de ter que mudar de endereço de trabalho, reproduz esse modelo com aqueles que estão sob a sua supervisão. Gaulejac (2007) lembra que o ocupante de postos elevados na hierarquia, nas organizações contemporâneas, tende a atenuar a violência imposta aos trabalhadores sendo, ele mesmo, muitas vezes, vitimizado por essa violência.

Pode ocorrer que o gerente geral esteja há mais de cinco anos em um mesmo posto, desde que “não tenha competências pra ir pra outro lugar” (PESSOAL BL), ou esteja em uma região muito afastada, onde a sua substituição é difícil. Dessa forma, instala-se a ideia de que permanecer por muito tempo em uma mesma agência significa falta de competência.

O gerente geral não define as pessoas com as quais irá trabalhar, tampouco tem a prerrogativa de escolher aqueles que serão contratados pelo BL. O gerente geral, quando é enviado para as agências, precisa se adaptar ao grupo:

eu não escolhi as pessoas com quem eu trabalho. Às vezes acontece de podermos dar uma dica ou outra e conseguimos ter pessoas com quem nos entendemos bem. Mas a realidade não é essa, normalmente. Portanto o que acontece é que a equipe está formada e o gerente vai ali para trabalhar, tem que se adaptar. Tem que fazer com que aquela equipe seja a melhor do mundo e, às vezes, não é. Mas esse é um desafio que nos colocam, obviamente (GERENTE BL3).

Assim, capacidade de adaptação e de lidar com a instabilidade são características essenciais aos gerentes gerais que referem que não possuem rotina, já que cada dia se apresenta de forma completamente nova. Essa condição de instabilidade também é ressaltada pelos demais trabalhadores bancários, ao

descrever o seu cotidiano de trabalho, caracterizado pela inexistência da rotina, onde os dias são sempre permeados por novas demandas. Ainda assim, o atendimento ao cliente de modo proativo precisa ser uma preocupação constante. Esse relacionamento pode ser através de “contactos com os clientes via telefone, pessoalmente ou por e-mail para venda de produtos e conhecer melhor o cliente” ou, ainda, “a telefonar aos clientes que tem o seu aniversário no dia ou a encontrar os clientes onde se faça necessário para concretizar um negócio” (BANCÁRIO BL1), numa clara implosão das barreiras espaço-temporais.

Nesse sentido, o sujeito do trabalho bancário é o exemplo típico do sujeito da modernidade líquida, conforme descrito por Bauman (2001), que vive o curto prazo e não deve se ater a nada nem a ninguém, não fixando o tempo nem o espaço, mas moldando-se às demandas conforme se apresentem.

Há, ainda, outros elementos que permanecem sempre presentes no cotidiano do trabalho bancário, que é a pressão pelas metas e a pressão do tempo, seja o tempo demandado pela empresa para cumprimento dos objetivos, seja o tempo do cliente que “não mais suporta esperar” (BANCÁRIO BL9).

O controle das vendas de cada agência é feito pelos gerentes gerais, basicamente, através de mapas de vendas que podem ser consultados diariamente. A cobrança individual pelo trabalho realizado, também é feita diariamente. Esse controle traduz uma fonte de pressão cotidiana, pois “todos os dias o gerente é capaz de dizer ‘Sr. fulano tal, ainda só vendeu dois cartões?’, amanhã continua só com dois cartões e ele volta a pressionar ‘Então, como é que é?’. Há esta pressão diária sobre os objetivos que cansa as pessoas, que desgasta as pessoas” (BANCÁRIO BL2).

Alguns realizam, ainda, reuniões semanais ou mensais para “aparar as arestas” (GERENTE BL1). Nessas reuniões, os gerentes gerais utilizam a estratégia de fazer os que foram bem sucedidos nas vendas contem as suas experiências e falem da sua forma de abordagem ao cliente, para que aqueles que não conseguem bons resultados possam “se espelhar”. Estes, que possuem fraco desempenho nas vendas devem, ainda, se justificar, nesse momento. Assim, além de fomentar o autocontrole, também o controle dos pares é incentivado, pela exposição daqueles que “não contribuíram tanto para o objetivo” (GERENTE BL1), o que os coloca numa situação de constrangimento perante os colegas.

As reuniões servem, também, para que se fale a respeito dos novos produtos lançados pelo banco. Se o produto é de difícil venda, há inclusive, simulações de vendas entre os bancários, para que os argumentos de venda sejam testados.

Em todas essas situações, cujo objetivo é o controle dos resultados da agência, a competitividade entre os bancários é incentivada pela comparação entre os números gerados e pela exposição dos argumentos de venda de sucesso. Uma vez incentivada a competitividade, decorre a individualização dos bancários.

As estratégias de gestão e de organização do trabalho no BL, dessa forma, constituem-se em fatores impeditivos do engendramento coletivo de modos de expressão da resistência. O sujeito do trabalho bancário é cerceado de uma potência expressiva para conseguir furar essa ordem molar e "sair do outro lado do muro", como refere Pelbart (2003).

A zona de impotência da ordem molar, que é aquela relacionada com os fluxos que escapam e, portanto, não podem ser controlados (DELEUZE; GUATTARI, 2004c), não é facilmente visualizada nesse contexto, já que parte dela encontra-se internalizada na forma de autocontrole. As outras duas zonas da ordem molar, enquanto centro de poder, a zona de potência e a zona de indiscernibilidade, podem ser visualizadas no trabalho bancário. A zona de potência relaciona-se com as determinações macro econômicas dos Bancos Centrais, já que essa é a zona que se localiza, sempre, no aparelho do Estado. A zona de indiscernibilidade, que é a de atuação, constitui-se "relações privadas que se estabelecem entre os bancos e os que contraem empréstimos" (DELEUZE; GUATTARI, 2004c, p.108).

Assim, é na zona de indiscernibilidade ou de atuação que o trabalho imaterial opera. É nessa zona que o sujeito do trabalho bancário é mais exigido, em termos de suas qualificações e, mesmo, de seu investimento subjetivo. Isso faz com que reste pouca energia ao sujeito do trabalho bancário para surfar nos fluxos que escapam da ordem molar, na zona de impotência.

Além da venda, o tempo constitui-se importante desafio para os bancários do BL. "Aqui no banco temos desafios e o principal deles é o tempo" (GERENTE BL4). Os prazos exíguos são tidos como o "estresse da nossa profissão" (GERENTE BL3). O ritmo intenso de trabalho, em função de viver sob a premência do tempo, e a pressão diária pelas vendas faz com que muitos bancários adoçam.

Trabalha-se, hoje, num outro ritmo que faz com que as pessoas, grande parte delas acabem por ficar doentes. Neste momento estamos a deparar-nos com uma situação que é o fato de haver uma quantidade de pessoas com baixas psiquiátricas porque chega-se a uma determinada altura em que não dá mais, a pessoa vai esticando, vai esticando, e começa a ser mesmo a própria pressão dos chefes; isto é tipo pirâmide, o administrador impõe um objetivo ao subdiretor, os diretores passam aos gerentes e os gerentes acabam por pressionar todos os dias os colegas que estão nas agências porque isto hoje é diário (BANCÁRIO BL4).

A exigência do cliente pela aceleração do tempo é, também, tida como importante fonte de pressão. Os clientes exercem a pressão no sentido de cobrar a agilidade dos processos e do atendimento. Os prazos são comprometidos, na percepção dos bancários, pela falta de suporte das chamadas “atividades centrais”, ou seja, órgãos de apoio às atividades das agências.

Se nas agências, em função da dinâmica do trabalho, o tempo é sentido como em turbilhão, um emaranhado (DELEUZE, 2004a, PELBART, 2004), a percepção que o sujeito do trabalho das agências tem é de que o tempo nas áreas centrais é linear, homogêneo. Há, portanto, um descompasso na percepção do tempo entre as áreas centrais e as agências. “Para além das referidas questões de volume e ritmo de trabalho, parece-me que algumas vezes existe pouca noção, por parte dos colegas das áreas centrais, da realidade de uma agência” (GERENTE BL2).

Pensar o trabalho do outro como algo que se desenvolve de modo mais ameno do que o seu próprio trabalho gera um sentimento de revolta para com o outro, advindo de um agenciamento coletivo que sintetiza a organização do trabalho no próprio sujeito. Tal agenciamento mostra-se um elemento impulsionador da competição e do individualismo e, ao mesmo tempo, um elemento impeditivo dos modos de expressão da resistência, tomadas na perspectiva da solidariedade e do coletivo.

Na banca hoje eu acho que o nosso desafio é devemos dar atenção ao cliente, mas nós aqui na banca estamos dependentes de uma quantidade de serviços que existem centralmente, nem sempre esses serviços correspondem às nossas necessidades. Se eu tenho um cliente à minha frente e preciso dar uma resposta quase imediata, não tem alguém do outro lado para dar essa resposta ou ajudar a tratar... (GERENTE BL4).

O tempo para a área comercial, nas agências é, dessa forma, permeado pela velocidade, como menciona Virilio (1997). Além disso, é um tempo que se prolonga indefinidamente, já que a necessidade de realização de horas extraordinárias é elemento constante no cotidiano do trabalho bancário. O incomum, na percepção dos bancários, é sair no seu horário normal de trabalho, que seria às 16h30m. Conforme Bancário BL7: “se tu saís às 16h30m que é o horário correto, ficam a olhar-te de lado e se queres uma promoção, já não consegues”.

Muitos bancários relatam prolongar sua carga horária de trabalho pela absoluta impossibilidade de realizar o trabalho em horário contratual do banco. Mas a aceitação em prolongar a carga horária diária de trabalho relaciona-se, também, a certo consentimento instrumental desencadeado pela esperança de ascender a níveis mais elevados na estrutura organizacional. Gaulejac (2007, p.140) denomina esse tipo de adesão como adesão de fachada, já que “dissimula também uma submissão pragmática às suas exigências, condição mínima para esperar conservar seu lugar. Nesse contexto, ninguém assume o risco de contestar as orientações da direção”. O sujeito do trabalho, conscientemente, consente e aceita as exigências da gestão com o intuito de galgar postos e acender na hierarquia, como diz Bancário BL2:

eu prefiro que me mandem agora pra qualquer lugar, do que depois, quando tiver filhos e quero ficar ao pé da minha casa. Hoje eles me dizem: vai pra qualquer lugar e eu vou, mas há de chegar um ponto em que eu digo: não, agora eu que é que decido pra onde é que vou, e isso depois que, obviamente, já tiver um cargo melhor no balcão.

As horas extraordinárias realizadas, em geral, e de modo consensual entre os gerentes gerais, não são pagas para não aumentarem os custos da agência que funciona conforme uma unidade de negócios, cujos custos apresentados determinam as chances de recebimento de prêmios monetários.

Cabe lembrar que os gerentes gerais recebem isenção de horário equivalente a 47% do seu salário, o que é considerado “suficiente para que o empregado realize duas horas extraordinárias por dia” (PESSOAL BL). Ao não autorizarem o pagamento das horas extraordinárias, os gerentes gerais penalizam os demais empregados, visando a manter a sua agência com baixos custos e bons níveis de

produtividade. Em decorrência dessa prática a imagem do gerente geral fica comprometida junto aos seus subordinados:

E então vão utilizando os próprios colegas não lhes pagando, e assim brilham no seio das administrações e das direções. Agora é uma questão de humanidade, penso eu, que já não existe, que é, 'eu para sobressair como gerente, tenho uns lucros fantásticos, e não gasto tanto como o vizinho do lado, não vou pagar aos colegas, e eu acho que isto é extremamente desagradável (BANCÁRIO BL6).

O prolongamento indiscriminado do horário de trabalho desperta uma sensação de que o dia de trabalho não tem fim. "Um dia de trabalho tem sempre hora para começar e muitos dias não tem hora para acabar. E quando, finalmente, o dia parece chegar ao fim, ainda me falta mais ou menos uma hora e meia de transportes para chegar ao merecido descanso do lar" (BANCÁRIO BL4).

Para dar conta das suas atividades diárias, os bancários elegem prioridades numa tentativa de "diferenciar entre o que é importante e o que é urgente" (BANCÁRIO BL9). Para tanto, compartilham a percepção de que "o nosso planejamento e a nossa organização acabam por ser um planejamento e uma organização diária, quando devia ser mais a longo prazo" (GERENTE BL7).

Para organizarem-se, diariamente, muitos recorrem às mais variadas próteses tecnológicas (VIRILIO, 1997; PELBART, 2003). Exemplo disso ocorreu por ocasião de uma entrevista que foi interrompida pelo alerta do celular, do *palm top* e ainda mais uma mensagem que surgiu na tela do computador de uma gerente, todas ao mesmo tempo. Assim, munido de uma completa parafernália eletrônica, como Pelbart (2000) definiu o uso das tecnologias disponíveis, o sujeito do trabalho bancário contemporâneo tenta dar conta de suas demandas diárias e ganhar tempo, ainda que, usualmente, esse tempo retorne para a empresa e não para o próprio sujeito.

A tecnologia é apropriada, dessa forma, como fundamental ao trabalho. "Chegamos ao ponto de que quando não funciona não sabemos como trabalhar: 'O que eu faço agora? Para onde manda? Como mando? Como vejo?' ficamos completamente às escuras, completamente dependentes de toda informação que temos ali" (GERENTE BL3). Mesmo que a tecnologia proporcione certa segurança, ainda que gere dependência, há um sentimento de excesso de informação

disponível incompatível com a possibilidade de dar-lhe conta. A Intranet é, nesse panorama, o canal principal de comunicação do BL, ao qual o bancário sente, literalmente, precisar estar conectado o tempo todo.

No BL falava-se na possibilidade de abrir o sistema da Intranet, principalmente no ambiente de *e-learning*, para ser acessado diretamente da casa dos bancários. Isso, segundo o diretor de pessoal, poderia resolver um problema que é, justamente, a falta de tempo dos empregados para a realização dos cursos em ambiente de trabalho.

O *e-learning* ainda é todo pela Intranet. Por questões de segurança informática ainda não abrimos pra fora do banco, que é uma coisa que pra nós está a ser nesse momento crítica, porque enquanto nós não passarmos o *e-learning* pra extranet o empregado não pode fazer em casa e, portanto, isso limita muito... limita muito a capacidade, porque no posto de trabalho é sempre mais difícil, há tarefas do cotidiano... e depois se ultrapassa o horário de trabalho, tem que fazer trabalho suplementar e, portanto... mas estamos confiantes que logo poderemos abrir pra extranet pras pessoas fazerem em casa (PESSOAL BL).

Embora alguns bancários vejam nessa possibilidade algo positivo, outros a consideram uma “prenda envenenada” (BANCÁRIO BL10). Para o RepSindical1:

Vamos começar a chegar a casa, drogamos os filhos, deitamo-los e esperamos que eles adormeçam o mais rápido possível para a gente continuar a trabalhar. Se um dia aceitarmos uma situação dessas... mas não estará longe... porque hoje em dia há pessoas que trabalham diariamente a pensar nestas formas de trabalho. Não é por acaso que já os bancos, para que neste momento se possa ter um apoio social, estão a emprestar dinheiro para material informático a juro zero. A explicação é para que os empregados se adaptem às novas tecnologias.

Ainda que haja uma reflexão acerca das possíveis conseqüências advindas da Extranet para a vida em sua totalidade, nenhum tipo de mobilização impeditiva se concretiza por parte da categoria. Por parte dos gerentes gerais e do diretor de pessoal há certa euforia, já que a Extranet eliminaria o problema da ausência de tempo na agência para que os cursos sejam realizados.

Os sistemas informáticos utilizados no cotidiano bancário são tidos como precários e carentes de modernização. Os acessos aos sistemas, por parte dos bancários, são limitados dentro das necessidades de trabalho de cada um. Quem controla os acessos é o gerente que libera as senhas de acordo com as

necessidades. No entanto, se alguém está excessivamente sobrecarregado de trabalho, o que é uma constante, o gerente libera as senhas a outros bancários para que cooperem.

Nesse sentido há uma cooperação em prol da realização do trabalho, a favor da própria organização do trabalho. Nessa situação é fácil visualizar o que mencionam Lazzarato e Negri (2001) de que não há trabalho imaterial sem cooperação.

O controle dos gerentes gerais sobre o trabalho dos bancários estende-se dos acessos aos sistemas, às possibilidades de progressão nas carreiras, e aos aumentos salariais. Os controles ainda se estendem a aspectos relacionados à aparência dos bancários, já que os gerentes gerais mencionam que esse é um fator imprescindível a um bancário, pois a aparência formal inspira credibilidade para os clientes. Uma das gerentes gerais chegou a mencionar o caso de uma estagiária que foi trabalhar de calças jeans e ela lhe chamou a atenção. “Disse-lhe: ‘desculpa lá, mas aqui não entram calças de ganga<sup>12</sup>” (GERENTE BL9), o que ilustra que houve uma continuidade relativa à subjetivação dos trabalhadores bancários via gestão da imagem tal como já apontado por Grisci (2005).

O controle presente no cotidiano do trabalho bancário se apresenta sob várias facetas, materializando o que Deleuze (2004a) descreveu como a sociedade de controle. O controle não se limita ao trabalho propriamente dito, ou aos corpos daquele que trabalha. O controle se exerce também pela via da arquitetura dos ambientes, nos quais trabalham os bancários. As salas dos gerentes gerais, por exemplo, são acessadas através de uma senha digitada em um painel localizado junto à maçaneta da porta. Somente os ocupantes das salas possuem as senhas, embora alguns a compartilhem com os subgerentes.

Ocupar uma sala que somente pode ser acessada a partir do uso de uma senha é uma demonstração do poder do qual os gerentes gerais estão incumbidos. Ocupar um espaço de uso restrito ou inacessível aos demais, faz com que os relacionamentos entre chefia e subordinados se pautem pela formalização indicadora de que há de se preservar certo distanciamento. Essa formalização está expressa, inclusive, na utilização da expressão “doutor” para se referir a todo aquele

---

<sup>12</sup> Denominação das calças jeans em português de Portugal.



que já possui curso superior completo, na condição de subordinação ou de colega de trabalho.

Há uma disseminação, ainda, do autocontrole e do controle pelos pares que se dá em função, principalmente, dos prêmios financeiros que nenhum bancário deseja perder, uma vez que uma de suas reclamações localiza-se, justamente, nos baixos salários pagos pelo BL. Esse controle extrapola os limites espaço-temporais do trabalho. Exemplifica isso o fato de que, por ocasião da entrevista com duas bancárias, em um café em Lisboa, a subgerente da agência onde trabalhavam, passou de carro na rua em frente e elas ficaram extremamente agitadas. Revelaram que ficaram receosas de que a subgerente as tivesse visto em uma situação de entrevista: “ela vem aqui pergunta logo o que é... o que é que estão a fazer, é complicado...” (BANCÁRIO BL7). Ainda que as entrevistas tivessem sido autorizadas pela gerente, o controle da subgerente extrapou os limites da agência.

Outras formas de controle, criadas pelos próprios bancários, se fazem notar. Existe, em algumas agências, uma espécie de controle paralelo feito pelos gerentes gerais ou pelos subgerentes, como, por exemplo, uma planilha em Excel disponibilizada para todos os empregados atualizarem as suas vendas ou um quadro colocado em um ambiente comum da agência, também disponível para que todos os empregados divulguem as suas vendas.

Além de configurar instrumento de controle do trabalho realizado, esses mecanismos servem, igualmente, como estratégia para incentivar a competição entre os bancários, com vistas a fomentar um esforço cada vez maior para o aumento das vendas. Isso faz com que os esforços coletivos sejam preteridos, uma vez que a premiação será relativa aos desempenhos individuais. A individualização dos esforços e das premiações configura-se, nesse caso, em um fator impeditivo do surgimento de modos de expressão da resistência, ao estimular a competição entre os pares.

Dissemina-se, ainda, um controle exercido pelos clientes sobre o sujeito do trabalho bancário. Todos os estabelecimentos comerciais de Portugal são obrigados a manter, ao alcance do cliente, um livro de reclamações, embora no setor bancário essa seja uma prática recente. O livro de reclamações ocupa duplo papel. É uma forma de controle sobre o banco, mas também, sobre o sujeito do trabalho, que se vê constrangido pela pressão e pelo controle do cliente, como refere Pelbart (2003).

O BL implantou o livro de reclamações por volta de 2005. No momento em que algum cliente anota uma reclamação dos serviços do banco, ela é digitada em um sistema que envia a informação ao Banco de Portugal – BP (equivalente ao Banco Central do Brasil). O BP, nesse caso, “chama a atenção ao banco” que originou a reclamação. Como lembra o GERENTE BL5, “o Banco vai chamar a atenção do empregado, portanto também é uma forma para que as pessoas que não se adaptam se adaptem obrigatoriamente”. A fala desse gerente remete a uma expressão portuguesa muito usada, em vários tipos de ocasiões. “Primeiro estranha-se, depois entranha-se”. Mostra, também, a necessidade de que o sujeito do trabalho seja um sujeito modulável (DELEUZE, 2004a), adaptando-se às demandas da gestão e do trabalho. Nesse sentido, não haveria espaço para os modos de expressão da resistência.

A partir do exposto, percebe-se que o sujeito do trabalho bancário do BL encontra-se exposto a uma série de constrangimentos e segmentações espaço-temporais no ambiente de trabalho. Os controles das atividades do sujeito do trabalho apresentam-se sob diferentes facetas, culminando, inclusive, no autocontrole, um achado que corrobora estudos anteriores (GRISCI, 2005), demonstrando a persistência dos modos de gestão na moldagem do trabalhador bancário.

As demandas da gestão do BL assemelham-se às exigências mencionadas por Gaulejac (2007) como típicas da empresa contemporânea, que conduzem à rentabilização do tempo de trabalho, quando cada indivíduo deve tornar-se gestor de seu trabalho e de sua vida, controlar seus objetivos, avaliar seus próprios desempenhos, enfim, tornar seu tempo rentável. Em função disso é que a gestão do BL é tida, por alguns bancários, igual a de uma empresa privada: “O nosso dia-a-dia, o empregado do BL não é empregado da banca estatal, mas sim um empregado da banca comercial porque prá já parece que temos uma administração privada apesar de termos capitais públicos. O BL tem uma gestão mais privada, mais comercial” (BANCÁRIO BL10).

Segundo os bancários, a mudança nas formas de gestão do BL, de um banco voltado para as questões sociais para um banco comercial foi realizada em um espaço de tempo curto, o que os desestabilizou, exigindo adaptação dos empregados, a desenvolverem novos modos de trabalhar. “O pessoal teve que se

adaptar, primeiro foi o sistema informático, depois o layout das agências, mudar a cor, meter as coisas bonitinhas, cadeiras novas, tornar a agência um espaço agradável para que os clientes possam ir ao banco e se sintam bem lá dentro” (GERENTE BL5). O BL, dessa forma, ao adotar estratégias ousadas de gestão, voltadas ao mercado, volta-se para a intensificação das demandas do trabalho imaterial.

A seguir, trata-se de alguns aspectos presentes no cotidiano do trabalho bancário do BL, estreitamente relacionados ao conceito de trabalho imaterial.

#### **4.3.2 Trabalho Imaterial no BL: Disponibilidade Pessoal para o Trabalho, Sedução e Conquista do cliente**

O trabalho imaterial pressupõe a aproximação com o cliente, visando a prever e a identificar suas necessidades e, além disso, a criação de vínculos que possibilitem fazer com que esse cliente adquira produtos e serviços que, sem essa relação, não estaria disposto a adquirir. Para isso, alguns elementos como a criatividade e a capacidade de inovação se fazem imprescindíveis (HARDT; NEGRI, 2001; LAZZARATTO; NEGRI, 2001; NEGRI, 2003).

A criatividade no cotidiano do trabalho no BL se apresenta, justamente, nas possibilidades que os bancários criam de acesso ao cliente e de argumentos de vendas. Os bancários são unânimes em dizer que, pelo trabalho bancário ser muito normatizado, a criatividade situa-se, unicamente, nos argumentos e nas formas de abordagem aos diferentes perfis de clientes.

Como ressalta o Gerente BL6, a criatividade está “na maneira como embrulha o pacote dos produtos. Se for um cliente que está a comprar mais de um produto, se calhar se embrulhar bem vende de uma maneira, se embrulhar de outra maneira não consegue vender” (GERENTE BL6). Para o gerente geral, inclusive, é a criatividade do bancário que vai dar ao cliente a sensação de que comprou algo feito conforme a sua necessidade, mesmo que tenha adquirido um produto padronizado: “o que nós podemos fazer é: a sensação de fazer à medida do cliente, embora exista e seja formatado para todos os clientes, tentar vender ao cliente uma coisa como se fosse feita à medida para o cliente. Há uma criatividade nisso também” (GERENTE BL6).

Nessa fala percebe-se, claramente, uma visão do cliente enquanto um colecionador de sensações, como sugeriu Bauman (2001). A estratégia posta em prática pelo gestor é a de mobilizar o cliente pela aparência, pelo envoltório, independente do conteúdo que ele está a comprar. Isso em função, em muitos casos, da pressão pelo alcance de metas de vendas.

Em relação às metas ou objetivos de vendas, conforme expressão utilizada pelos bancários em Lisboa, essas são estipuladas anual e mensalmente. São distribuídas pelas direções comerciais às agências, que fazem a divisão entre os empregados. Assim, há a meta da agência e há as metas individuais de vendas “consoante o trabalho que cada um desempenha no balcão” (GERENTE BL7). Como seria de se esperar, os gestores de clientes é que possuem as metas mais elevadas, já que são, também, aqueles que acessam os clientes com maior poder aquisitivo. O acesso ao cliente VIP é, portanto, prerrogativa do gestor de clientes que, acentuadamente, é o elemento fundamental para os objetivos de vendas do banco.

A distribuição dos objetivos de vendas aos bancários é feita, portanto, pelo gerente geral que, após recebê-los, reúne a equipe e distribui, individualmente, as quantidades necessárias de vendas dos vários produtos. Uma estratégia utilizada pelos gerentes gerais é atribuir, ao empregado que não tem aptidões para vendas, um objetivo simbólico: “o que fazemos é atribuir simbolicamente um objetivo, porque nem todos os colaboradores estão qualificados, digamos, profundamente pra falar de determinados produtos” (GERENTE BL1). Dessa forma, os bancários são expostos a mais um tipo de segmentação, ou seja, os que possuem e os que não possuem qualificações para atuarem como vendedores.

Alguns gerentes gerais mencionam existir bancários que tomam para si, voluntariamente, objetivos maiores do que aqueles que lhes são designados, em função de terem maior facilidade para a venda e de pensarem em colaborar para que a agência atinja suas metas. Mais uma vez, a cooperação aparece como elemento fundamental para que o trabalho se desenvolva.

Quando as agências atingem os números que são demandados, além de receber um prêmio monetário, ao término do ano recebe um certificado, que deve ser afixado à parede. Assim, estabelece-se uma espécie de certificação das agências que atingem as metas de vendas.

Os prêmios monetários recebidos pelas agências em função do cumprimento dos objetivos de vendas funcionam como uma forma de controle sobre os bancários, nos sentido de fazer com que todos participem ativamente das campanhas de vendas. Caso não atinjam seus objetivos individuais, não recebem o percentual que lhes cabe do referido prêmio. Uma vez recebido o prêmio, quem decide como ele será dividido na agência é o próprio gerente geral:

O prêmio é um valor que pode ir até 200% do vencimento a dividir por dois, para toda a equipa ou para quem cumprir os objetivos; é dada ao gerente uma verba e o gerente vai, segundo os objetivos pessoais que ele interpreta a cada um vai distribuir esse prêmio, que pode ser de 0% para quem não cumpriu os objetivos; quem sai às 16h30m e não ajudou leva 50%, quem vendeu muitos cartões de crédito leva 150%, e é o gerente que faz essa gestão, menos a dos gestores de cliente, porque os gestores de cliente como têm uma folha de cálculo em que lhe diz qual foi a percentagem da concretização dos objetivos, vão levar 75% sobre a realização dos objetivos e 25% sobre o objetivos de toda a gente porque também colaboramos para a agência, e o gerente é 100% do valor da agência.

Além dos objetivos mensais fixos de vendas, os empregados do BL deparam-se, continuamente, com outra demanda que são as chamadas “campanhas de vendas”. As campanhas podem ser de produtos bancários (seguros, cartões, títulos, etc.) ou não bancários. “Vende-se coisas ‘disfarçadas’ de financeiras, vende-se máquinas fotográficas, trens de cozinha, computadores, relógios, jóias em ouro, porcelanas, talheres de prata, etc.” (BANCÁRIO BL3).

Por ocasião dos lançamentos das campanhas de vendas, que podem ser mensais, trimestrais ou semestrais, o BL lança o que os gerentes gerais denominam de “*plafon*”, ou seja, um limite máximo de unidades de determinado produto para ser vendido. Com isso, desencadeia-se uma concorrência entre agências, pois segundo o Gerente BL9, “as agências tem que apressarem-se a vender, pois se não vendem logo, ficam atrás no *ranking*, o que impede-nos de atingir nossos objetivos”.

Assim, o incentivo à competição extrapola os limites físicos da agência e atinge o grupo de todas as agências. Ser gerente geral em uma agência que, continuamente, apresenta bons resultados significa *status*, portanto, há um esforço intenso no sentido de vender, rapidamente, os produtos da campanha. Esse esforço se converte em pressão sobre o sujeito do trabalho bancário que se vê, seguidamente, exposto a renovadas ondas de exigências.

Quando as campanhas são lançadas, os gerentes gerais só têm a informação do produto que será o alvo da campanha um ou, no máximo, dois dias antes. Não há, segundo eles, nenhuma informação privilegiada. No entanto, no momento em que tem a informação, já iniciam as vendas, mesmo antes de saber qual será o objetivo de vendas da sua agência.

Uma vez que as campanhas de vendas lançadas pelo BL envolvem produtos os mais diversos, inclusive produtos em lançamento, há uma necessidade constante de que os bancários estejam se atualizando. Da mesma forma, se essas campanhas são lançadas via Intranet, exige uma vigília constante no sentido de acompanhar esses lançamentos. As campanhas, portanto, são de curto prazo, mas exigem uma intensa atividade no sentido de cumprir o objetivo proposto. Com isso, a pressão do tempo se faz presente de forma constante.

Como existem metas relacionadas às campanhas de vendas, há uma tentativa nas agências, por parte de alguns bancários, de direcionar as vendas aos clientes para os produtos que estão em campanha. Mesmo se o cliente solicita um produto diferente, tentam fazer com que ele compre aquele que está na campanha do mês. “Então o cliente quer aquele produto e nós vamos tentar explicar que esse também é bom, porque aquele que ele quer não nos conta nada e esse nos conta a nível de produção. Mas muitos de nós não conseguimos mudar. Ficamos lá uma, duas horas e não conseguimos mudar” (BANCÁRIO BL2).

Uma vez que o sujeito do trabalho bancário é considerado, atualmente, como consultor de vendas, alguém “que está lá, no balcão, para aconselhar o cliente que deseja fazer algum tipo de investimento” (GERENTE BL10), é clara a relação entre a atual configuração espaço-temporal do trabalho nos bancos e o trabalho imaterial.

Em função do acúmulo de atividades, conseqüência do reduzido número de empregados nas agências, e da necessidade constante de vendas, os entrevistados salientam que, no horário normal de trabalho não há tempo suficiente para se conhecer o cliente. Assim, é somente depois do horário normal de expediente que os contatos mais próximos ocorrem.

Das oito da manhã às quatro da tarde estamos com clientes a preencher papelinhos, a ajudar o cliente a fazer isto, a ajudar o cliente a fazer aquilo, só depois das quatro da tarde é que se pode trabalhar na parte mesmo de gestão, ou seja, conhecer a carteira do cliente, ver se ele tem dinheiro disponível para aquela aplicação, estabelecer contatos mais próximos com ele (BANCÁRIO BL6).

Normalmente, é o gestor de clientes o responsável por essa aproximação com clientes mais interessantes ao banco. Conforme um dos entrevistados, a função do gestor de cliente é a de ser o elo entre o cliente considerado “especial” e o banco:

Os clientes BL Azul são nossos clientes preferenciais, ou porque tem algum envolvimento com o ramo de negócios ou até por estatuto. São clientes especiais para nós e têm que ser atendidos de uma forma muito especial e tem que ter dispensada uma atenção muito especial. Então, se quiser tratar de qualquer assunto, sabe que aquela pessoa é responsável pelo atendimento dele (GERENTE BL5).

Conforme expresso no Acordo Coletivo de Trabalho Vertical, celebrado por alguns sindicatos com o BL, o gestor de clientes:

É o trabalhador que exerce os poderes que lhe são superiormente delegados para atender e negociar com os clientes que integram a sua carteira e com potenciais clientes por forma a, de acordo com o perfil e com as estratégias comerciais definidas em cada momento, satisfazer as necessidades financeiras destes e promover os produtos e serviços da empresa.

Percebe-se, portanto, que o gestor de cliente recebe certo poder da administração do BL, o que lhe confere certo *status* frente aos demais colegas da agência. Por ocasião da criação dos cargos de gestores de clientes, uma nova postura e, mesmo, uma apresentação pessoal diferenciada foi exigida a esses profissionais, já que “ser gestor de cliente era uma forma diferente de estar na empresa, tanto a nível de apresentação, que a pessoa tinha que ir todos os dias trabalhar de uma forma formal, de fato<sup>13</sup>, para que as pessoas possam confiar, falar da imagem, falar com os clientes, cumprir aquelas regras” (GERENTE BL3).

Foi necessário, portanto, o desenvolvimento de novos hábitos, de uma nova maneira de estar, de se portar dentro do BL, ou seja, uma nova maneira de se subjetivar, de consumir a subjetividade produzida pelo banco. Atualmente, existem

---

<sup>13</sup> Em português de Portugal fato é a denominação de terno.

regras escritas em relação ao vestuário e à etiqueta dos empregados em geral, mas, principalmente, dos gestores de clientes.

O gestor de clientes é, juntamente com o gerente geral, encarregado de negociar os maiores montantes financeiros do banco. Em geral, são empregados que ampliam, indefinidamente, a sua carga horária de trabalho, pois “os contatos estratégicos com os clientes são feitos, via de regra, fora do horário de trabalho externo”, como menciona o Bancário BL1.

Os gestores de clientes, de maneira geral, se ressentem da sobrecarga de trabalho. “Como gestora de cliente, não se tem horário para encerrar o expediente, o que nos acaba por prejudicar em outras coisas, como o contacto com a família, por exemplo” (BANCÁRIO BL1). Para os bancários em geral, mas para esse grupo de forma especial, o espaço-tempo do trabalho está completamente imbricado com o espaço-tempo de vida, já que precisam conquistar o cliente em qualquer hora e em qualquer lugar. “Muitas vezes estou a jantar e vejo meu cliente, sou obrigada a ir apertar-lhe a mão, perguntar-lhe como vai, mostrar a ele que interesse-me por ele, essa é uma maneira que encontra-se de conquistá-lo” (BANCÁRIO BL1).

Havia intenção da empresa em fazer com que os gestores de clientes estivessem vinte e quatro horas por dia disponíveis para o cliente. Os clientes estavam recebendo um número de telefone celular que lhe dava acesso direto ao seu gestor de cliente, para que pudesse ligar-lhe a qualquer tempo. Isso mostra a clara intenção de eliminação completa dos limites espaço-temporais, com uma completa modulação do espaço e do tempo de trabalho (ZARIFIAN, 2002a), propiciada pelas chamadas próteses tecnológicas – o celular e o computador (VIRILIO, 1997; PELBART, 2003).

Isso leva, inclusive, à necessidade de que o gestor de cliente esteja disponível para atender o cliente em seu local de trabalho, na hora que ele determina, como ressalta Bancário BL1: “se achamos que um determinado cliente só conseguimos captar dinheiro dele se formos à casa dele, devemos dizer ao gerente ‘olha, esse cliente, só conseguimos captar, se formos à casa’ e, então, temos que lá ir” (BANCÁRIO BL1).

Em função dessa impossibilidade de estabelecer limites entre espaço-tempo de trabalho e de vida, os gestores de clientes desenvolvem um sentimento de que o



trabalho nunca acaba. “O gestor de cliente nunca tem o trabalho feito, o gestor tem eternamente trabalho por fazer, vai sempre para casa com a ideia de que não fez metade do que deveria ter feito” (BANCÁRIO BL1).

É senso comum que o sujeito do trabalho bancário contemporâneo é um vendedor, que precisa ter no “*feeling*” da venda uma de suas principais características. “Hoje em dia é-lhes imposto que vendam, ou seja, nós temos que impingir algo ao cliente, o cliente vai lá comprar nabos e tem que levar nabos, nabiças, batatas, cenouras, etc, ou seja, uma coisa que nós chamamos de venda cruzada ou *cross selling*” (GERENTE BL3). Cabe lembrar que, em geral, a venda cruzada é proibida por lei, já que obriga o cliente a adquirir um produto que não deseja e não precisa para usufruir daquele que necessita. No entanto, essa é uma prática comum no trabalho bancário, mesmo que alguns trabalhadores se ressentam de ter que vender algo a alguém que não desfrutará do produto.

Os clientes, no entanto, estão mais informados e exigentes, já estão habituados a negociar o que querem e não aceitam qualquer argumento. Assim, as relações entre o sujeito do trabalho bancário e os seus clientes são, muitas vezes, tidas como “relações nervosas”, permeadas pela pressão do tempo e dos objetivos. O trabalhador bancário precisa, mais do que nunca, “surpreender o cliente, conquistá-lo, até mesmo, seduzi-lo, não é só cumprir, mas fazer mais do que o cliente está à espera” (GERENTE BL5).

Os trabalhadores bancários dizem que, antes de oferecerem os produtos ao cliente, precisam ganhar a confiança dele. “A reação depende da abordagem. Primeiro eu tenho que ganhar a confiança ao cliente e eu não posso chegar ao primeiro dia dele no banco e tentar vender logo um produto, tenho que ganhar a confiança e perguntar como está, e perguntar e o filho como está... e assim...” (BANCÁRIO BL7). Percebe-se, portanto, que o esforço na criação do ambiente ideológico do consumo (LAZZARATO, 2004) estende-se à vida íntima dos clientes que, talvez, seja capturada justamente na oferta de uma escuta tão escassa nos tempos líquidos, conforme denominação de Bauman (2001). Escutar significa comprometer-se e somente tem sido permitido pela organização do trabalho que esse compromisso seja estabelecido com a clientela. O compromisso de escuta entre os colegas está completamente impedido e desestimulado pela gestão, o que traz implicações a elaborações de modos de expressão da resistência.

Aqueles bancários que não possuem o chamado “*feeling*” para a venda são, literalmente, retirados de atividades que necessitem um contato maior com o cliente e passam a ser invisibilizados no ambiente de trabalho. Assim, no BL, o trabalho que merece estar visível é o trabalho que envolve contatos com clientes, com vistas a assessorá-los e a efetuar vendas. O trabalho de apoio não deve ser visível para o público, já que nos bancos, segundo os gerentes gerais, o cliente espera que a atenção esteja voltada inteiramente a ele e a realização de trabalhos burocráticos transmitiria uma imagem de que os bancários não estão, efetivamente, trabalhando.

O trabalho imaterial, como lembram Lazzarato e Negri (2001), necessita das capacidades de mobilização afetiva que o sujeito do trabalho dispõe. Nesse sentido, o trabalho bancário no BL é emblemático, pois é o relacionamento afetivo, que se estabelece entre bancários e clientes, que faz com que um cliente se dirija a um banco e não a outro, ainda que possuam os mesmos produtos a oferecer. A relação que se estabelece, entre o sujeito do trabalho bancário e o seu cliente, está permeada por questões relacionadas à sedução, sendo, inclusive, comparada a um relacionamento amoroso. “O tempo de namoro com alguns clientes é maior, com outros, se estabelece pra já o matrimônio” (GERENTE BL3). Como tal, trata-se de uma relação onde estão presentes sentimentos contraditórios, como duas faces de uma mesma moeda.

O trabalho imaterial para produzir o seu valor, segundo Hardt e Negri (2001), necessita da cooperação que se estabelece entre os trabalhadores. Ao se tentar visualizar a cooperação no cotidiano do trabalho em agências do Banco BL, foi possível perceber que ela acontece em diferentes níveis, porém, não é disseminada entre todos os trabalhadores, indistintamente.

A cooperação pode ser visualizada na interação entre os caixas que não têm metas de vendas e os atendentes que estão envolvidos com o cliente e que possuem objetivos de venda. Nesse caso, a orientação dos gerentes gerais é que, aqueles que estão no caixa, tentem identificar as vendas e as encaminhem para os colegas concretizarem-nas. Nessa situação, mesmo que o caixa não tenha objetivos de venda, se a equipe atinge a meta e recebe o prêmio, ele também recebe.

O jogo é de equipa. Embora haja jogos individuais. Há um cliente que está no caixa e o colega descobre que ele pode fazer uma aplicação qualquer, mas está na fila. Pode dirigir ao colega, ou chamar o colega ao lado. Aquilo que fizer fica entre os dois, isso é uma estratégia interna para fazerem as pessoas perceberem... não efetiva a venda, mas descobriu a venda que, às vezes, é mais importante do que efetivar a venda... (GERENTE BL6).

Se não houver cooperação entre os colegas, se não desenvolverem um trabalho em equipe, ninguém recebe os prêmios que são distribuídos àquelas agências que atingem as metas. No entanto, nas agências onde os gerentes gerais utilizam a estratégia de privilegiar alguns bancários mais que outros, com prêmios maiores, essa cooperação não se faz presente. Assim, as formas de cooperação situam-se no interesse que o sujeito do trabalho tem em receber os incentivos financeiros e na sensação de que, efetivamente, será recompensado por colaborar com a equipe.

Por outro lado, a cooperação genuína nos pequenos grupos ajuda a manter o ambiente de trabalho mais ameno e, com isso, conseqüentemente, os bancários mais saudáveis. “Se não houvesse cooperação, um bom entrosamento, uma boa equipa e se as pessoas não acreditassem no que estavam a fazer, já tínhamos estado louquinhos da cabeça, porque trabalhamos aqui 12 horas por dia e o estresse é alto” (BANCÁRIO BL6).

A cooperação, portanto, se torna elemento fundamental, já que comumente existem muitas brigas entre colegas, muitas vezes em função de que todos estão alterados e pressionados para atingir os objetivos. “Por vezes gritamos uns com os outros e até discutimos, mas no fim, normalmente falamos relaxados e como se nada tivesse acontecido” (BANCÁRIO BL2). Para dar conta das pressões diárias dos clientes, dos prazos exíguos e da falta de empregados, portanto, os bancários utilizam a “interajuda entre colegas e uma boa organização de atividades e gestão do tempo” (BANCÁRIO BL3), como estratégia de manutenção da convivência.

Outra forma de cooperação encontrada no BL é aquela que acontece entre agências, ou seja, se uma vende um determinado produto a mais do que outra, fechando suas metas de vendas antes do prazo, há uma “troca de objetivos”. Fazem uma espécie de “ajuste entre as agências, sempre sob o controlo do gerente” (GERENTE BL3). Essa é, também, uma estratégia para que todos recebam seus prêmios monetários. Embora inócua em relação à modificação da organização do

trabalho, tal estratégia apresenta certo conforto no sentido de que algo foi possível fazer para permitir “dar a volta” às exigências de vendas do BL e garantir que todos (ou grande parte dos bancários) possam ter acesso aos prêmios que se constituem em importante renda para os bancários.

O trabalho bancário no BL constituiu-se *locus* privilegiado para se perceber o trabalho imaterial e todas as suas características. O banco demanda de seus empregados uma mobilização subjetiva total, que leva a uma verdadeira diluição dos limites espaço-temporais, pois o cliente deve ser conquistado e fidelizado, independente de onde e quando o bancário consiga conquistá-lo. Os gestores de clientes são os bancários do BL que encarnam com mais intensidade essas exigências, reproduzindo os modos de trabalhar impostos pela gestão.

A criatividade e a cooperação se fazem presentes no cotidiano do trabalho bancário do BL, ainda que de forma limitada em alguns casos. A limitação está em função da exacerbação do individualismo e da competitividade entre os colegas, fomentada e alimentada, principalmente, pelos prêmios monetários distribuídos, na estratégia meritocrática do banco. A criatividade, via de regra, apresenta-se voltada para o relacionamento com o cliente, no sentido de encontrar formas inovadoras de conduzir o fechamento de vendas e garantir a fidelização do cliente.

Trata-se, a seguir, dos modos de expressão da resistência encontrados no cotidiano do trabalho bancário, frente à configuração do cotidiano do trabalho apresentada.

#### **4.3.3 Modos de Expressão da Resistência no BL: Resistência de Súbito, Passageira e Inócua**

Os modos de expressão da resistência mostraram-se de difícil verbalização no ambiente de trabalho. Verificar modos de expressão da resistência que se apresentassem enquanto estratégias oblíquas de ação (PELBART, 2003) ou linhas de fuga ou fissuras em zig-zag (DELEUZE, 2004a) constituiu-se em tarefa das mais complexas e desafiadoras. Algumas brechas de compreensão, no entanto, abrem-se por vias indiretas, não auto-referenciais, condizentes com o fato de que demonstrar

resistência perante os atuais modos de gestão é algo inaceitável para o BL e, por isso mesmo, inesperado.

No que se refere ao trabalho bancário português, a aproximação do sujeito do trabalho aos vários sindicatos acontece, via de regra, devido ao fato de que os objetos de negociação entre sindicatos e bancos aplicam-se, somente, aos trabalhadores associados aos sindicatos. Embora os bancos tenham, na atualidade, estendido as cláusulas negociadas a todo o grupo de trabalhadores, ainda existe a possibilidade de que só os associados sejam contemplados.

No entanto, esse não se configura um motivo forte o suficiente para sustentar a adesão dos bancários às manifestações coletivas ou às greves convocadas pelos sindicatos, visando à defesa de alguns dos seus direitos. “Os patrões sabem que se nós apelarmos a uma greve, a uma manifestação, a uma reivindicação, os patrões sabem que os empregados não vão acolher, e então os sindicatos têm as forças que os trabalhadores lhes derem” (SINDICALISTA1).

A não adesão aos movimentos coletivos é atribuída à forma como o trabalho está estruturado nos bancos, sendo um elemento impeditivo aos modos de expressão da resistência coletivos. O cotidiano de trabalho, por ser permeado por prazos exíguos e um volume acentuado de trabalho, restringe as possibilidades dos trabalhadores participarem de qualquer tipo de manifestação, na opinião dos sindicalistas e dos próprios bancários.

Dessa forma, os sindicalistas ressentem-se de que, se a manifestação é convocada para o horário de trabalho os bancários não participam porque estão sobrecarregados de trabalho, se é para o horário de almoço não participam porque não querem perder os únicos e preciosos minutos que dispõem de folga. Se o sindicato convoca a manifestação para o final do expediente, as pessoas estão ansiosas para ir embora e livrar-se do ambiente e das coisas que lembrem o cotidiano de trabalho. “Se disser que vamos fazer uma concentração após as quatro e meia, às horas de saída, toda a gente quer ir embora para casa porque tem montes de coisas para fazer em casa; já ninguém está disposto, ou pouquíssima gente está disposta a perder a sua tarde para reivindicar por um direito que lhe assiste” (REPSINDICAL1).

Por outro lado, os bancários em geral, apontam que a resistência é uma característica do povo português.

Toda a gente, ou pelo menos a maioria do povo português, resiste sempre à mudança, em todos os setores há resistência à mudança, mesmo nós, em casa, temos resistência sempre que temos qualquer coisa que temos que mudar (...) e a velocidade de vida hoje em dia é tão grande que a pessoa habitua-se a ter aqueles hábitos e qualquer coisa que nos vai mudar os hábitos, a pessoa resiste, em todo o lado (BANCÁRIO BL1).

Embora os traços culturais sejam apresentados como fatores que sustentam os modos de expressão da resistência, para o trabalhador português transparece uma idéia da resistência como algo pejorativo. Talvez em função disso, o que se observou é que o discurso de uma resistência caracterizada oposição frontal e de embate, não se converte em prática para o sujeito do trabalho bancário.

Os modos mais contundentes de expressão da resistência no cotidiano do trabalho do BL apresentaram-se, via de regra, pela negação dos trabalhadores ao prolongamento indiscriminado da carga horária de trabalho e pela recusa individual de alguns em assumir atividades de vendas. Em ambos os casos, essas expressões restringem-se a um grupo específico de pessoas.

Aqueles que se negam a ampliar a sua permanência no banco em termos de expansão das horas extras são, em geral, os que já estão casados e têm filhos e que preferem “estar ao pé da família a doar o tempo integralmente a empresa” (BANCÁRIO BL9). Caracteriza uma faceta importante da cultura do povo português, a sua ligação com as famílias. Em relação à recusa em vender, essa está mais presente naqueles que apresentam um maior tempo de empresa, sendo mais visível entre os que ocupam a função de caixa.

Os gerentes gerais mencionam que os caixas são os mais resistentes a aceitar as funções comerciais do BL, pois estão acostumados a uma rotina “de paga-recebe e quando se diz pra eles irem atender clientes eles não querem” (GERENTE BL9). Como já mencionado, é comum que o gerente geral, ao perceber esse modo de expressão da resistência por parte desses trabalhadores, os afaste do contato com os clientes, quando possível, relegando-os a atividades burocráticas.

Dessa forma, mesmo que se estabeleçam modos de expressão da resistência, essa ação gerencial faz com que não tenham eficácia, tornem-se passageiros e inócuos. Assim, a gestão procura fazer a (re)captura do sujeito do trabalho, afastando-o daquilo contra o qual ele tenta lutar, que é a exigência da venda e envolvendo-o em outras funções “onde possa estar mais motivado pra aquilo” (GERENTE BL7), tentando mostrar-lhe um novo “sentido” para seu trabalho (GAULEJAC, 2007).

Em relação à função de caixa, é importante ressaltar que eles possuem uma verba chamada subsídio de caixa, que serve para cobrir eventuais erros e conseqüentes perdas de dinheiro. “O tesoureiro também tem o subsídio para a caixa e aquele também é um dinheirinho que as pessoas estão a contar” (BANCÁRIO BL5). A esse subsídio recebido é atribuída a sustentação de outro modo de expressão da resistência dos caixas, que se traduz em permanecer na função e o conseqüente esforço para colaborar com os objetivos de vendas da agência, mesmo que contrário a sua posição pessoal. Assim, se para esses bancários resistir é permanecer na função, isso se reverte a favor da organização do trabalho.

Há aqueles caixas que, efetivamente, resistem em efetuar vendas.

É um trabalho limitador e fácil de executar, sem grandes objetivos: ‘paga-recebe, paga-recebe’, e então o que eles querem é transformar essas pessoas também em comerciais e então ai encontram a resistência das pessoas que não querem aprender; e é uma briga muito grande entre a banca e o empregado (BANCÁRIO BL5).

Percebe-se que os modos de expressão da resistência são associados a algo pejorativo, relacionados mais às características individuais de um povo do que a própria organização do trabalho. Com isso, a violência exercida pela organização do trabalho é dissimulada e suavizada, e a culpabilização pela não adaptação será, sempre, do sujeito do trabalho visto como aquele que “não quer aprender”.

Negar-se a manter o foco no cliente, a principal demanda da gestão, configura-se um modo de expressão da resistência do sujeito do trabalho bancário. Dedicar-se unicamente aos procedimentos burocráticos é um modo de expressão da resistência frente a um trabalho que tomou proporções e características comerciais completamente diferenciadas daquelas dos bancos de alguns anos atrás. Sustentado na cooperação restrita aos pequenos grupos de bancários, esse modo

de expressão da resistência, no entanto, também se mostra passageiro e inócuo frente à organização do trabalho bancário, pois não se prolonga ao ponto de adquirir força suficiente para provocar a reflexão e a conseqüente mudança nos processos de trabalho.

Desviar o foco do cliente e recusar-se a vender, são ações que podem caracterizar-se modos de expressão da resistência, porém, trazem conseqüências negativas para a trajetória profissional do sujeito do trabalho bancário. Mesmo aqueles que assumem agir dessa forma, referem saber que serão preteridos, por ocasião de promoções a cargos superiores e de repartição dos prêmios pelas metas alcançadas. A previsão de conseqüências negativas para a trajetória profissional do sujeito do trabalho bancário se configura em fator que tende a restringir os modos de expressão da resistência, pois, ao fim e ao cabo, o sujeito vê-se isolado dos demais, diante dos sentimentos de perdedor em relação à repartição dos prêmios que identifica vencedores e perdedores.

Em relação à recusa em vender, é interessante observar que o discurso dos sindicalistas e dos membros da Comissão de Empregados é no sentido de que o sujeito do trabalho deve se adaptar e aceitar as mudanças impostas pelo BL.

A posição tanto a nível sindical como das comissões é que as pessoas têm que levar formação, e tem que se sujeitar, tem que obrigatoriamente tentar mudar, o que é inevitável e a mudança só faz bem às pessoas. E as pessoas acharem que, de um dia para o outro, estar a pagar e a receber e a aprender coisas novas, vão se sentir muito mais motivadas e vão ver que são capazes de também fazer como os outros, portanto só faz bem às pessoas mudarem (COMISSÃO1).

Os modos de expressão da resistência são vivenciados em pequenos grupos, já que o sindicato, *locus* principal da resistência, orienta aos trabalhadores a se sujeitarem e reproduzirem os modos de trabalhar que lhes são impostos. Há, dessa forma, uma tentativa de que o sujeito do trabalho bancário consuma a subjetividade produzida pela empresa e (re)produzida pelo sindicato, via processo de individualização, referente ao consentimento a todas as demandas que lhe são impostas (GUATARRI; ROLNIK, 2005). Percebe-se, dessa forma, os impeditivos que se colocam àqueles que não aceitam consentir e tentam singularizar-se.



Mesmo de difícil visibilidade, outros modos de expressão da resistência foram detectados no BL. Um deles se refere à *resistência de súbito* desencadeada frente à mudança. Esse modo de expressão da resistência apresenta-se relativamente aos sistemas de informação e aos métodos de trabalho e manifesta-se, inclusive, no chamado grupo de gestão da agência.

No BL, os bancários relatam que, invariavelmente, sempre que há um sistema informatizado novo a ser implementado, alguns modos de expressão da resistência se fazem notar. Tratam-se, entretanto, de modos de expressão da resistência de curto prazo e de pouco alcance, restrito ao imediato e que não se sustentam frente às imposições da organização do trabalho bancário que captura o trabalhador no sentido de deixar o antigo para trás (VIRILIO, 1997; BAUMAN, 2001) e seguir em frente, aberto às mudanças, conectável aos novos fluxos e às novas redes (CASTELLS, 2000; PELBART, 2003), quando necessário. Nota-se uma nítida dificuldade de passar da intenção para a ação no que diz respeito aos modos de expressão da resistência.

“Eu só sei trabalhar neste, eu sempre trabalhei neste, eu não quero o outro. (...) E quando se fala em voltar atrás as pessoas resistem outra vez, o que é normal em todos os setores” (GERENTE BL1). Para o Gerente BL3, “as pessoas claro que dizem que o antigo é que era bom, o antigo é que era rápido, o antigo é que funcionava, mas à medida que vão tendo a plataforma vão-se adaptando e vão trabalhando”, o que condiz com o ditado português corrente no cotidiano do trabalho bancário, anteriormente citado: “*primeiro estranha-se, depois entranha-se*”.

Modos de expressão da resistência típicos dos gerentes gerais são aqueles que dizem respeito à resistência de súbito em aceitar os objetivos de vendas fixados pela direção comercial para o ano vigente. Em razão do descontentamento com as metas estipuladas, não deixam de cobrar as vendas junto aos empregados, mas realizam um trabalho paralelo com as direções comerciais, reclamando, em grupo, acerca do despropósito dos objetivos exigidos. Muitas vezes é nesse grupo que surgem as formas de cooperação inter-agência citadas anteriormente.

Outro modo de expressão da resistência de súbito é aquele que se faz notar na negação em aceitar as transferências de uma agência a outra. Mesmo os gerentes gerais negam-se a se movimentar. No entanto, não lhes é possível manter essa posição por um tempo prolongado e tendem a aceitar a inevitabilidade da

transferência, pois, a empresa não lhes permite a escolha. Mais uma vez percebe-se que os modos de expressão da resistência de súbito tendem a não produzir efeito transformador frente à organização do trabalho.

O ato de ignorar a pressão do tempo e a pressão pela venda existentes no cotidiano de trabalho é entendido como modo de expressão da resistência pelos bancários que relatam que, mesmo em “meio a turbulência diária, procuro manter a calma e a cabeça tranqüila, muito embora seja um bocadinho difícil” (BANCÁRIO BL5). Embora relacionem tal tentativa a um modo de expressão da resistência à organização do trabalho, de fato trata-se de um anestesiamiento de si frente aos modos de trabalhar impostos que se revertem em autocontrole.

Os sujeitos do trabalho bancário atribuem à “discordância quanto à organização e métodos de execução das tarefas” (BANCÁRIO BL10), um modo de expressão da resistência. A execução de tarefas ocorre de maneira diferente daquela solicitada porque “às vezes queremos conferir alguma originalidade à forma como executamos a tarefa, por forma a torná-la menos rotineira” (BANCÁRIO BL10). Nota-se que, mesmo discordando da organização do trabalho e do que os normativos indicam, não deixam de realizar a tarefa. Assim, aquilo que, voluntariamente, denominam modo de expressão da resistência, configura-se em uma ação que reverte em prol do trabalho, já que a atividade não deixa de ser realizada. Para continuar investindo no trabalho, o bancário preserva a atitude de que resistir lhe é uma garantia assegurada para o momento que melhor lhe convier.

Quando detectam algum modo de expressão da resistência por parte dos bancários, os gerentes gerais costumam mobilizar estratégias para restringi-los, revelam os Gerentes BL1 e BL3:

Existe sempre uma resistência por parte da equipe. É obrigação dos órgãos de gestão conduzir a equipe da melhor forma. Ninguém é perfeito, não podemos querer ter equipes perfeitas, nem nós somos, não é. E eu acho que a função de um líder é mesmo isso. Conseguir extrair dos outros o que eles têm de melhor. E, às vezes, temos que fazer alguma ginástica para que isso aconteça, porque todos temos as nossas limitações e, às vezes, temos que ir ao fundo do poço para buscar o que de melhor as pessoas têm para que elas descubram que aquilo realmente tem valor e que vale a pena acreditarem nelas. E, depois, também entra em jogo a faixa etária (GERENTE BL1).

Há pessoas que não têm muita veia comercial e, às vezes, alegam que não têm e que não gostam. Só que todas as pessoas sabem que quando estão em uma agência têm que ser minimamente comerciais. Se não são minimamente comerciais é porque o sítio delas não é aqui na agência. Eu já os tenho dito que não fui eu que lhes pedi para vir aqui para a agência. Eles estão cá porque pediram (GERENTE BL3).

Nas falas dos gerentes gerais é possível verificar um discurso que remete ao valor do mérito e fracasso, e de culpabilização do sujeito por uma não adaptação à atual organização do trabalho. Normal é adaptar-se, anormal é resistir. Recai sobre o indivíduo a culpa pela não adaptação ao trabalho, ficando a organização do trabalho isenta de qualquer responsabilização. Os gerentes gerais repetem veementemente o discurso que associa resistência à imperfeição, ao defeito, ao que cada um tem de pior a oferecer, expondo o sujeito do trabalho bancário a constante ameaça de constrangimento. Desse processo de produção de um modo de existência que toma o sujeito no contrapé, resulta a desistência de alguns bancários de funções desempenhadas na agência. Dois casos ilustram essa afirmação de modo especial. O primeiro refere-se a uma situação de promoção, em que o bancário em processo de experiência para exercer a função de gestor de cliente, desistiu da promoção em função da excessiva pressão sofrida em termos de atendimento de metas e de sobrecarga de trabalho.

Os gestores de clientes são um grupo de gestores que, às tantas, esgotam. A pressão que se vai fazendo sobre estes gestores de clientes é muito grande, a nível de objetivos, a nível de horário, a nível de pressões psicológicas entre gerência, entre colegas, é uma pressão enorme, porque são em geral os meninos bonitos dentro da agência e sofrem bastante porque lhes são dados objetivos desmedidos. Depois que eu conheci de perto essa realidade, não me apeteceu isso pra minha vida (Bancário BL5).

O segundo caso refere-se ao deslocamento para a atividade de delegado sindical, em que o bancário afirma ter optado por exercer essa atividade no sindicato em virtude do ritmo de trabalho e do excesso de pressão enfrentados em agência. “Decidi fugir da banca porque é uma pressão muito grande, é um ritmo muito elevado e não é que eu não agüentasse, porque eu agüento, também tenho o ritmo elevado” (REPSINDICAL1).

Os modos de expressão da resistência apontados remetem ao abandono das funções exercidas. Mesmo essas decisões têm suas conseqüências, já que aquele

que desistiu de ser gestor de cliente, abriu mão da única possibilidade de promoção que se lhe apresentava no universo de uma agência. Aquele que optou por seguir uma função junto ao sindicato sabe que, se nas eleições que se sucederem, não for reconduzido ao cargo de delegado sindical por seus colegas, poderá ter que retornar ao seu trabalho de origem na agência. Nesse caso, entende que pode sofrer retaliações, em função de preconceitos existentes em relação àqueles que desenvolvem atividades associativas.

Por vislumbrarem as conseqüências que os modos de expressão da resistência podem desencadear, alguns bancários consentem com as demandas da gestão do BL. O consentimento se dá por dois motivos que dizem da pressão dos elevados níveis de desemprego no contexto português (O BANCÁRIO, 2006a; 2006b), e do individualismo que caracteriza o sujeito contemporâneo (BAUMAN, 2008).

Depois da revolução de 1974 criamos uma sociedade egoísta, portanto, cada um pensa por si, e que já não se luta por princípios, eu até costumo dizer que, de vez em quando, devia-se fazer uma revolução para agitar as classes, e entrou-se numa situação em que o desemprego é muito grande, há muita procura e pouca oferta, mesmo não pagando os bancos muito bem, sempre vão sendo empresas com alguma estrutura, não correm riscos aparentes de fecharem. Então os bancos, os patrões e os acionistas têm 'a faca e o queijo' na mão, e como há uma necessidade enorme de trabalhar eu acho que as pessoas vão-se sujeitando a este tipo de situações (BANCÁRIO BL10).

Isso é especialmente visível entre os mais jovens, que consentem com os mandos da gestão, visando manter o vínculo empregatício com o BL em um contexto onde o emprego para o jovem sem experiência de trabalho é cada vez mais escasso. A própria legislação tem papel importante nesse comportamento, já que permite que o empregador prorrogue uma situação de instabilidade materializada nos contratos com prazo determinado, por um período de até seis anos. Nesse caso, a própria legislação trabalhista se constitui em elemento restritivo para os modos de expressão da resistência.

Levando em conta os aspectos culturais do povo português, há um sentimento generalizado de que, mesmo que os jovens consentam com os projetos das organizações e aceitem todas as demandas que lhes são impostas, essa não é uma situação que permaneça constante ao longo da vida. Em geral, os bancários

mais jovens referem que, a partir do momento em que constituem família, terão maiores necessidades de fixar limites ao tempo de trabalho nas suas vidas.

Podia entrar às oito, podia sair às oito e se fosse preciso ainda podia vir aos sábados e aos domingos, eu fiz isso durante sete ou oito anos, só que nós fazemos isso durante um tempo mas há uma altura em que não conseguimos continuar, isso não se faz a vida inteira, as pessoas é que não sabem disso, porque depois vamos começar a dar valor a outro tipo de coisas (BANCÁRIO BL4).

A resistência de súbito não consegue se sustentar temporalmente devido aos fatores restritivos/impeditivos utilizados pela gestão. Fatores restritivos/impeditivos por demais evidentes são os que se relacionam à ação de “invisibilizar” aqueles trabalhadores que se recusam a vender, alocando-os funcional e espacialmente em lugares não acessíveis aos olhos dos clientes; e à ação de modulação dos sujeitos que não querem se adaptar, mas que “são obrigados a adaptarem-se”, em detrimento do ditado português revelador de que *“vê-se logo que esse fato não é seu”*. Embora o sujeito do trabalho bancário esteja em constante busca pelas bolhas de oxigênio, pelas fissuras que lhe permitam escapar, como ressalta Pelbart (2003), tal busca não tem se mostrado suficiente para permitir-lhes realmente encontrar as zonas de impotência da ordem molar e estabelecer novos modos de trabalhar.

Verificou-se que os modos de expressão da resistência, no caso do BL, apresentam-se, em geral, de súbito, passageiros e inócuos. Podem ser tidos como inócuos, já que não se sustentam de modo a permitir um questionamento mais profundo que leve a mudanças na organização do trabalho. Isso acontece porque a gestão utiliza uma série de fatores que restringem e, mesmo, impedem o fortalecimento dos laços entre os sujeitos do trabalho bancário. As impossibilidades relativas aos modos de expressão da resistência passam, via de regra, pela segmentação dos sujeitos do trabalho bancário, a exemplo da prática de segmentação dos clientes.

Embora Pelbart (2003) e Rolnik (2001) sustentem que as possibilidades de resistir relacionam-se, contemporaneamente, às características humanas valorativas do trabalho imaterial, que são a criatividade e a inovação, particularmente no caso do BL isso não se pôde comprovar no coletivo dos bancários. A criatividade e a inovação, bem como a cooperação no cotidiano do trabalho bancário do BL são

utilizadas em prol da organização do trabalho; na busca de formas mais eficazes de realizar o próprio trabalho. Não há, de forma visibilizada por parte do sujeito do trabalho do Banco BL, o efetivo estabelecimento de modos de expressão da resistência coletivos que possam furar a ordem molar estabelecida, criando uma realidade paralela, como refere Rolnik (2001). O que se percebem são modos de expressão da resistência que se dão de forma individualizada ou em pequenos grupos e que oscilam entre os modos de consumo da subjetividade ora via processo de singularização, ora via processo de individualização. Dessa forma, os modos de expressão da resistência não se enraízam, já que a solidariedade entre os bancários não se mostra suficientemente forte para contrariar os mandos da gestão.

#### **4.4 O CASO BPA**

O BPA é um grande banco público brasileiro. É uma instituição centenária e tem atuação em todo o território nacional. Atualmente, conta com aproximadamente 77 mil empregados em todo o país (Pessoal BPA1) e possui mais de 17 mil postos de atendimento, entre agências e correspondentes não bancários. O número de empregados teve um importante incremento nos últimos anos, uma vez que, em 2002, estava em torno de 55 mil.

No Balanço Social de 2007, publicado no *website* do BPA, lê-se que do total de empregados, 46,7% eram mulheres, e o percentual dos cargos de chefia por elas ocupados era de 39,99%. Este é um dado importante, se for considerado que somente a partir da década de 1960 é que passa a ser permitido às mulheres participarem de concursos públicos. No tocante à remuneração, o maior salário equivalia a 22,92 vezes o menor. Especificamente no caso das agências, a questão salarial é um ponto interessante a ser considerado, uma vez que a diferença existente entre salários de cargos operacionais e salários de cargos gerenciais é elevada, gerando uma nítida divisão entre os que ganham mais e os que ganham menos.

Conforme divulgado em seu *website*<sup>14</sup>, desde 2006 o BPA teve um crescimento na sua base de clientes de 42%, passando a contar, atualmente com 33,6 milhões de clientes. Também em outros indicadores, o BPA se sobressaiu nos últimos anos, divulgando ser o banco brasileiro com maior volume de depósitos à vista e depósitos em poupança. Em relação a sua história, missão e seus valores, entre outros, é possível perceber que o BPA busca posicionar-se como um “banco moderno e competitivo”, embora enfatize, também, o seu papel social. Os seus valores referem-se ao direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; a busca de excelência na qualidade de serviços; ao equilíbrio financeiro; à conduta ética pautada nos valores da sociedade; e ao respeito e valorização do ser humano.

No que diz respeito aos bancários do BPA, as informações restringem-se ao *link* relacionado aos processos de admissão de trabalhadores. Neste *link* lê-se “o maior bem do BPA são os empregados. Graças aos investimentos em capacitação, novas tecnologias, educação, excelência competitiva e cidadania, somos uma empresa socialmente compromissada, coesa e inovadora”. A questão da competitividade, fortemente presente, desperta nos bancários um sentimento de que a gestão do BPA assemelha-se à gestão de grandes bancos privados, havendo, inclusive, uma recorrente comparação do BPA com grupos privados nacionais.

O BPA tem uma história de processos de reestruturação que se iniciaram, mais intensamente, a partir do ano de 1995. O programa implementado nesse ano é, até a atualidade, apontado como um “divisor de águas no BPA” (GERENTE BPA1). A partir desse programa a empresa iniciou um processo irreversível de mercantilizarão de sua atividade que, até então, se concentrava em uma atuação predominantemente social (BESSI, 2003; GRISCI, 2000).

No BPA, a divisão existente entre duas frentes de atuação – social e comercial – é muito clara e freqüentemente ressaltada nas falas dos bancários. Embora, atualmente, os entrevistados mencionem existir certo equilíbrio entre essas duas frentes, no entanto, há um ressentimento pelo fato da empresa concentrar esforços na área comercial. Os entrevistados, no entanto, justificam esse posicionamento, alegando que o banco precisa dar lucros para manter a sua

---

<sup>14</sup> Em função da necessidade de não se identificar o BPA, não é possível fornecer o endereço do *website* consultado.

atuação social. Nesse sentido, nota-se uma naturalização em relação à necessidade das vendas e do lucro, situação que difere da encontrada em pesquisas anteriores realizadas no BPA (GRISCI, 2000; BESSI, 2003; BESSI; GRISCI, 2004), que indicavam grande insatisfação dos bancários em relação à necessidade de vendas.

Essa mudança de visão ocorrida com o sujeito do trabalho do BPA, que anteriormente ressentia-se pelo fato de ter que atuar como vendedor dos produtos do banco e que, hoje, considera tal prática natural associa-se a alguns fatores específicos. O BPA implementou três Programas de Apoio à Demissão Voluntária – 1999, 2000 e 2001 –, o que fez com que a cultura de estabilidade existente no banco fosse abalada, acenando aos bancários que a demissão do BPA era possível e, mais do que isso, desejada. Soma-se a esse fator, o volume de admissões dos últimos anos cujos bancários jovens mostram-se mais propensos a aceitar o projeto da organização. Desse modo, reproduz-se o modelo de comportamento desejado pela gestão, a partir do consumo da subjetividade via processo de individualização (GUATARRI; ROLNIK, 2005).

Mudanças aconteceram, também, no *layout* das agências desde o início da reestruturação ocorrida em 1995. A arquitetura das agências contempla a segmentação de clientes, um novo modo de gestão implantado no BPA em 2002 e revisto em 2004. Da segmentação de clientes resultou a estratificação dos clientes pessoa física de acordo com a renda e/ou a rentabilidade que pudessem trazer ao banco. Em 2004, as carteiras de clientes foram revistas e uma nova segmentação foi implementada. Alterou-se a denominação dos segmentos que antes eram chamados por básico, integral e personalizado, passam a ser denominados essencial, especial, preferencial e personalizado. Também uma alteração no quadro gerencial foi posta em curso. Algumas agências tiveram o número de gerentes diminuído, e outras, ampliado. O quadro gerencial de uma agência é composto pelo gerente geral, gerente de atendimento (do segmento essencial, que atende os não clientes, usuários do banco, mas que não mantém aplicações) e gerentes de relacionamento (que atendem os segmentos pessoa física especial, preferencial e personalizado e os segmentos pessoa jurídica e governos).

Quanto mais alto o segmento, ou seja, quanto maior o poder de aplicação de recursos que o cliente possui, mais individualizado é o seu atendimento. Alguns grandes clientes, como mencionam os gerentes gerais, não se deslocam até o



banco. Nesse caso, o gerente é que vai até ao cliente, o que demonstra a mobilidade que o banco assume, deslocando-se a procura de rentabilidade. Essa prática elimina barreiras espaço-temporais, pois o horário e local de atendimento é definido pelo cliente, podendo ocorrer a qualquer tempo e lugar. Tais características condizem com a descrição de Harvey (2001) acerca das características do estágio atual da acumulação flexível, quando há uma compressão espaço-temporal.

Importante destacar que as agências são consideradas, pela gestão do BPA, como unidades independentes de negócios. Sendo assim, todos os seus custos devem ser gerenciados pelo gerente geral, incluindo a manutenção do prédio aos gastos com pessoal. Os custos impactam, diretamente, nos resultados e na classificação das agências denominadas em termos de classes (primeira classe, segunda classe, etc.). A classe não está relacionada ao tamanho da agência, mas sim, aos resultados apresentados. Embora os gerentes gerais mencionem que não há uma concorrência entre agências, eles possuem acesso aos resultados de todas as unidades, pela Intranet, sendo possível o acompanhamento, de perto, da classificação de todas. Estar em um patamar mais elevado de classificação implica uma série de benefícios para a agência, porém, o mais impactante é o salário do corpo gerencial, que muda de uma classe para a outra.

Especificamente no âmbito das agências, a questão salarial é considerada um elemento significativo de diferenciação. Há alguns anos, o BPA colocou em ação uma estratégia de valorização da função gerencial, com aumentos salariais maiores para o corpo gerencial, visando a equipará-los aos gerentes de bancos privados (PESSOAL BPA1). Para os demais bancários, os aumentos limitaram-se ao mínimo negociado com o sindicato, o que gerou uma diferença de cinco vezes entre os salários dos gerentes e os dos demais bancários. Nessas condições, assumir uma função gerencial tornou-se uma das possibilidades dos bancários terem aumentos consideráveis de salários. Uma reclamação constante dos entrevistados é a questão salarial, pois alegam que os salários dos bancários do BPA estão defasados em função de sucessivos planos de arrocho salarial implementados pelos governos. Outrora os salários pagos pelo BPA constituíam-se, inclusive, em elemento diferenciador e de *status* frente às outras categorias profissionais e, mesmo, frente aos bancários de outras instituições.

Todos os bancários de agência, no BPA, possuem uma de duas funções registradas em seus contratos de trabalho, ou são Escriturários ou são Técnicos Bancários. Os cargos gerenciais são chamados de cargo em comissão e são temporários. Os gerentes ocupam essa função por um determinado tempo, ou seja, os escriturários “estão gerentes” por um determinado período, normalmente demarcado pelos resultados financeiros que eles possam proporcionar ao banco. Durante o período em que conseguem cumprir com seus objetivos de vendas, os gerentes têm assegurados os seus benefícios e o salário que o cargo proporciona.

Os processos seletivos para gerente são concorridos e acontecem de duas formas distintas: através do Banco de Oportunidades – Bancop – ou por processo seletivo interno – PSI. Aberto a todos os bancários que se considerarem aptos, o Bancop consiste em uma série de etapas de seleção, que resulta em uma determinada pontuação para o candidato. A pontuação estabelece a classificação para preenchimento das vagas e o acesso a um curso para gerente, com duração de duas semanas. Por ocasião do surgimento de vagas, estas são ofertadas àqueles que estão com maior pontuação na classificação do Bancop.

O PSI é um processo “mais rápido, menos burocrático, mas menos democrático que o banco de talentos” (PESSOAL BPA2) e pode ser requerido pelo superior hierárquico do gerente a ser selecionado. Normalmente, o PSI acontece quando o gerente geral já possui alguém a indicar para a vaga em aberto e consiste em entrevistas com o próprio gerente, com o superintendente e, ocasionalmente, com alguém da área de gestão de pessoas. Quando os gerentes gerais abrem uma vaga através do PSI, essa vaga é comunicada apenas para um pequeno grupo. Isso dá margem para uma série de questionamentos sobre as indicações para as vagas, e contribui para o enfraquecimento dos laços de solidariedade e cooperação entre os bancários que se vêem como concorrentes.

De acordo com o Pessoal BPA1:

Digamos que eu sou gerente aqui da SR<sup>15</sup>, aí eu tenho um menino lá que entrou e que passou pelo banco, e os resultados dele são excelentes. Ele substitui o gerente dele direto e eu não tenho ninguém que seja igual a ele, que é a pessoa que eu preciso. O gestor, se quiser, a pessoa está apta, ele pode dar a função. A gestão é dele, a função é dele. É claro que surgem alguns descontentamentos, mas pra ser gerente tem que... o gerente tu sabes como é, é dedicação.

---

<sup>15</sup> Superintendência Regional.

Em jornal interno da Associação de Pessoal do BPA, com data de outubro de 2008, pode-se perceber que existe uma reivindicação interna para que os processos de seleção de gerentes via PSI sejam extintos. Os gerentes gerais defendem a sua manutenção, pois alegam que, como não podem escolher a equipe de trabalho, em função do acesso ao banco ser via concurso público, querem manter o direito de poder influenciar na escolha da sua equipe gerencial. O PSI é assim caracterizado pelo Gerente BPA3: “ele cria uma situação que permite, hoje, o gestor ter essa mobilidade de RH. É essa mobilidade que a empresa cria com a possibilidade do PSI”.

Verifica-se, assim, que o Bancop engessa e territorializa o gerente geral em uma situação normatizada, fora do alcance de sua gestão. Por outro lado, o Bancop, através da abertura da vaga a todos, permite acesso livre àqueles que estiverem aptos a movimentarem-se de uma agência a outra. Assim, não basta apenas desejar mover-se, é necessário estar habilitado para isso, com as qualificações e as competências exigidas pelo BPA. Para os bancários habilitados, o Bancop é o instrumento que lhes permite cumprirem com o nomadismo (BAUMAN, 2001) incentivado e, em alguns casos, exigido pelo BPA.

O PSI, por sua vez, possibilita a mobilidade somente àqueles que, a partir de critérios e julgamentos dos gerentes e superintendência, são considerados aptos, sendo, portanto, restrito a um pequeno grupo de eleitos. No caso do PSI, o acesso à oportunidade de seleção está condicionado às redes de relacionamentos (*network*) que os bancários estabelecem com os gerentes gerais. Tais redes de relacionamentos, que são características da empresa em rede, conforme denomina Castells (2000), sustentam-se nos resultados de vendas que os bancários trazem para o BPA.

Vale ressaltar que, de 1989 a 2000, o BPA passou por um período sem contratações de novos empregados. A partir de 2000 iniciaram novas contratações, que foram intensificadas nos últimos cinco anos em função da necessidade legal de substituição de empregados terceirizados. Essa é, inclusive, uma das reclamações dos entrevistados, pois a empresa contratou um empregado a cada três trabalhadores terceirizados, intensificando o acúmulo de trabalho para os bancários do BPA.

Os novos empregados, admitidos a partir de 2000, apresentam algumas particularidades em relação aos antigos. Possuem uma nomenclatura de cargos diferenciada – são chamados Técnicos Bancários ou simplesmente TBs – e um direcionamento comercial que não se encontrava nos empregados mais antigos. Isso faz com que os chamados TBs assumam cargos de gerência com certa rapidez, o que, em alguns momentos, cria mal-estar entre os colegas com mais tempo de empresa, como foi possível perceber nas entrevistas. Disseminou-se, no BPA, o termo “genérico” para se referir aos TBs. A alegação para o uso do termo é que eles exercem as mesmas funções que os trabalhadores antigos, porém com salários menores (Bancário BPA12). Instalou-se desse modo, uma divisão entre os bancários que julgam não terem os mesmos interesses.

É clara a preferência de alguns gerentes gerais pelo trabalho dos TBs, em detrimento de bancários mais antigos. O Gerente BPA3 associa os jovens TBs a crianças. “Os novos são como crianças, prontos a aprender tudo, o funcionário novo é como uma esponja, que absorve tudo”. Nesta fala percebe-se que há uma idéia de que os TBs, por serem novos na empresa, são mais facilmente moldáveis, estão mais abertos e aptos a ocuparem espaços que só são ocupados por aqueles suficientemente maleáveis, tal como o indivíduo da modernidade líquida, descrita por Bauman (2001). Outro gerente geral os associa a um computador. “Os novos estão com o HD limpinho, sem vícios” (Gerente BPA6).

Conforme reforça o Gerente BPA5, “uma coisa muito importante é por conta da presença dos colegas mais jovens, a importância do jovem. Eu sou abençoado nessa agência porque eu trabalho com um monte de guri”. Em relação aos mais antigos, ele comenta que “os colegas antigos, já trabalhei com eles, eles trazem muitas mágoas, tem alguns que chegam a ser corcundas, é a mochila... e não abrem nunca a mochila pra botar um pouco fora as coisas. Tem mágoas, os caras estão mais ocupados com o ranço do que com vibrar, comemorar vitórias da equipe”. Por essa fala, percebe-se a diferenciação que se estabelece entre alguns gerentes gerais do BPA ao considerarem os jovens como “uma bênção” e os mais velhos, como “um problema” a ser descartado.

Esta realidade corresponde ao que Sennett (2005) observa nas organizações contemporâneas, os mais jovens são preferidos em função do que se exige do sujeito do trabalho, capacidades imediatas de adaptabilidade e de flexibilidade, além

da disposição de correr riscos em seus trabalhos, o que coloca em prova o seu caráter pessoal. Os chamados empregados de meia-idade, nesse contexto são preteridos, negando-se a sua experiência passada. Além disso, os empregados mais velhos possuem o rótulo de aversão ao risco e de inflexibilidade.

Em termos de administração geral do BPA, ela hoje está baseada em um instrumento de gestão distribuído aos gerentes, que elenca os seis elementos que fazem parte do chamado “mapa da mina” dos gerentes do BPA. São eles: rentabilidade, metas estratégicas, objetivos de comercialização, participação no mercado, qualidade no atendimento e gestão de pessoas.

A gestão de pessoas é o ponto considerado um avanço nos indicadores de gestão do BPA, introduzido nos últimos seis anos. No documento que trata do indicador gestão de pessoas, lê-se: “trata-se de um modelo que permite reconhecer e valorizar as pessoas que colocam sua competência a serviço da empresa e geram, a partir dessa atitude, resultados concretos para a organização”. Percebe-se, dessa forma, que a valorização está atrelada ao resultado que o bancário possa trazer ao banco. Como ressalta um dos entrevistados “o resultado é a fotografia do bancário” (BANCÁRIO BPA11).

A busca pelo resultado faz com que o BPA exerça constante pressão sobre os seus empregados. Tanto que, em pesquisa de clima organizacional realizada pelo BPA em 2005 e divulgada aos bancários em 2006, e que contou com 30.363 respondentes, o fator com pior média de avaliação (2,2 em uma escala de 1 a 5) foi “sobrecarga e estresse”. Esse fator foi descrito como sendo “percepção de desconforto e tensão causados por carga de trabalho e *pressão para o cumprimento de tarefas*” (RESULTADOS, 2006, sem grifos no original).

O BPA possui uma universidade corporativa chamada Universidade BPA, cujo objetivo é proporcionar treinamento e desenvolvimento para os empregados, estando, inclusive, aberta a população externa. Os bancários de agência possuem alguns cursos obrigatórios, determinados pelo Banco Central do Brasil, que estão disponíveis *on line*. Além desses, existem cursos específicos para os que pretendem galgar cargos mais elevados, na chamada “trilha fundamental para acesso a outras funções”. Além desses, não existe uma obrigatoriedade geral, para todos, de realização de outros cursos, à exceção dos gerentes, que possuem uma “trilha de desenvolvimento” que precisam cumprir. A não realização dos cursos constantes na

trilha de desenvolvimento impacta na avaliação do desempenho do gerente. Os cursos podem ser feitos somente nas dependências do banco, o que, da mesma forma como acontece no BL, se transforma em mais um elemento de pressão para aqueles que são obrigados a cursá-los.

A pressão exercida sobre o grupo de bancários do BPA é acentuada em função do número reduzido de empregados, decorrente das demissões realizadas por ocasião dos Programas de Demissão Voluntária implementados. O ajuste do quadro de funcionários, com o aumento no número de contratações, tem sido uma das bandeiras de luta dos órgãos representativos da classe dos bancários.

Os bancários do BPA, além dos sindicatos de bancários da região onde estão inseridos, organizam-se em uma Associação de Pessoal e em uma Federação das Associações de Pessoal que englobam as entidades dos vários estados. Essa associação exerce dois papéis bem definidos. Primeiro é recreativo e cultural, e o segundo é atuação política. Conforme o entrevistado AssocPessoal BPA1, o papel político é exercido “em defesa dos interesses do pessoal do BPA”. Conforme o entrevistado, a Associação, na sua atuação política, exerce a função de “município e sindicato de informações pra levar pra mesa de negociação, a gente trabalha somando forças com o sindicato”. No momento em que acontece alguma conquista, ela se estende a todos os empregados e não somente aos associados. Em função disso, o entrevistado da Associação ressalta a dificuldade existente, atualmente, em conseguir novos associados, especialmente entre os novos empregados, que não tem na prática associativa, uma de suas prioridades.

Desde 2007 a Federação desenvolve uma campanha intitulada “Mais empregados para o BPA, mais BPA para o Brasil”, cujo principal objetivo é sensibilizar os empregados do banco para a realização de mobilizações e abaixo-assinados endereçados à presidência da empresa para a contratação de mais empregados. No *website* da campanha, lê-se:

A carência de pessoal no BPA está relacionada aos mais incômodos problemas existentes hoje na empresa. Impõe uma extenuante carga de trabalho aos empregados, sobretudo nas agências e nas retaguardas. Provoca a extrapolação da jornada e força a realização de trabalho gratuito. Cria um ambiente indutor da prática de assédio moral pelo cumprimento de metas. Subtrai dos bancários os momentos de lazer e de convivência familiar e social, levando-os à fadiga, à insatisfação e à revolta. Os trabalhadores do BPA estão adoecendo por conta do excesso de trabalho e não conseguem enxergar sinal de mudança no horizonte. Para o diretor da federação, “a política de pessoal precisa desvincular-se dessa concepção que impera há anos na empresa - a concepção de que os empregados têm sempre gordura extra para queimar, seja qual for a demanda por mão-de-obra nas unidades”.

É interessante observar a metáfora da “gordura extra para queimar”, numa alusão a uma necessidade de que os corpos se mantenham esguios e, em conseqüência, leves. Corpos leves se deslocam com mais facilidade, como lembra Bauman (2001), são moldáveis e estariam mais aptos a flexibilizarem-se, como os bancários mais jovens, tidos como preferenciais pelos gerentes gerais. Por outro lado, percebe-se que o tempo que os bancários disponibilizam ao trabalho é um tempo escravizado pelo excesso de tarefas (PELBART, 2000) e que se apresenta, via de regra, insuficiente para cumprir com todas as demandas que lhe são apresentadas.

O texto, dirigido aos bancários associados, também refere que a falta de pessoal na empresa contribui para que os lucros e o avanço do banco no mercado sofram conseqüências negativas, porque os bancários não têm tempo para dedicar-se às vendas, tal qual a empresa gostaria. Assim, muito embora se coloque como uma entidade que defende os interesses dos empregados do BPA, também manifesta uma preocupação com os resultados que a empresa deixa de fazer.

A questão que se relaciona à mobilização por mais empregados é uma constante nas demandas da associação, junto à presidência do BPA, tanto que é mencionado no *website* da federação das associações de pessoal a “insuficiência crônica de pessoal no BPA”. Em análise das edições do jornal interno divulgado pela associação, a contratação de bancários é assunto freqüente, especialmente quando se aproximam épocas de negociações coletivas, quando esse tema é, via de regra, inserido nas pautas de negociação. No entanto, como lembra Pessoal BPA2: “a lotação de pessoal nas agências é decidida na diretoria em Brasília e referendada pela SR, mas se leva em conta o potencial de negócios de cada agência, o perfil

dela. Claro que quanto mais empregados a agência tiver, mais resultados tem que dar”. Assim, quanto mais empregados, maiores serão os custos da agência e maior será a sua meta de vendas. Sendo assim, a contratação de novos empregados também esbarra nos interesses dos gerentes gerais em manterem suas unidades enxutas o suficiente para que seus resultados permaneçam positivos em relação ao esperado pelo BPA.

Outra reivindicação, além do aumento de bancários, que também se faz presente nas mensagens aos trabalhadores associados é a questão da jornada de trabalho. É interessante ressaltar, ainda, matérias publicadas no jornal da Associação de Pessoal do BPA que trazem dicas para os bancários no sentido de aproveitar as suas férias e relaxar. Na edição de janeiro de 2009 lê-se:

se você é daqueles que ao sair de férias continua acessando o e-mail da empresa, atendendo telefonemas de clientes, lendo sobre o mercado e falando sobre os problemas que deixou no trabalho, está pondo em risco não somente sua saúde física e mental, mas também o convívio com sua família e amigos.

Há um esforço da entidade no sentido de sensibilizar o bancário da importância de parar e, efetivamente, desligar-se da empresa. A dificuldade que o bancário apresenta em “desligar-se” é reflexo de uma necessidade, presente no mundo do trabalho atual, de que o sujeito do trabalho esteja sempre conectado, sempre a postos. Lembra Pelbart (2000), o sujeito contemporâneo vive a ânsia de ganhar tempo e, nesse sentido, relaxar e descansar é visto como perder tempo. No intuito de não perder tempo, os limites espaço-temporais do trabalho diluem-se, adentrando e ocupando todo o espaço-tempo de vida, inclusive, o das férias. Pelbart (2000) lembra ainda, que o capitalismo de base taylorista concedia ao sujeito do trabalho um espaço-tempo livre para que pudesse se recompor, o que não acontece da mesma forma na atual acumulação flexível.

Em dezembro de 2007, matéria publicada no jornal da Associação de Pessoal do BPA referia-se à importância de fazer do Natal e festas de fim de ano momentos de relaxamento e oportunidades para “esquecer o estresse diário de um *longo* ano de trabalho”. Ressalta-se que, ainda que o ritmo de trabalho seja intenso, quer seja pela natureza da atividade ou mesmo pela falta de pessoal a sensação de que o ano foi longo se faz presente. Trata-se de um sentimento dual, já que também impera a



sensação de que o tempo é sempre insuficiente para todas as atividades diárias, sendo necessário, via de regra, que os bancários do BPA recorram às horas extras.

O BPA tem um importante histórico de greves nacionais. Nos anos de 2007 e 2008, as greves foram motivadas por negociações salariais. A pauta de reivindicações, além das questões salariais, envolvia negociações de planos de cargos e salários, questões relacionadas à previdência privada e ao plano de saúde. Em entrevistas com os bancários, alguns mencionaram ter participado das greves. Outros, no entanto, dizem que não aderem à greve em função dos clientes, como é o caso do Bancário BPA3:

Sabe aquela coisa de tu não querer fazer a coisa parar de funcionar? Tem aquele intuito da greve, devemos parar, devemos nos mobilizar, nós somos uma equipe, mas as pessoas estão precisando vir pra cá, como é que a gente vai fazer? A nossa preocupação não é com a empresa. A nossa preocupação é com as pessoas, o nosso público, aqueles que precisam de nós.

Essa disponibilidade total para o trabalho tem relação com os modos de controle implementados pela gestão, que incentivam o autocontrole, e o controle dos pares no sentido de alcançar a plena satisfação do cliente. A busca pela satisfação do cliente é produzida e sustentada no nível molecular, uma vez que os bancários tomam para si a responsabilidade pelo cuidado da clientela do BPA. Diante disso, a adesão à greve pode ser vista mais como quebra dos laços de confiança que ligam o bancário com seu cliente, que representa a oportunidade de negócios do BPA, que a luta por melhorias em relação à organização do trabalho bancário. Dessa forma, as relações que os bancários estabelecem de responsabilização pessoal com o cliente são elementos impeditivos dos modos de expressão da resistência coletiva, já que inibem as reivindicações conjuntas, que é o caso da adesão às greves.

Por outro lado, os bancários são unânimes em afirmar que, em épocas de greve, os gerentes são aqueles que nunca param. Como menciona o Bancário BPA20, que exerce a função de gerente de relacionamento: “Quem tem função continua trabalhando. Uma única vez que teve uma greve de 30 dias, em 2004, fiz greve, mas realmente com muito medo e muita pressão. Depois que eu assumi carreira gerencial não fiz mais greve”. Vale destacar que esse gerente exercia, na época em que concedeu essa entrevista, uma função na direção da Associação de

Pessoal. No entanto, pelo fato de possuir uma função de confiança, considerava que não poderia participar da greve.

Ainda assim, as greves dos anos de 2007 e 2008 foram significativas, já que foram das poucas greves de bancários realizadas em território nacional. Mesmo que muitos não tenham aderido à greve, ela mobilizou um grupo que, no entanto, não conseguiu ter atendidas todas as suas reivindicações. Isso em função de que o banco continuou funcionando com aqueles que não desejavam parar o atendimento ao cliente e com os gerentes que, por possuírem uma função gerencial, percebem-se impedidos para os modos de expressão da resistência.

O BPA configura-se, a partir dessas considerações, como um banco público que procura, por suas estratégias mercadológicas e de gestão de pessoas, fazer frente à concorrência com outros bancos públicos ou privados. Para isso, o papel dos gerentes na busca pelo resultado é imprescindível. Assim também, são os aspectos relacionados à configuração espaço-temporal e ao trabalho imaterial.

A seguir, apresentam-se as reflexões acerca da configuração espaço-temporal do trabalho no BPA.

#### **4.4.1 Espaço-temporalidade no Cotidiano do Trabalho no BPA: Segmentações e Internalização da Urgência do Tempo**

A configuração espaço-temporal do trabalho no BPA apresenta-se, tal como a literatura aponta, permeada pela instabilidade e pela fluidez das fronteiras (HARVEY, 2001; BAUMAN, 2001). O principal fator que culminou com as características encontradas atualmente no BPA foi a reestruturação propiciada pelo chamado Plano de Racionalização e Competitividade – PRC – implementado a partir de 1995.

O PRC foi o responsável pela atual estrutura física das agências e foi o alavancador da estratégia do BPA de ser um banco público com função social, porém, fortemente voltado ao mercado e à venda de produtos bancários. Com o PRC, a identidade visual do banco e o *layout* das agências foram padronizados e uma homogeneização na forma de atuação dentro das agências foi implementada. Essa estratégia foi incrementada pela segmentação de clientes que teve início em

2001 e que foi revista em 2004. A partir da segmentação, os clientes passaram a ser atendidos em espaços diferenciados dentro da própria agência, e a receber tratamentos diversos, a partir de seu potencial em estabelecer negócios com o banco.

As agências foram redefinidas entre agências de atendimento e de negócios. A agência de atendimento é aquela localizada no andar térreo, de fácil acesso ao banco e objetiva atender ao público que ainda não é cliente do BPA. A agência de negócios é aquela que conta com espaços individualizados, normalmente situados nos andares superiores das agências e que objetiva atender os clientes pertencentes aos segmentos pessoa física e pessoa jurídica.

Os bancários do BPA referiram que a concentração de um número elevado de não clientes no espaço de atendimento caracteriza as chamadas “agências de passagem”. Esse tipo de agência, por configurar-se como um espaço de transição, normalmente está “entupida de gente, o que dá até uma visão ruim ao cliente que vem ao BPA” (GERENTE BPA5).

Os bancários relatam que o atendimento, ao usuário da agência de atendimento que não representa vendas, é feito de forma ainda mais rápida do que o habitual, visando a liberar o bancário para o cliente que representa alguma possibilidade de negócio para o banco. “O atendimento toma bastante tempo e não resulta em negócios, na maioria das vezes. Tu atendes rápido, procuras resolver o mais rápido possível para tocar o que realmente interessa...” (BANCÁRIO BPA19). Assim, os não clientes, embora em grande número, não despertam interesse no BPA. “Atender esse público dificulta porque a gente faz um atendimento que não vai repercutir nas metas, se trabalha, se trabalha, e não vai impactar na meta” (GERENTE BPA3).

Percebe-se que há uma intensificação da velocidade do atendimento (VIRILIO, 1997) dos usuários, em uma tentativa do BPA em direcionar os movimentos e os esforços dos bancários para os clientes mais rentáveis. Já que os usuários das agências de atendimento não proporcionam recursos consideráveis ao banco, interessa “livrar-se” deles o mais rápido possível. Por outro lado, atender rápido é uma necessidade, pois nos últimos anos houve uma significativa redução no número de caixas, que são os que atuam nos espaços destinados aos não clientes. Dessa forma, para dar conta de todo o público a atender, a velocidade no

atendimento também se faz necessária e já está internalizada, na forma de autocontrole dos próprios bancários em relação aos seus movimentos.

A função de caixa, por lidar quase exclusivamente com o público do atendimento, é tida como aquela que sofre maior pressão, tanto por parte dos clientes que exigem rapidez no atendimento, quanto por parte dos gerentes gerais que exigem vendas. Um gerente geral diz que a função de caixa está em extinção:

Então é isso o que eu digo, um especialista nessas coisas está com os dias contados. Porque algumas profissões estão com os dias contados? O torneiro mecânico e o caixa de banco. O torneiro mecânico porque uma máquina pode fazer isso, tu programa o computador e ali sai uma peça. E o caixa, porque o caixa? Eu não encaro a função do caixa como uma função necessária, mas pra consultoria e análise, aquele profissional será necessário (GERENTE BPA6).

A ideia de que o caixa é uma função em extinção remete à percepção de que, para os bancários que fazem essa atividade, os modos de expressão da resistência localizam-se, justamente, na sua permanência na função. Isso em razão de que a gestão do BPA, ao considerar a sua extinção, relega esses trabalhadores a uma espécie de invisibilização dentro da agência, deixando-os territorializados no espaço da agência de atendimento.

Atender ao público da agência de atendimento não é uma atividade desejada pelos bancários do BPA. Isso porque “quem já está no segmento não quer voltar a atender usuários, a não ser que seja mesmo imprescindível” (BANCÁRIO BPA14). Isso faz com que existam poucos casos de rodízio de bancários de um segmento ao outro.

A estrutura física de algumas agências, por serem muito verticalizadas, é associada à prisão, acarretando uma sensação de enclausuramento, conforme relatada pelos bancários entrevistados. A falta de janelas ou a impossibilidade de abri-las, as grades nas portas e janelas, o detector de metais à porta e a guarda sempre reforçada são os elementos que transmitem essa sensação. O fato de, muitas vezes, não conseguirem levantar-se para andar um pouco, circular entre os andares, em função do elevado número de clientes a sua frente para atender, reforçam a sensação de liberdade tolhida e/ou vigiada.

Nesse sentido, a sensação de enclausuramento e a imobilidade, propiciadas pela arquitetura de algumas agências, assemelham-se às características das instituições da sociedade disciplinar, estudadas por Foucault (2004). Ao mesmo tempo, há a necessidade de uma constante movimentação não corpórea, já que os bancários precisam desenraizar-se continuamente, em um constante fluxo e em um constante aprendizado e atualização. As mudanças as quais os bancários do BPA estão expostos não cessam de acontecer, inclusive propiciadas pelas TICs, o que exige sua desterritorialização. Para que a adaptação aconteça, o controle dos pares e o autocontrole são elementos essenciais. Assim, vive-se uma coexistência entre elementos e características da sociedade de controle (DELEUZE, 2004a) e da sociedade disciplinar (FOUCAULT, 2004). Essa percepção vem ao encontro do que refere Zarifian (2002b), de que não há uma substituição de mecanismos de controle próprios da sociedade disciplinar pelos da sociedade de controle, mas uma coexistência de modelos e de dispositivos, o que faz com que o arcaico (a sensação de aprisionamento) conviva com o contemporâneo (o autocontrole e as TICs).

As sensações de aprisionamento e de exploração do trabalho fazem que muitos mudem a sua relação com o banco:

na época que comecei a trabalhar, víamos o BPA como uma extensão de nossos lares, hoje já não há esse “romantismo”, há uma relação mais fria, uma relação “patrão-empregado”, uma relação de exploração. A relação interpessoal interna foi prejudicada por tantas mudanças, o colega não é só um “colega”, mas um “concorrente” com o qual tenho de disputar espaço (BANCÁRIO BPA17).

Assim, se a relação com a empresa se alterou, as relações entre colegas também, dando ao sujeito do trabalho bancário uma sensação de estar à deriva, conforme definido por Sennett (2005). Os laços de solidariedade não se sustentam mais, pois, “os laços sociais levam tempo pra surgir, enraizando-se devagar nas fendas e brechas das instituições” (SENNETT, 2005, p.24). Nas organizações contemporâneas vive-se a premência do curto prazo. Em função disso, não se estabelece o amadurecimento de sentimentos de confiança entre colegas, o que restringe os modos de expressão da resistência.

Existe, conforme relatado pelo Bancário BPA17, uma disputa acirrada pelos lugares mais visados no BPA, uma vez que a promoção é a única possibilidade de

aumento salarial vislumbrada pelos bancários. Em função disso é que muitos desejam assumir posições de gerência nas agências. Essa disputa é incentivada pelos gerentes gerais, que utilizam diversas estratégias para “motivar” os bancários, acenando-lhes com possíveis futuras promoções. Exemplos dessas estratégias, verifica-se entre os eventuais (substitutos temporários dos gerentes gerais) que são escolhidos entre aqueles que apresentam melhores resultados de vendas. Outra estratégia é a permissão para que se candidatem aos processos seletivos internos somente aqueles que possuem melhores resultados. Há, também, um discurso de que os mais jovens, que ocupam cargos de técnicos bancários têm mais garra e vontade de crescer e ocupar esses lugares.

Essa ideia é corroborada pelo fato de existirem muitos técnicos bancários ocupando cargos de gerência, gerência de atendimento e de relacionamento e em alguns casos, gerência geral. Nesse caso, o salário é o principal elemento para incentivar que esses técnicos bancários façam o possível para se manterem no cargo, já que há uma diferença significativa de salário entre um gerente e um técnico bancário. Para Gaulejac (2007), na empresa contemporânea, a busca e a luta pela ocupação dos lugares exacerbam-se indefinidamente, já que alguns não medem esforços para manter seu espaço na organização. Esse esforço pela manutenção do lugar leva a uma mobilização subjetiva total dos bancários, o que acarreta o consentimento instrumental total às demandas da gestão.

Assim, aos técnicos bancários é permitida uma maior mobilidade, pois eles estão mais disponíveis para os deslocamentos, tal qual os nômades da modernidade líquida, descrita por Bauman (2001). Aos mais antigos, os escriturários e, principalmente, os caixas, é imputada uma imobilidade em termos de ocupação de lugares. Essa imobilidade não mais é condizente com as demandas da atual gestão, o que acarreta sentimentos de inutilidade e de serem preteridos àqueles que ainda imaginam um horizonte temporal maior na empresa. Assim, mesmo sendo o próprio BPA, através das estratégias da gestão, que não permite que alguns bancários movimentem-se, estabelece-se a discriminação em relação aos mais antigos e aos caixas, com uma visão generalizada de que são sujeitos resistentes à mudança e ao novo.

Há, no entanto, aqueles que não desejam ser gerentes, pois “ser gerente não é coisa que todos encaram de uma forma tranqüila, precisa ser forte pra ‘agüentar o

tranco” (BANCÁRIO BPA8). Ao gerente cabe a maior responsabilidade pelo resultado da agência e, em última análise, dos próprios bancários.

Se existe uma disputa entre os bancários por lugares, também existe um esforço, por parte dos gerentes gerais, em fazer com que as suas agências sejam “promovidas”, com uma mudança de classe. Existem agências de primeira a quarta classe, sendo que em Porto Alegre só existem duas de primeira classe. Quando a agência muda de classe angaria, além de salários maiores para os gerentes, mais recursos para investir na agência e, principalmente, maior *status*: “mudar de classe é como ir pra Olimpíada, ter um atleta de nível e ir pra Olimpíada” (GERENTE BPA5).

Embora sejam preferidos e privilegiados nas promoções, em função de suas habilidades comerciais, os técnicos bancários, em geral, consideram o BPA como lugar de passagem, de transitoriedade, conforme relatam os entrevistados. Essa visão muda, no entanto, a partir do momento em que esses bancários percebem possibilidades de crescimento e um horizonte temporal mais longo, dentro da empresa.

Também noto que o pessoal que entrou comigo também tinha muita expectativa de “vou entrar, é banco, não tem muito a ver com a minha formação, mas vou ficar só até me formar e depois vou pra minha área...” Eu entrei com essa idéia também. Depois que tu vislumbra a possibilidade de crescimento dentro da empresa, tu acaba refletindo e muitas pessoas ficaram, hoje são gerentes, ou função técnica. Eu comecei a trilhar minha carreira gerencial, a vislumbrar um objetivo de carreira gerencial quando tinha um ano de empresa. Comecei a trabalhar pra isso (BANCÁRIO BPA20)

Se a possibilidade de crescimento profissional faz com que os novos empregados procurem fixar-se e territorializarem-se, o BPA, por outro lado, promove o desassossego e a desterritorialização do sujeito do trabalho, através de seu deslocamento em função de transferências. Em geral, os bancários não vêm no processo, um problema que deva ser combatido e aceitam a transferência, que ocorre, em geral, para agências localizadas geograficamente próximas.

O não-estranhamento também está relacionado à naturalização dessa prática de deslocamentos, já comum no BPA. Todos os bancários entrevistados passaram por transferências durante o seu tempo de trabalho no banco. O que causa instabilidade nesses deslocamentos é quando os bancários não conhecem o gerente

geral da agência para a qual irão, já que cada gerente geral tem uma forma diferente de trabalhar. Se o sucesso ou insucesso da agência é creditado ao gerente geral, cada um desenvolve estratégias diferenciadas de lidar com o grupo de subordinados, o que faz com que exista a instabilidade nas relações.

A questão da movimentação do sujeito bancário é uma estratégia do banco, então, foi criada uma ferramenta para incentivar que os próprios bancários solicitem suas transferências. Trata-se do chamado “Banco de Intenção de Movimentação”, que é um espaço virtual em que os próprios bancários assinalam a sua intenção em mudar de agência ou, mesmo, deslocar-se de uma atividade de apoio para uma agência, ou vice-versa. Assim, o BPA incentiva a que os empregados transformem-se em nômades voluntários (BAUMAN, 1999; 2001). Dessa forma, organizar a própria movimentação é algo a ser gerido pelo bancário, torna-se impossível engendrar modos de expressão da resistência contra situações que foram definidas por si próprio.

As transferências de empregados entre agências constituem-se em importantes ações desenvolvidas pelos bancos no sentido de dificultar a criação de laços mais sólidos entre os trabalhadores bancários e entre eles e seus clientes. Essa estratégia, somada ao incentivo à competitividade pela ocupação dos lugares, se constitui em fator que restringe os modos de expressão da resistência, que enfraquece o sentimento de união e de solidariedade do sujeito do trabalho. As relações tênues e instáveis, próprias da modernidade líquida (BAUMAN, 2001), se fazem notar, bem como a falta de comprometimento com a história e o percurso do outro (SENNETT, 2005).

As movimentações internas, no âmbito das agências, são menos freqüentes. Acontecem mais em relação aos caixas, pois é necessário substituí-los por ocasião de uma ausência; em relação aos gerentes de relacionamento por ocasião da troca de um segmento para outro; e em função da substituição eventual do gerente geral, sempre que ele se ausenta da agência. Ainda assim, os bancários referem que “o gerente geral tem autonomia de utilizar as pessoas que trabalham na agência, então ele move o tabuleiro da maneira que julga conveniente” (BANCÁRIO BPA15). Os gerentes gerais não têm, no entanto, autonomia para movimentar as pessoas de uma agência a outra, mesmo que desejem substituir algum empregado com o qual não existe uma “sintonia fina de trabalho” (GERENTE BPA4).



O tempo tal como apresentado por Harvey (2001), Bauman (2001) e Virilio (1997) é fator preponderante na atual configuração espaço-temporal, particularmente visível no trabalho bancário do BPA. O tempo, para os bancários entrevistados, é o ponto mais crítico do trabalho bancário contemporâneo, sendo, inclusive, apontado a maior fonte de pressão que enfrentam no seu cotidiano. A pressão relativa ao tempo concentra-se não somente na gestão da empresa, mas, igualmente, nos clientes:

No atendimento tu tem que ser rápido porque a fila está ali, no caixa tem que ser rápido porque o cara está ali, nos outros segmentos também tu tem prazos pra cumprir e meta pra cumprir, tem ações que tem que ser para um mesmo dia, tu não pode esperar outro dia. Então tu tem um determinado horário para chegar e cumprir a tarefa. Dependendo do que tu faça tem a pressa porque está chegando o horário e tu tem que cumprir aquilo ali senão vai ficar para o outro dia e pode gerar um transtorno. Nesse sentido sempre tem uma pressão (BANCÁRIO BPA5).

A quantidade de pessoas que precisam atender, com um número reduzido de empregados e, além disso, a necessidade constante de atendimento das metas faz com que a velocidade na execução das atividades seja uma demanda constante no cotidiano do trabalho bancário. A velocidade constitui-se, tal como refere Virilio (1997) em elemento gerador de riqueza, pois quanto mais rápido se atende (sem, no entanto, perder a eficácia da venda), mais clientes podem ser atendidos durante o dia de trabalho.

Com isso, para alguns bancários, a carga horária normal de trabalho torna-se insuficiente para a realização de todas as atividades necessárias, havendo a necessidade constante de realização de horas extraordinárias, ainda que não seja disseminada para todos os bancários da agência. A administração atual do BPA tem orientado aos gerentes gerais que remunerem as horas extras que forem necessárias para a sua agência. Porém, se o pagamento das horas extras faz aumentar os custos da agência, muitos gerentes gerais optam por utilizar um sistema de compensação de horas. No entanto, como lembra o Bancário BPA9: “o difícil é conseguir folgar, já que o nosso ritmo de trabalho não diminui nunca”.

Alguns gerentes gerais referem que, nesse sentido, a fila única e as cadeiras colocadas para que as pessoas sentem-se enquanto aguardam atendimento teve

como objetivo amenizar a pressão sobre os caixas. “Num determinado ponto a gente não levanta mais os olhos. Está vendo aquela gente toda, está pegando fogo ali na frente, a gente finge que não está escutando” (BANCÁRIO BPA14).

Outro fator de pressão relacionado ao tempo, para o BPA, é a Lei da Fila, que determina que ninguém pode esperar mais do que quinze minutos para ser atendido. Essa lei é utilizada por muitos clientes para pressionar pela rapidez no atendimento. No entanto, em função do grande número de clientes que atendem, todos os entrevistados consideram que é impossível cumprir a lei. Assim, apresentam-se múltiplos desafios ao sujeito do trabalho bancário: manter o ritmo que a empresa espera, a velocidade que o cliente demanda e a exigência da lei.

Dessa forma, a atual configuração espaço-temporal do trabalho bancário converte-se em um fator que tende a restringir e a impedir a existência de modos de expressão da resistência, sendo que o bancário tem quase todo o tempo do seu dia trabalho tomado pelo atendimento ao cliente. Há, dessa forma, uma necessidade constante de estar a postos para as atividades cotidianas. Não há tempo para parar ou para refletir pois, parar é “perder tempo” e isso é verdadeiramente inadmissível no trabalho bancário contemporâneo.

É nesse sentido que o trabalho nas agências é constantemente relacionado à guerra e à conseqüente atuação em um campo de batalha.

Às vezes a gente recebe uma pressão, uma cobrança de metas, por algum erro estratégico, aí a infantaria é quem vai pagar, quem esta lá na frente vai pagar, se houve um erro estratégico, vai ter que correr atrás, faltou bala, vai ter que ir na baioneta, morder, no soco, no inimigo, mas tem que conquistar o campo de batalha (GERENTE BPA6).

Expressões do tipo “QGs (quartéis gerais)”, “força tarefa”, “tropa de elite”, “estratégia de guerra”, “minha tropa é de elite do bem”, utilizadas, em especial pelos gerentes gerais, demonstram que há um sentimento generalizado de que uma guerra na busca pela superação dos limites espaço-temporais é travada diariamente, que “trabalhar em agência é como ter sempre uma faca no pescoço”. (BANCÁRIO BPA13). Embora associem o seu trabalho a uma “guerra sã”, denominação utilizada por Dejours (2000) para descrever a atuação da gestão das empresas contemporâneas na busca pela competitividade, igual a toda guerra, essa também

pode resultar em feridos e as estatísticas mostram as doenças associadas aos bancários.

O discurso da guerra também é mencionado por Gaulejac (2007) como sendo uma das três estratégias utilizadas pela gestão para promover a submissão do sujeito do trabalho. A empresa, via de regra, apresenta um discurso de que está vulnerável à guerra imposta pelos concorrentes. A partir do momento em que o sujeito do trabalho é bombardeado com o discurso de que a sobrevivência da empresa no campo de batalha depende do seu esforço individual surge a segunda estratégia que é a responsabilização. A responsabilização traz a ideia de que todos, sem exceção, são responsáveis pela manutenção e sucesso da empresa. A terceira estratégia é a individualização, pela qual se dissemina a ideia da meritocracia, ou seja, somente aqueles que tiverem empenho e envolvimento total é que conquistarão os lugares. Essas estratégias visam, conforme o autor, a garantir a adesão irrestrita do trabalhador ao projeto organizacional. No BPA, a utilização dessa forma de atuação é visível, especialmente por parte do corpo gerencial.

Na busca pela sobrevivência na guerra diária, as TICs ocupam duplo papel no trabalho bancário: de herói e de vilão. No que se refere ao papel de herói, os bancários são unânimes em dizer que sem as novas tecnologias, em especial, os computadores, seria impossível trabalhar. Nesse sentido, o sujeito do trabalho bancário está cotidianamente suportado pelas próteses tecnológicas, como refere Pelbart (2003) e Virilio (1997). Os bancários referem que as TICs facilitam, agilizam e dão mais segurança ao trabalho. Por outro lado, o papel de vilão é lembrado ao julgarem que os sistemas informatizados utilizados no BPA, por serem ultrapassados, não interligados e excessivamente pesados, são alguns dos principais entraves para a agilização dos processos de trabalho. Lembram, ainda, que a informatização foi um dos elementos decisivos para a redução no número de empregados, o que é, hoje, um dos grandes problemas do BPA.

As constantes transformações propiciadas pelas TICs não permitem que os empregados consigam acompanhá-la na velocidade exigida pelo BPA:

Eu acho que a informática faz atropelar, ir rápido nas coisas, a informação chega rápido, a resposta vem rápido, então aquilo funciona rápido, e a mudança vem e às vezes nem tem tempo de se adaptar, ainda mais quem tem um pouco mais de tempo de BPA, eu, por exemplo, vai fazer 24 anos de BPA, então às vezes eu não tenho tempo de me adaptar muito, eu nem me adaptei aquilo e já ta mudando, tem que ficar no computador e entrar no mundo da informática, se não tu não acompanha (BANCÁRIO BPA14).

As TICs, portanto, constituem-se em importantes elementos de controle, no sentido de exigir do sujeito do trabalho constante atualização e vigília permanente para “dar conta” das demandas que se apresentam em termos de tecnologia e de qualificação.

As TICs permitem, também, que outro importante controle seja exercido sobre o trabalhador bancário. Trata-se da atividade de retaguarda cuja finalidade é fiscalizar a conformidade do trabalho da agência. A retaguarda é a “segurança de que a coisa vai ser bem feita” (BANCÁRIO BPA5). As atividades de retaguarda ou de *back office*, presentes em todas as agências do BPA, fiscalizam a execução do trabalho bancário, seja analisando a documentação física, seja verificando os sistemas informatizados utilizados para a consecução das funções diárias. É nesse sentido que, sempre que um bancário realiza um trabalho via sistema informatizado, deixa um “rastros”, identificando quem fez a operação, seja pela senha de acesso ao sistema que gerou o procedimento, os carimbos, as fitas do caixa, etc. Segundo alguns bancários, isso faz com que eles tenham receio de cometer erros, pois sabem que deixarão a sua marca como lembra o Bancário BPA23: “daqui há dez anos é possível saber quem fez determinada atividade”. Assim, o controle constante exercido pelo *back office*, ainda que não seja visualizado no dia-a-dia, já que esses trabalhadores estão “escondidos”, sem contato direto com os bancários da agência, constitui-se em mais uma fonte de pressão no trabalho. Esse tipo de controle pode ser caracterizado num dos elementos da sociedade de controle (DELEUZE, 2004a), de tal forma disseminado e internalizado, que não é mais necessária a presença do controlador.

Outra forma de controle através da tecnologia diz respeito a um mecanismo que faz com que o bancário, ao ligar seu computador, precise digitar seu nome de usuário e senha imediatamente, fazendo com que o tempo que permanece na agência seja todo revertido em atividades produtivas. Se o bancário chega na agência e não se *loga* imediatamente ao sistema, ao acessar algum tipo de

programa que não o sistema informatizado do BPA (como Internet, e-mail, etc), aparece na tela do computador um relógio digital, com contagem regressiva de cinco minutos. Conforme vai se aproximando do fim do tempo estipulado, os números mudam de cor, até a cor vermelha. Ao acabar o tempo estipulado, o computador se desliga automaticamente. Esse mecanismo é utilizado, segundo os gerentes gerais, para que o bancário seja pago por todas as horas em que estiver disponível para o BPA, pois, ao digitar seu nome de usuário, o sistema registra automaticamente seu ponto. Entretanto, isso também está relacionado à idéia de que o tempo em que a pessoa está na empresa é o “tempo do banco” (GERENTE BPA3), e não deve ser utilizado para outras atividades. Lembra Pelbart (2000), que a organização, como doadora de tempo, entende ter o direito de dispor do espaço-tempo do sujeito do trabalho de maneira intensiva, não restando, dessa forma, tempo para “perder tempo”.

Assim, embora o banco extrapole todos os limites espaço-temporais do trabalho, numa implosão do espaço-tempo (HARVEY, 2001), ao sujeito do trabalho não é permitido utilizar o espaço-tempo de trabalho para outras atividades que não as demandadas pela gestão. Procurando ocupar todo o espaço-tempo do sujeito do trabalho com tarefas relacionadas diretamente à atividade produtiva, o banco tenta restringir a produção de modos de expressão da resistência, já que não há tempo para o fortalecimento de laços de solidariedade que possam unir os bancários.

O autocontrole também se faz notar no cotidiano do trabalho bancário do BPA. Os bancários, além dos controles definidos pelo banco, criam seus próprios controles paralelos. Visando a controlar a sua atividade, elaboram planilhas, montam *check list*, etc. Em alguns casos, esses controles são repassados aos colegas para que também os utilizem.

Em relação ao autocontrole, os bancários mencionam, ainda, que a questão da pressão para trabalhar em um ritmo mais acelerado ou para atingir as metas já se transformou em uma pressão pessoal, internalizada de tal modo que cada bancário já aprendeu a se controlar, tratando-se de “uma pressão que já é nossa” (GERENTE BPA16). Da mesma forma, a pressão parece já estar disseminada e reproduzida entre os próprios colegas de trabalho: “a pressão não é mais só vertical, mas também horizontal, é de todos os lados, não é mais só da gerência pra baixo, os seus colegas ali do lado acabam te cuidando também” (BANCÁRIO BPA21).

Dessa forma, os intentos do capital, representados pelas ações e estratégias do BPA, definidas e determinadas em um nível molar, reproduzem-se no nível molecular (DELEUZE; GUATTARI, 2004c), configurando, por parte dos bancários, um modo de consumo da subjetividade via processo de individualização (GUATTARI; ROLNIK, 2005). Entende-se que, nesse processo, há dois momentos: aquele em que a pressão é internalizada e aquele em que o próprio trabalhador passa a controlar os seus pares. A partir do momento em que se instala o autocontrole, no sentido de fazer cumprir as regras do jogo imposto pela empresa e que esse controle se dissemina entre os pares, essa situação configura-se como um importante elemento que impede os modos de expressão da resistência. Resistir é voltar-se contra uma situação com a qual não se concorda ou da qual resultam consequências negativas, mas não há esse entendimento por parte do sujeito do trabalho que se autocontrola. Assim, o consentimento que se faz presente, molecularmente, na zona de atuação, garante a sobrevivência e a manutenção da ordem molar.

Os bancários, portanto, tomam para si as demandas da gestão de tal forma a internalizar e a reproduzir, com seus pares, os mecanismos de controle no cotidiano do trabalho. Assim, há que se refletir como poderia ser possível aos bancários engendrar modos de expressão da resistência contra si próprios? Para que os modos de expressão da resistência pudessem se constituir, seria necessária a tomada de consciência, por parte dos bancários, das consequências decorrentes da atual configuração espaço-temporal do trabalho, para a sua saúde e a sua vida como um todo. No entanto, não há tempo para a reflexão, já que, em muitos casos, os bancários não se permitem parar (GAULEJAC, 2007), vivendo em fluxo contínuo.

Outro elemento de controle sobre o trabalhador e que é particularmente observável no trabalho bancário do BPA é aquele que se refere à satisfação do cliente, como lembra Pelbart (2000). A busca pela satisfação do cliente também faz com que o sujeito do trabalho tenha um constante controle sobre suas próprias atividades. Há uma transferência da satisfação/insatisfação do cliente para o próprio bancário, que se identifica com o cliente, já que também ele tem a urgência do tempo dentro de si. Como ressalta um dos bancários: “quando você prejudica o atendimento ao cliente com uma demora excessiva, causa irritação e estresse no cliente e isso se reflete no empregado também, que também fica nervoso e

insatisfeito” (BANCÁRIO BPA13). Dessa forma, a busca pela satisfação do cliente se confunde com a própria satisfação do bancário e se torna um dos fatores que restringe os modos de expressão da resistência.

O cliente conta, também, com o serviço de ouvidoria. Qualquer cliente pode ligar para a ouvidoria, em uma linha 0800, e registrar reclamação da agência, caso julgue procedente. A reclamação é então encaminhada para a Superintendência que a repassa para a agência onde ela se originou. A partir disso, a agência tem um prazo de 48 horas para resolver a reclamação do cliente.

Nós temos um sistema de ouvidoria no BPA que tu não tem noção da importância que se dá dentro do BPA. Deus o livre se não respondemos dentro do prazo e com resposta conclusiva para o cliente. Nós somos pontuados, inclusive nosso sistema de avaliação da unidade. Pega muito mal dentro da empresa um gestor que não dê importância. Todos os gerentes gerais e gerentes de relacionamento estão muito antenados pra questão da ouvidoria, e seja qualquer demanda, nós temos 48 horas pra responder (GERENTE BPA5).

Alguns entrevistados reclamam que a ouvidoria é utilizada pelos clientes, muitas vezes sem necessidade, para reclamar de soluções de problemas sobre os quais os bancários não tem nenhuma responsabilidade. Ainda assim, o número de reclamações na ouvidoria é um elemento considerado negativo pela superintendência e impacta negativamente nos resultados da agência. Tal fato configura-se uma preocupação constante para os gerentes gerais, que não desejam ser punidos em seus resultados em decorrência das reclamações dos clientes.

A atual configuração espaço-temporal do trabalho no BPA faz com que os próprios bancários, na busca pela satisfação incondicional dos clientes, desenvolvam mecanismos de aceleração e de velocidade na execução de suas tarefas cotidianas. As relações que estabelecem com seus clientes estão atravessadas pelas formas de controle institucionalizadas pela gestão do BPA e pelo próprio autocontrole. Assim, o trabalho imaterial constitui-se em elemento central para a gestão do BPA, como se vê a seguir.

#### **4.4.2 Trabalho Imaterial no BPA: Disponibilidade Pessoal para o Trabalho, Sensibilização do Bancário e Conquista do Cliente**

O cotidiano do trabalho bancário, no BPA, está calcado, fortemente, nas características do trabalho imaterial e nas demandas da gestão e na busca pela mobilização subjetiva total dos bancários para o projeto organizacional. O BPA, ao longo de sua história recente e através de suas práticas de gestão, construiu uma imagem de banco comercial, competitivo e lucrativo. Para que essa imagem se mantenha e o banco se fortaleça, é necessária a disponibilidade total dos bancários, no sentido de aderir e de reproduzir, no seu cotidiano, as estratégias da gestão.

Ainda que as estratégias da gestão do BPA, na atualidade, acenem com a instabilidade (GAULEJAC, 2007), haja vista a implementação dos Programas de Apoio à Demissão Voluntária e com ações de curto prazo (SENNETT, 2005), exemplificadas nos constantes e ininterruptos processos de mudança, ao bancário são demandados envolvimento e disponibilidade totais. Para os gerentes gerais do BPA interessa que o bancário tenha um projeto de vida voltado para a carreira no banco. “Tem que estar numa muito boa, o grau de motivação tem que ser muito forte. No meio bancário, que é um meio que exige muito, hoje em dia, tem que ter um projeto de vida que aponte pra uma carreira nesse meio” (GERENTE BPA2). Essa situação configura uma das injunções paradoxais da gestão da empresa contemporânea, como aponta Gaulejac (2007), uma vez que o discurso daqueles que ocupam cargos de gestão não condiz com a prática organizacional.

Detectar aqueles que pretendem manter-se, por longo tempo, ligados ao BPA e que, ao mesmo tempo, possuam o perfil desejado pelo banco, de um bancário “jovem, com todo o gás pra gastar, com energia pra empregar no trabalho” (GERENTE BPA4) constitui-se um desafio, na percepção dos gerentes gerais. Porque, no seu entendimento, os que possuem o perfil de consultor de negócios são os mais novos, os técnicos bancários que, em muitos casos, têm o BPA como lugar de passagem. Em função disso é que, quando detectam técnicos bancários que pretendem fazer carreira no banco, há um estímulo e uma atenção concentrada, no sentido de fazer com que eles permaneçam e invistam no BPA, disponibilizando todo o tempo para sua carreira profissional.



No BPA, a imagem do bancário, consultor de negócios, está disseminada no discurso dos gerentes gerais. No entanto, para que o bancário possa atuar assim, ele precisa conhecer e entender os anseios do seu cliente e “apresentar as soluções que o cliente espera do BPA” (GERENTE BPA3). Para isso, o BPA demanda uma disponibilidade pessoal total ao trabalho, com ações gerenciais que visam a incutir no bancário a ideia de que o banco, para gerar o resultado que precisa, necessita que todos assumam a sua parte, mobilizando-se subjetivamente para o projeto do banco. GERENTE BPA2 diz a esse respeito que “nas reuniões a gente expõe os problemas que tivemos, o que aconteceu, se atingimos ou não o resultado e aí a gente pede que todos assumam a sua parte na meta, afinal de contas, nós é que fazemos o BPA”.

Nesse sentido, para que as metas do BPA possam ser cumpridas, a cooperação, tida como elemento central do trabalho imaterial (LAZZARATO; NEGRI, 2001; HARDT; NEGRI, 2001), precisa estar presente no cotidiano do trabalho. A cooperação pode ser visualizada no BPA, embora com algumas restrições. Os bancários referem que a cooperação existe nas relações entre colegas, caso ela não existisse, seria impossível trabalhar dentro dos limites de pessoal e de tempo impostos. Assim, a cooperação ocorre, ainda que não necessariamente de modo voluntário, uma vez que a própria organização do trabalho obriga os bancários a cooperarem entre si. Entretanto, há aqueles que dizem que não há cooperação em função da concorrência entre colegas ser muito acentuada.

É importante ressaltar que aqueles que dizem existir a cooperação são os que tem mais tempo de empresa e, conseqüentemente, mais idade e que são considerados, em geral, mais solícitos. A cooperação também pode ser visualizada entre os bancários ocupantes dos cargos de caixas e avaliadores de penhor. Esses grupos de bancários referem que se ajudam, mutuamente, pois, seu trabalho, por ser considerado mais intenso e mais exigente (em função do grande número de pessoas que atendem) faz com que estejam mais atentos às necessidades do colega. “Se a gente vê que o colega do lado está precisando de ajuda, na medida do possível a gente colabora um com o outro. Está certo que isso é mais difícil no dia-a-dia, pois atendemos muita gente, mas a gente sempre se ajuda” (BANCÁRIO BPA11).

Entretanto, os mais jovens, com menos tempo de empresa, ao mesmo tempo em que não visualizam formas de cooperação no ambiente de trabalho, são vistos pelos colegas mais antigos como individualistas e não dispostos a cooperar. A cooperação entre colegas é restrita aos pequenos grupos que não ilustram a totalidade dos bancários.

O pequeno grupo de trabalho que eu faço parte, esse grupo consegue manter uma cooperação, uma história, um relacionamento. Não precisamos, necessariamente, assumir todos a responsabilidade, mas eu faço questão de ouvir a opinião dos colegas, então esse bom relacionamento, também é cooperação... O serviço é envolvente nesse sentido (BANCÁRIO BPA13).

Assim, gerir os trabalhadores mais novos constitui-se em um importante desafio para os gerentes gerais, em função de serem considerados mais individualistas, criarem uma espécie de bloqueio com os bancários mais antigos. Essa possível dificuldade de relacionamento é uma das razões para a segmentação do grupo de bancários, entre novos e antigos. Essa fragmentação do grupo tem consequências importantes para o trabalho da agência, baseado fortemente no trabalho imaterial pois, para que o trabalho imaterial se desenvolva, é imprescindível haver a cooperação (LAZZARATO; NEGRI, 2001; HARDT; NEGRI, 2001). A cooperação, para se desenvolver, depende dos bons relacionamentos entre colegas de trabalho. Isso, no entanto, está comprometido pelas diferenças, em muitos casos, irreconciliáveis entre antigos e novos.

Entre os gerentes gerais e os gerentes de relacionamento e de atendimento, por sua vez, a cooperação no cotidiano do trabalho existe para que todos possam cumprir as metas de vendas. “Se um colega consegue melhorar a performance, ele pode até trocar para fazer outro item da meta... a gente procura se ajudar, de maneira que a gente possa atingir o resultado final” (GERENTE BPA6). Da mesma forma, entre os caixas, mesmo que muitos resistam em vender, a cooperação se estabelece numa forma de atingir resultados de vendas. “Mesmo não querendo vender, a gente dá cobertura, puxa a fila pra que aqueles que possuem maior habilidade e gostam, possam vender com mais tranquilidade” (BANCÁRIO BPA11). Nesse caso, a cooperação presente entre o corpo gerencial e entre os caixas é utilizada para a criação de valor para a empresa, ao agregar vendas.

Observa-se, ainda, a cooperação entre agências, uma vez que, quando uma consegue cumprir uma meta e a outra não, elas “trocam” suas metas, substituindo produtos. “Se a superintendência não está bem ela pede para as agências que estão bem e têm capacidade de fazer um pouco mais, fazer para compensar” (BANCÁRIO BPA19). A cooperação entre agências aparece, ainda, na troca de experiências de vendas.

A gente reúne o povo e: ‘como é que tu estás fazendo isso? Como é que tu estas fazendo aquilo?’, isso não só na agência, mas isso em interagência... fazem reuniões e cada um mostra como está trabalhando dentro da sua agência. Se tu achas que aquela forma de trabalho é boa, então tu pegas aquela forma de trabalho e leva pra dentro da tua agência (BANCÁRIO BPA12).

A cooperação no ambiente de trabalho não implica, necessariamente, que eventuais erros e suas conseqüências sejam, de alguma forma, compartilhados. “O estresse e a pressão facilitam o erro. Mas o erro é do bancário que errou, não é do gerente, não é do chefe imediato, não é do colega, não é de ninguém. Errou, paga” (BANCÁRIO BPA21). Conforme constatou Sennett (2005), para o indivíduo contemporâneo, o fracasso não deve ser compartilhado, mas escondido e vivido individualmente.

Além da cooperação, a criatividade também se constitui em elemento gerador de valor para o trabalho imaterial (LAZZARATO; NEGRI, 2001; HARDT; NEGRI, 2001). Para os bancários do BPA, é a criatividade que possibilita que eles possam dar conta do excesso de trabalho dentro do tempo estimado e, ainda, consigam obter resultados. “Se tu não tiveres um pouquinho de criatividade, tu não consegues executar da melhor forma, o mais rápido possível” (BANCÁRIO BPA12). Para os bancários é necessário ser criativo e encontrar, continuamente, novas maneiras de fazer o trabalho, ainda que, em alguns casos, o excesso de pressão leve à sensação de impotência frente ao trabalho. No momento em que se empenha em usar a sua criatividade para dar conta do trabalho, o bancário está, exatamente, gerando o valor do trabalho imaterial, como apontam os autores.

Exemplos do uso da criatividade no cotidiano são encontrados nas ações que levam os bancários a adaptarem-se às exigências do trabalho e a criarem mecanismos para manterem-se saudáveis e disponíveis para o trabalho. Em função

das características do trabalho, que, em alguns casos, tende a ser repetitivo, e à falta de tempo. O próprio corpo do sujeito do trabalho é criativamente adequado às demandas cotidianas, seja no sentido de minimizar as necessidades fisiológicas, seja no sentido de fazer render os movimentos, tudo a fim de otimizar o tempo de trabalho. “O carimbo que a gente usa... hoje eu faço com as duas mãos, então a gente aprende a lidar com isso, pra não precisar se afastar por algum tipo de LER<sup>16</sup>. (...) E banheiro... ainda bem que a gente consegue adequar o relógio biológico às necessidades do trabalho” (BANCÁRIO BPA11).

No BPA, portanto, a criatividade e a cooperação apontadas pelos autores como imprescindíveis para a geração de valor no trabalho imaterial estão presentes e atuantes no cotidiano do trabalho. A mobilização dessas capacidades faz com que o bancário consiga cumprir as exigências de atendimento ao cliente e de atendimento das metas de vendas impostas pelo banco. Isso porque há uma idéia disseminada no BPA de que para o banco o bom bancário, hoje, é aquele que atende bem e que vende, que está sensibilizado e mobilizado para o objetivo da empresa.

A mobilização subjetiva do trabalhador é um dos pilares do trabalho imaterial (LAZZARATO, 1997; 2004; LAZZARATO; NEGRI, 2001; HARDT; NEGRI, 2001), pois, para investir as suas competências sociais e afetivas no cotidiano do trabalho, o trabalhador precisa aceitar e assumir o projeto organizacional. Em função disso é que há, por parte do BPA, esforços concentrados no sentido de fazer com que o bancário sensibilize-se com os objetivos traçados pelo banco.

Assim, para que a equipe se mobilize no atendimento ao cliente e, além disso, atinja o resultado de vendas esperado, os gerentes precisam usar de algumas estratégias, se as equipes não fecharem a meta, senão eles correm o risco de perder o cargo e, conseqüentemente, o salário volta aos patamares de escriturário ou técnico bancário.

Em função disso, os gerentes gerais buscam mobilizar subjetivamente os bancários para os objetivos do BPA. Para tanto, utilizam-se da sensibilização da equipe; da possibilidade de crescimento na carreira via meritocracia; do rodízio dos substitutos de gerente, que, a médio prazo, pode significar o crescimento

---

<sup>16</sup> LER – Lesão por Esforços Repetitivos.

profissional; e da possibilidade de participar de processos seletivos. No que diz respeito à participação nos processos seletivos, o Pessoal BPA1 observa que “tem a recompensa que é participar do processo, que são acessórios de quem tem resultado. Vamos abrir vaga para gerente geral e gerente de relacionamento. Quem é que pode se habilitar? Os empregados e as agências que atingiram determinado patamar de resultados mínimo”. O Bancário BPA17 complementa a idéia:

A gente motiva por meio de coisas de interesse do empregado. Quem se destaca tem oportunidade de escolher quando quer tirar férias, tem direito de emendar um feriado; a agência dá um prêmio, como um aparelho de som, uma viagem, um jantar; em alguns casos, o reconhecimento pessoal em público, como uma medalha, um diploma. São essas as ferramentas de incentivo (BANCÁRIO BPA17).

A sensibilização, utilizada pelos gerentes no intuito de fazer com que os bancários mobilizem esforços no alcance das metas e, com isso, lhes ajudem a manter os cargos, configura-se como sedução. A partir dos ensinamentos de Deleuze e Guattari (2005c) pode-se dizer que a sensibilização é uma ação que visa a fazer com que aquilo que é definido em um nível molar – na administração da empresa –, se reproduza no nível molecular – no comportamento dos trabalhadores bancários. Bancário BPA19 detalha assim, a ação de sensibilização:

O primeiro passo é sensibilizar a equipe para o objetivo de atingir as metas. O primeiro momento é de sensibilização, de entendimento, por que a gente precisa fazer isso e a gente volta àquela questão de que nós somos a empresa, nós somos o BPA e se a gente quer que o BPA permaneça e se perpetue como uma empresa sólida, competitiva, séria, nós temos que estar sensíveis aos objetivos que se definem como principais. O primeiro momento é isso, sensibilizar. Feito isso a gente parte pros números, definir as estratégias, pensa nas ações que vai trabalhar e a gente tem conseguido. É bastante difícil, os números são desafiadores, bastante desafiadores. Às vezes, quando a gente enxerga um número ele fica longe, a gente até pensa “não vamos conseguir”, mas com a equipe bem preparada e bem focada, a gente chega lá (BANCÁRIO BPA19).

Um gerente de relacionamento exemplifica com sua atuação junto aos bancários sua forma de sensibilizá-los:

No momento que eu chegar pra ti e dizer “tu tem que vender três lápis hoje”, te dá um desespero, tu não vende, acaba não vendendo. Agora se chegar e disser “se vocês conseguirem vender esses três lápis durante essa semana, eu vou ficar feliz”, é diferente, então existe todo um jogo pra atingir as metas. Cada um administra da melhor maneira pra atingir a sua meta, mas tem que sensibilizar (BANCÁRIO BPA19).

Alguns bancários são, efetivamente, capturados por essa ação, outros, no entanto, mantêm um posicionamento crítico em relação a ela. “Hoje em dia os gerentes é tudo na base do amiguinho, amiguinho. Só está lá quem usa essa tática. A empresa tem mania de dizer amiguinho amiguinho, pra fazer funcionar a máquina, porque se tu não és na base do amiguinho, tu és uma pessoa séria, e não quer ser amiguinho tu não vais funcionar dentro do BPA” (BANCÁRIO BPA14).

A sensibilização configura-se importante ação do corpo gerencial, visando a neutralizar, restringir e até a impedir o surgimento de modos de expressão da resistência uma vez que, ao ser seduzido pelo projeto organizacional, o bancário consente com as demandas da gestão.

Se as relações entre o corpo gerencial e os demais bancários passam pela sensibilização e pela sedução pelo projeto organizacional, no tocante ao relacionamento com os clientes o discurso é de que o cliente precisa ser cuidado, acarinhado, conquistado. A conquista do cliente atrela-se ao tempo que o bancário lhe dedica para mapear e atender suas carências e necessidades.

Muitas vezes o cliente chega aqui meio perdido, sabe, meio sem saber o que quer e o que precisa. O nosso papel aqui é orientar o cliente a encontrar o seu caminho. No bom sentido, é claro. Mas, como a gente conhece os produtos que vende, a gente sabe exatamente o que pode indicar pra cada cliente, o que é melhor pra ele, que rumo ele tem que tomar. Então a gente vira um tipo de conselheiro, sabe. (GERENTE BPA5)

A gente tem uns clientes aqui que são carentes (BANCÁRIO BPA12).

Às vezes o cliente faz lembrar uma criança carente, que precisa ser cuidada (BANCÁRIO BPA16).

O bancário desenvolve o *feeling* de detectar as necessidades do cliente a fim de criar o ambiente ideológico de consumo, conforme refere Lazzarato (2004). E ao remodelar o próprio trabalho, o bancário modela a si de acordo com o projeto organizacional.

Hoje ele tem que ser um consultor, um especialista em relações humanas. Tem que ser bom em relações humanas, ele tem que saber conversar, tem que ter uma boa comunicação verbal, não-verbal, tanto na emissão quanto na recepção, ele tem que saber comunicar. Significa que ele deve ouvir e saber falar, se fazer entender, tem que ta muito sintonizado e perceber a necessidade do cliente, e essa necessidade ela é financeira, porque ele entrou num banco, ele tem que ta ligado na necessidade financeira do cliente, a explícita e a não explícita, aquele que ele sabe o que é e que ele não tem, pra atuar como um consultor (GERENTE BPA3).

Hardt e Negri (2001) referem que a produtividade e a criação de excedentes, no trabalho imaterial, passam pela interatividade social cooperativa que se estabelece mediante redes lingüísticas, comunicativas e afetivas. Isso é particularmente visível no BPA, estando incorporado no discurso da gestão e dos próprios trabalhadores bancários que já internalizaram quais são as competências que precisam mobilizar para atender as exigências do trabalho bancário.

#### **4.4.3 Modos de Expressão da Resistência no BPA: Resistência Velada, Seletiva e Inócua**

Apesar das estratégias da gestão do BPA, representadas nas agências pelas ações dos gerentes, que tendem a capturar o sujeito do trabalho, impedindo a produção de modos de expressão da resistência, foi possível detectá-los, no entanto, no discurso dos bancários. Os modos de expressão da resistência no BPA se manifestam, via de regra, na recusa em vender; nas atitudes de não se deixar afetar pelo ritmo e pelas cobranças inerentes ao processo de trabalho bancário; na recusa em reproduzir os termos cunhados pelo banco na sua estratégia mercadológica; na criação de bolhas de suspensão do tempo de trabalho; e nas decisões de permanecer ou de sair do BPA. Todos esses modos de expressão da resistência, entretanto, localizam-se nos pequenos grupos de bancários, segmentados pela função que ocupam na estrutura organizacional. Dessa forma, a segmentação, como um modo de subjetivação produzido pelo banco, leva os bancários a reações diferenciadas, ora em um processo de individualização, ora de singularização (GUATTARI; ROLNIK, 2005).

Como lembra Gaulejac (2007), a busca e a manutenção dos lugares, nas organizações, são alguns dos fatores que fazem com os trabalhadores se sujeitem e consintam com o projeto e com as demandas organizacionais. Os gerentes gerais do BPA relatam que, quando percebem a presença de um bancário que manifesta interesse em estabelecer carreira na empresa, fazem uma espécie de aposta nele. Isso, em geral, acontece com os bancários mais novos. Essa aposta é justificada pelo fato de que, por querer crescer, e diante da possibilidade de crescimento apresentada pelo BPA, esse bancário consentirá com as demandas da gestão, sempre com ânimo revigorado. “O pessoal, nessa vontade de crescer não fica tão resistente, mesmo porque pretende crescer, almeja alguma coisa” (GERENTE BPA4).

Fomentar a competitividade entre os pares, como lembra Gaulejac (2007) é um estratégia amplamente utilizada pelas organizações, no sentido de fazer com que os esforços e os méritos individuais se sobressaiam e, com isso, a organização possa otimizar esses esforços em seu benefício. A segmentação dos bancários e o acelerado ritmo de trabalho, aliados a carência, em termos de pessoal, o que sobrecarregam aqueles que permanecem trabalhando, se constituem, no BPA, em elementos restritivos aos modos de expressão da resistência no cotidiano do trabalho.

“No trabalho, as pessoas estão cada vez mais isoladas, cada vez menos companheirismo, e isso não favorece ao trabalhador” (BANCÁRIO BPA15). A relação que se estabelece entre os colegas no ambiente da empresa é, em geral, restrita ao formalismo do cumprimento das atividades diárias. Alguns bancários referem que, embora tenham boas relações dentro do ambiente de trabalho, as relações de amizade não se desenvolvem como anteriormente acontecia, fora do ambiente organizacional. As relações que se estabeleciam fora do trabalho faziam com que existisse uma sensação de fortalecimento e de pertencimento a um grupo, o que já não se encontra de forma tão acentuada, nas agências:

existia naquele momento um maior nível de solidariedade entre os colegas, mesmo fora da empresa, então aquela relação de convivência, relação de amizade, acontecia fora da empresa, e isso acabava trazendo um olhar comum das pessoas e conseqüentemente era mais difícil a implementação de mudanças, a implementação de arbitrariedades (BANCÁRIO BPA23).



Se antes as relações de amizade entre colegas de trabalho, decorrentes dos vínculos que se desenvolviam fora do ambiente organizacional, levavam a um sentimento de pertencimento e de relação de longo prazo, os contatos que se estabelecem, na atualidade, tendem a se tornar fugazes, instáveis e de curto prazo, o que restringe o desenvolvimento de modos coletivos de expressão da resistência. Como relata Sennett (2005), a falta de convívio faz com que ninguém seja obrigado a se tornar testemunha, a longo prazo, da vida de outra pessoa, determinando o enfraquecimento dos vínculos.

A lógica do curto prazo e dos relacionamentos fugazes permeia, também, a relação da empresa com os seus empregados, como ressaltado por Gaulejac (2007), Sennett (2005) e Bauman (2001). A empresa, embora utilize o argumento da lealdade e do comprometimento dos bancários, constantemente acena-lhes com a lógica da instabilidade e da fugacidade.

No BPA, comentam alguns bancários, há uma relação impessoal com o banco: “é estranho, porque a empresa parece um ente meio distante, pelo tamanho dela, a gente nem conhece direito quem são nossos chefes maiores” (BANCÁRIO BPA9). Os contatos da administração do BPA com seus empregados passam, obrigatoriamente, pelo uso da Intranet e de recursos como teleconferências. Assim, as TICs, além de vetores da velocidade (VIRILIO, 1997) e operadores de tempo (PELBART, 1998), ocupam o papel de intermediárias da comunicação entre a empresa e o bancário, tendência que já se verificava por ocasião de outras pesquisas no BPA (BESSI, 2003; BESSI; GRISCI, 2004).

Ainda que a relação entre o BPA e os bancários seja permeada pela instabilidade e impessoalidade, percebe-se que o banco, ao colocar suas estratégias em ação, consegue fazer com que haja uma contundente repetição, no nível molecular, entre os bancários, do discurso gestor, definido no nível molar.

Eu acho que faz parte da nossa atividade, da nossa atribuição. No momento em que a gente está trabalhando numa instituição que tem que dar resultado, a gente tem que dar resultado, tem que tornar ela sustentável. Eu acho que a gente, enquanto gestor, tem que saber de que forma nós vamos colocar essas metas. Elas existem e é uma questão própria da empresa, não tem como deixar de existir (BANCÁRIO BPA20).

Há, dessa forma, entre aqueles que repetem o discurso organizacional, a expressão de um modo de subjetivação via processo de individualização (GUATTARI; ROLNIK, 2005). O consentimento se mostra na naturalização das práticas de gestão voltadas à função comercial, da necessidade da venda e do cumprimento de metas. Algumas expressões utilizadas pelos bancários do BPA são emblemáticas para ilustrar a reprodução dos modos de subjetivação produzidos pelo banco: “isso é tranquilo”, “é natural”, “é isso mesmo”, “hoje a mentalidade está mais adaptada”, “estamos vacinados”. Os bancários justificam a necessidade do banco em manter-se rentável e competitivo: “o BPA precisa se manter como banco, não é uma instituição de caridade, não é uma ONG” (BANCÁRIO BPA20).

Por outro lado, a segmentação também se constitui em elemento que permite e sustenta os modos de expressão da resistência nos pequenos grupos. Foi possível perceber que a segmentação exerce um duplo papel. No ambiente macro, da agência, atua como restritiva aos modos de expressão da resistência, em função da concorrência e do distanciamento que promove entre os bancários. Contraditoriamente, no ambiente micro, em alguns pequenos grupos formados nos segmentos, atua como potencializadora da agregação e, conseqüentemente, como elemento que permite o surgimento de modos de expressão da resistência, ainda que de forma passageira e sem força suficiente para mudar a organização do trabalho no BPA.

O pertencimento a um dos segmentos e a proximidade entre os bancários, ainda que restrita em função do ritmo de trabalho, estabelecem formas de cooperação. “Aqui há um processo de segregação, não se tem mais todo mundo de braço dado, já começa a te localizar com alguns segmentos e não mais com todos, você não faz parte de um todo, você faz parte de um segmento e aí se identifica e se une nesse segmento” (BANCÁRIO BPA8).

Os caixas e os avaliadores de penhor são aqueles que apresentam maior recusa para vender produtos. Em função disso, de acordo com as falas dos bancários que ocupam esses cargos, são execrados pelos gerentes gerais e considerados como maus bancários, pois, deles se espera a colaboração para o atendimento das metas de vendas. “No caixa teve muita pressão que a gente tinha que vender produto, muita pressão. Tanto é que a gente não é bem visto aqui na agência pelo gerente, porque a gente não vende produto” (BANCÁRIO BPA4). Uma

vez que apresentam modos de expressão da resistência são tratados e tidos, pelos gerentes e até por alguns colegas, como os que não se comprometem e não desejam a mudança. Esses grupos são, de acordo com o Gerente BPA5 “os que oferecem os maiores desafios para a gestão”, principalmente na concretização das suas estratégias de sensibilização e de convencimento dos bancários.

Gaulejac (2007), ao analisar os modos de gestão contemporâneos, lembra que os gestores não esperam, por parte dos empregados, comportamentos contestadores ou críticas abertas às suas ações. Aquele que resiste é percebido como alguém que perturba, como um ser negativo. Segundo o autor, a liberdade de pensamento e de palavra só pode ser exercida com a condição de que sirva para atingir os resultados e melhorar os desempenhos. Dessa forma, a criatividade, a inovação e a cooperação, características geradoras de valor no trabalho imaterial (LAZZARATTO, 2004; LAZZARATO; NEGRI, 2001; HARDT; NEGRI, 2001), devem ser mobilizadas única e exclusivamente no sentido de rentabilizar as ações dos bancários, em prol do BPA. Há, portanto, uma tentativa de homogeneização dos comportamentos dos bancários, no cotidiano do trabalho.

Outro modo de expressão da resistência detectado consiste na recusa em vender produtos considerados desnecessários aos clientes, em especial, a chamada venda casada. Alguns exemplificam o tipo de vendas que se recusam a fazer.

Vender um seguro contra acidente aéreo para um aposentado rural. Vender um título de capitalização de 50 meses para clientes com mais de 60 anos. O caso da venda casada, condicionar a operação com o cliente somente se o mesmo adquirir algum produto. Esse tipo de coisa é antiético, até pedem, mas me nego a fazer (BANCÁRIO BPA17).

A recusa em efetuar vendas, como um modo de expressão da resistência, além de estar localizada nos pequenos grupos, apresenta-se, também, entre os bancários que não têm uma perspectiva temporal de longo prazo dentro do BPA. Assim, a perspectiva temporal de curto prazo, relacionada a idade do bancário ou relacionada a sua deliberada intenção de não comprometimento e não envolvimento com o futuro do banco, se constitui em um elemento que sustenta modos de expressão da resistência entre os bancários do BPA.

Os bancários que não têm interesse em promoções ou em atingir níveis de gerência, que poderiam significar a sua permanência e o seu crescimento no BPA, expressam mais a resistência do que aqueles que se investem, subjetivamente, em um projeto de longo prazo no banco. O Bancário BPA19 ressalta:

Eu vejo, basicamente, duas categorias: aqueles que são motivados por conquistar uma carreira gerencial, que estão ainda na base, no apoio, mas vislumbram um dia, no futuro, chegar a ser gerente e aqueles que não são e não querem ser e estão ali para cumprir suas tarefas. Para essas pessoas as mudanças são vistas, via de regra, com resistência. E a forma mais tradicional é não ter comprometimento com a função, não fazer o trabalho vislumbrando a concretização daquelas metas, fazer só o feijão com arroz. Isso a gente vê muito. Tem outras pessoas que tem aquele primeiro embate, a resistência e acabam se conscientizando e a coisa vem. Mas sempre tem uma resistência, até que as pessoas entendam que é realmente importante fazer (BANCÁRIO BPA19).

Com isso, é possível verificar, entre os bancários que não vislumbram o futuro no BPA, o que Bernardo (2009) encontrou em seus estudos com trabalhadores de montadoras de automóveis e que denominou distanciamento subjetivo. O distanciamento subjetivo ocorre “em relação ao controle simbólico buscado pelo discurso empresarial que implica que o domínio sobre [os empregados] seja menor do que o desejado pelas empresas” (BERNARDO, 2009, p.162). Dessa forma, o distanciamento subjetivo que os bancários desenvolvem, levando-os a estabelecerem uma perspectiva temporal de curto prazo em relação à organização, (SENNETT, 2005), propicia que manifestem modos de expressão da resistência. Esses modos de expressão da resistência dos bancários se sustentam, justamente no distanciamento subjetivo.

Outro modo de expressão da resistência relacionado com o distanciamento subjetivo manifesta-se, também, no fato de que alguns bancários negligenciam as demandas do banco pelo engajamento ao projeto organizacional. Dessa forma, resistem às tentativas do banco em regular, homogeneizar e rentabilizar as suas competências, em prol do trabalho.

Tem colegas que eles não querem saber, não interessa pra eles aquilo que a instituição precisa e cobra deles. Simplesmente ignoram isso e fazem o trabalho da forma deles, no ritmo deles, não há um esforço, por parte deles, de fazer o que a empresa está pedindo que é aquele esforço que a empresa está precisando (BANCÁRIO BPA9).

Muitos deles ignoram aquilo que o gerente pede pra fazer e divulga em uma reunião. Estamos precisando vender seguro, nós precisamos manter o resultado da agência, determinado nível... para alguns colegas é que nem dizer que vai comer feijão com arroz no almoço, entra em um ouvido e sai no outro (BANCÁRIO BPA21).

Esse modo de expressão da resistência acontece, em muitos casos, em função de que os bancários entendem que, ao não se deixarem afetar, podem se manter minimamente saudáveis: “eu não ligo muito pras cobranças, se me deixar afetar pelas cobranças, fico doido” (BANCÁRIO BPA13). Ao não se deixarem afetar pelo discurso da organização e subjetivarem-se em outras bases, os bancários, em geral, também deixam de efetuar vendas. No entanto, quando manifestam esse modo de expressão da resistência, não se deixando afetar e não se comprometendo com as demandas da gestão, o bancário cria, em torno de si, uma imagem negativa já que a gestão não espera esse tipo de comportamento no cotidiano do trabalho.

Aquilo que é visto, pelos gerentes e por muitos colegas, como falta de comprometimento pode ser entendido como um modo de subjetivação via processo de singularização (GUATTARI, ROLNIK, 2005) frente à subjetividade produzida no cotidiano do trabalho do BPA. Há, entre os bancários mais novos, uma idéia disseminada de que são os antigos que expressam modos de expressão da resistência em função do distanciamento subjetivo:

Os funcionários mais antigos que tem esse tipo de receio porque na época deles não era assim, era bem diferente. Então a mudança que aconteceu dentro do BPA faz com que aqueles mais antigos tenham certa resistência, não todos, mas alguns tem resistência pra aceitar essas mudanças e pra trabalhar em cima disso, de acordo com o que é exigido da gente (BANCÁRIO BPA12).

Os bancários novos, que já ingressaram na empresa em um espaço-tempo em que o ritmo de trabalho é intenso e as exigências de vendas e de satisfação plena do cliente, acentuadas, consideram natural as demandas da organização. Em função disso, costumam aceitar o projeto organizacional e subjetivam-se via

processo de individualização, na reprodução dos modos vigentes (GUATTARI; ROLNIK, 2005). São, portanto, vistos como os que não trazem maiores problemas à gestão: “Os funcionários novos não resistem, eles estão entrando dentro desse ritmo mesmo, então todo mundo pega junto e não tem problema trabalhar com eles” (BANCÁRIO BPA12).

Encontrou-se, ainda, outro modo de expressão da resistência na recusa em aderir o uso de algumas nomenclaturas introduzidas pelo BPA a partir de 1995, mas ainda não implementadas. É o caso de termos como ponto de venda – PV – em substituição ao termo agência; caixa ponto de venda – Caixa PV – em substituição ao termo caixa; e retaguarda de ponto de venda – RetPV – em substituição a retaguarda. As falas apontam as razões disso: “essa nomenclatura da nossa agência como ponto de venda interessa a uma área extremamente comercial, de metas, em função disso preferimos continuar chamando de agência e de caixa somente, até pra preservar a nossa história” (BANCÁRIO BPA11); “o BPA já mudou os nomes, hoje nós devemos chamar ponto de venda e não agência, mas pra nós, continuamos a chamar de agência, porque lembra mais o antigo BPA” (BANCÁRIO BPA14).

Resistir à nova nomenclatura corresponde a resistir à adesão a uma nova forma de atuação do banco, pois, os bancários relacionam o uso dos termos ao posicionamento comercial do BPA. Dessa forma, os bancários do BPA atribuem à palavra escrita e falada uma importância ampliada, já que a manutenção do uso dos antigos termos pressupõe a tentativa em manter vivo um modo de trabalhar não mais condizente com as atuais estratégias de gestão do banco. Esse modo de expressão da resistência, relacionado ao enraizamento da fala, apresenta uma dificuldade ao banco que não consegue institucionalizar as novas designações.

O sujeito do trabalho bancário, no BPA, admite, ainda, a criação de válvulas de escape, como bolhas de oxigênio ou linhas de fuga (DELEUZE, 2004a) no cotidiano do trabalho, visando a “dar uma respirada em meio a turbulência diária” (BANCÁRIO BPA19). Os entrevistados relatam práticas que mantêm, com vistas a sair do posto de trabalho e aliviar a tensão imposta pelo ritmo das suas atividades diárias. Para criar essas válvulas de escape, os bancários encontram um tempo para tomar café em outro setor, conversar com um colega sobre amenidades, ler alguma coisa alheia ao trabalho, olhar as fotografias dos filhos que portam consigo, entre

outros. Até mesmo quando estão atendendo clientes, produzem um tempo para “respirar”:

Até quando a gente está com o cliente na mesa. O cliente está ali e tu tens uma coisa pra fazer pra ele, pegar dinheiro, buscar um talão de cheques, por exemplo, ou um cartão. Quando tu vais lá pra buscar, às vezes, o caixa está movimentado, mas essa é uma hora que tu fica lá, conversa... troca uma idéia, respira (BANCÁRIO BPA12).

Aqueles que tem a prerrogativa de se ausentar da agência, como no caso dos gerentes, relatam aproveitar para tomar um café ou fazer uma breve caminhada para, só depois, retornar ao local de trabalho.

Durante o horário de expediente eu também costumo sair do meu local de trabalho e dar uma volta de 5 minutos na praça. O expediente encerrou às 16h00min horas eu costumo sair no bar da esquina tomar um cafezinho. Tem café na agência? Tem! Mas eu vou ali, sento numa mesinha, tomo um sol, pego um ar e volto. Eu já passei por momentos muito estressantes na minha vida profissional. Hoje, preocupado com a saúde, eu faço as atividades. Eu percebo que a equipe também faz isso. A gente tem horário de almoço bem definido... (BANCÁRIO BPA19).

Esses achados mostram que os bancários produzem bolhas de suspensão do tempo construindo modos de expressão da resistência. Tais bolhas de suspensão do tempo, ainda que, de duração reduzida, permitem ao bancário estabelecer um espaço-tempo paralelo àquele imposto pelo banco. Permitem, ainda, como refere Deleuze (2004a, p.218), “suscitar acontecimentos, mesmo pequenos, que escapam ao controle, ou engendrar novos espaços-tempo, mesmo que de superfície ou volumes reduzidos”.

Dessa forma, o espaço-tempo representado pelas bolhas de suspensão foge ao controle do corpo gerencial, configurando-se, para o banco um tempo sobre o qual não tem domínio, em um fluxo que escapa à gestão. Pode-se, portanto, assinalar que as bolhas de suspensão do tempo configuram a zona de impotência da ordem molar, assinalado por Deleuze e Guattari (2004c). Essas pausas intencionais escapam às normas e às tentativas da gestão de ocupar todo o espaço-tempo do bancário e apresentam importância ampliada quando comparadas à realidade de bancários que não têm a prerrogativa, sequer, de fazer a pausa legal para o almoço.

Em pesquisas anteriores realizadas no BPA (BESSI, 2003; BESSI; GRISCI, 2004), uma das reclamações apresentadas pelo sujeito do trabalho bancário era a impossibilidade de cumprirem o intervalo de almoço. Atualmente, os bancários relatam cumprir esse intervalo, embora em alguns dias de maior pico de trabalho (início e final de mês) é uma prática proibida. Alguns relatam que, mesmo que existam muitos clientes na agência para serem atendidos, procuram sair para almoçar. Ainda assim, não falam para os clientes que saem para almoçar, para não causar má impressão.

Ao meio dia vem muitos clientes. Se eu quiser almoçar eu almoço, senão eu faço um lanche. O cliente já faz as contas... se ele vai almoçar, daqui a uma hora e meia ele volta ou vai fazer um lanchinho, e daqui uns dez, quinze minutos ele volta. Até o que eu digo para o cliente é importante nessa hora... vou ali na esquina, vou na superintendência, entende? Ou o cara está saindo, ou vou resolver isso pro cliente lá em cima. Tu tens que lidar com a questão do cliente, que todo mundo é impaciente (GERENTE BPA6).

Essa fala demonstra que existe certa sensação de culpa em ausentar-se da agência para o intervalo de almoço, pois não é esperado pelo cliente que o bancário ausente-se do seu local de trabalho, especialmente em um horário de pico de atividades. Em função disso, forjam desculpas a serem apresentadas aos clientes, para que estes não pensem que estão sem atendimento. Percebe-se, mais uma vez, a importância que exerce a satisfação do cliente, no cotidiano do trabalho do BPA, como refere Pelbart (2000).

Outros modos de expressão da resistência se tornaram visíveis e dizem respeito às decisões dos bancários no sentido de permanecer ou de, ao contrário, sair do BPA. Um modo de expressão da resistência, é permanência no banco. Esta se faz presente em algumas funções e entre alguns bancários que, na percepção dos gerentes gerais, representam um modo de trabalhar e de ser não mais condizente com a natureza contemporânea do trabalho bancário. Por esse motivo, são tidos como indesejados pela gestão por não mobilizar todas as suas competências em prol do projeto organizacional. Esse é um modo de expressão da resistência particularmente encontrado entre os caixas e entre os bancários com mais tempo de banco, configurando-se, portanto, um modo de expressão da resistência que os bancários engendram no sentido de permanecerem incluídos no trabalho, com o quê atingem seu objetivo.



Se permanecer é um modo de expressão da resistência mais afeito às funções de caixa e aos mais antigos, um novo fenômeno, que não havia, até alguns anos atrás e vem se tornando comum no BPA. Trata-se de um modo de expressão da resistência pela via do desligamento do banco, através de pedido de demissão. Essa é uma prática restrita aos mais jovens, que ingressaram no banco nos últimos concursos, a partir do ano 2000.

É comum, por parte dos antigos, relatos de que muitos dos novos já “abandonaram o barco, as pessoas já não criam raízes” (BANCÁRIO BPA16). Entre os mais antigos, a hipótese de desligamento não é tida como possível ou razoável, portanto, é um modo de expressão da resistência. Em função disso atribuem à saída a ideia de abandono individual de alguém que não cria raízes. Para os mais novos, o BPA é um lugar de passagem, enquanto que para os mais antigos, o BPA simboliza o emprego para toda a vida. Tendo sido subjetivados na perspectiva de virem a se aposentar no BPA, resistir, pela via do desligamento, é algo da ordem das impossibilidades para os bancários mais antigos no banco.

Os modos de expressão da resistência encontrados no BPA mostram-se por vezes, abertamente, por outras vezes, de forma velada. “Às vezes a recusa é velada, às vezes a recusa é escancarada” (GERENTE BPA16). Alguns bancários referem que compartilham seus sentimentos de desagrado somente entre os colegas mais próximos, “às vezes a gente não concorda com algumas coisas do BPA, mas reclamações e desabafos a gente só faz entre os colegas mais próximos, nunca para a chefia. Até porque não resolve muito” (BANCÁRIO BPA4).

Os modos de expressão da resistência que se apresentam de forma velada relacionam-se ao que Gaulejac (2007) denomina de clivagem entre o Eu organizacional e o Eu verdadeiro. O sujeito do trabalho, aparentemente, adere aos objetivos organizacionais, mas, no espaço-tempo privado manifesta a sua discordância. Em alguns casos, a discordância transforma-se em ação, quando os modos de expressão da resistência influenciam o atendimento das metas e dos objetivos da gestão e, mesmo, as estratégias da gestão que visam sensibilizar o bancário. Com isso, esses modos de expressão da resistência velados, compartilhados somente com os pares e que não se manifestam em oposição frontal e de embate, se sustentam justamente na invisibilidade, o que permite que continuem a existir.

A discordância manifestada no espaço-tempo privado e compartilhada somente entre os pares configura o que se denominou resistência seletiva. A resistência seletiva visa atender aos interesses individuais dos bancários em relação à ocupação dos lugares de comando do banco. A resistência seletiva está, portanto, estreitamente relacionada com o consentimento instrumental. Diferentemente das greves ou paralisações que eram visíveis aos gestores que, então, sabiam em relação a quem agir, as resistências seletivas mostram-se invisíveis aos gestores que não mais sabem em relação a quem agir. É possível, inclusive, que outros modos de expressão da resistência não sejam verbalizados pelos bancários, no sentido de serem preservados. “Muitas vezes os processos de resistência não são bem claros e atrapalham e não é dito nem pelo empregado, nem pelo gerente, o gestor. Aí tem que ser, realmente, muito observador, sensível e ter uma discussão aberta com os empregados” (GERENTE BPA1).

Percebe-se, dessa forma, que a invisibilização dos modos de expressão da resistência é o que permite/sustenta a sua existência e a sua propagação, são fluxos que não podem ser contidos, como refere Deleuze (2004a). Justamente para se manter invisível aos olhos dos gestores e, portanto, existindo, é que ela ocorre, via de regra, nos pequenos grupos que ainda se mantêm próximos e cooperativos e, de certa forma, fortalecidos. O sentimento de pertencimento ao grupo aparece entre esses trabalhadores que se apresentam no coletivo – “nós” –, em contraposição ao termo mais incentivado pela gestão, especialmente, para os mais jovens e mais ambiciosos que já se apresentam no individual – “eu”.

Os modos de expressão da resistência que se fizeram notar no BPA não resultam em efetivas mudanças nas formas de organização do trabalho bancário ou nas demandas ao sujeito do trabalho. No entanto, são modos de expressão da resistência que se prolongam, se estendem no espaço-tempo e que permanecem em função, principalmente, dos laços afetivos que ainda existem nos pequenos grupos e se sustentam na cooperação que se estabelece nesses grupos.

Alguns modos de expressão da resistência encontrados no BPA, como a criação de bolhas de suspensão do tempo e as ações de enraizamento da palavra escrita e falada configuram-se, particularmente, importantes achados do estudo. Isso porque se associam ao que referem Pelbart (2003) e Rolnik (2001) acerca da resistência enquanto criação de realidades paralelas, pelos sujeitos do trabalho, que

se sustentam, principalmente, nos elementos valorativos do trabalho imaterial, enquanto criatividade para torná-los invisibilizados para a gestão e a cooperação entre os bancários de grupos específicos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentam-se, neste momento, as considerações finais da presente tese que buscou responder que possibilidades de expressão a resistência assume no cotidiano do trabalho bancário frente aos atuais modos de gestão. As limitações que se impuseram ao estudo, como a impossibilidade de realizar observações diretas do cotidiano do trabalho bancário, a dificuldade de acesso aos bancários e até mesmo a não verbalização dos modos de expressão da resistência como possível preservação dos mesmos, possibilitaram a abertura do debate para o campo metodológico, a fim de pensarem-se outras alternativas apropriadas ao aprofundamento da temática. Considera-se que sua contribuição para a área de conhecimento centra-se, em especial, nas seguintes considerações.

A presente tese aproximou duas experiências que colocam em questão as estratégias dos trabalhadores frente às transformações do trabalho bancário a partir do processo de reestruturação produtiva que atingiu esse setor nas últimas décadas.

Os modos de expressão da resistência no cotidiano do trabalho bancário mostraram-se de difícil verbalização face à percepção, disseminada pela gestão e, muitas vezes, reproduzida pelos próprios bancários, de que resistir não é uma atitude esperada e, muito menos, desejada no ambiente de trabalho. Resistir a um modo de gestão que produz um estilo de vida e que tende a levar ao anestesiamiento dos sentidos, em direção à aceitação incondicional dos projetos organizacionais constitui-se um desafio para os próprios bancários.

No que se refere à atual configuração espaço-temporal do trabalho, autores como Bauman (1999; 2001; 2003; 2004; 2007; 2008); Harvey (2001); e Virilio (1997; 1999; 2000), mostraram-se fundamentais para entender a lógica hegemônica da gestão do trabalho bancário. Tanto o BPA como o BL se mostraram paradigmáticos em relação ao panorama do capitalismo flexível.

A atual configuração espaço-temporal do trabalho bancário, que prima pelo ritmo intenso de trabalho, pela individualização dos esforços e pela meritocracia

tende a limitar, de maneira acentuada, os laços de solidariedade conforme apontou Sennett (2005), numa nítida expressão de que os sentimentos e as histórias de vida já não mais são compartilhadas. Nos dois casos estudados, esse panorama se mostrou de forma clara, ainda que, no caso do BPA, tenham se encontrado ilhas de resistência materializadas justamente nos pequenos grupos, em especial de caixas e de avaliadores de penhor, que mantêm-se cooperativos e solidários entre si.

Em ambas as realidades estudadas, o imperativo da velocidade e da aceleração Virilio (1997; 1999; 2005) se fez notar, expresso tanto nas exigências da gestão, quanto na pressão dos clientes. A necessidade de executar um trabalho de forma veloz, atrelada ao grande volume de atividades, configura-se como elemento potencializador de estresse e de adoecimento para os bancários do BL e do BPA. O trabalho bancário é considerado, tanto por aqueles em cargos operacionais, quanto por aqueles em cargos de gerência, como um trabalho que extrapola os limites espaço-temporais do banco. O imperativo da velocidade transforma-se em elemento impeditivo do surgimento de modos de expressão da resistência, já que o tempo para parar, refletir e agir de outra forma que não aquela imposta pela gestão dos bancos, apresenta-se sempre reduzido.

Em ambos os bancos, a segmentação de clientes e, conseqüentemente, dos próprios bancários relaciona-se à atual configuração espaço-temporal. Tanto no BL como no BPA a estratégia de segmentação de clientes e dos bancários constitui-se como um elemento que restringe e, mesmo, impede que se desenvolvam modos de expressão da resistência. Ao distanciarem-se uns dos outros, enfraquecem-se os laços de solidariedade e de coletividade. Com isso, o sentimento de que fazem parte de uma categoria fica comprometido, afetando a atuação do movimento sindical que se sustenta fortemente na idéia de classe. Entretanto, no limite dos relacionamentos que preservam laços de solidariedade, possíveis modos de expressão da resistência se mostram preservados.

Paradoxalmente, é a segmentação dos bancários, decorrente da segmentação de clientes que permite e sustenta o estabelecimento de modos de expressão da resistência restrito aos pequenos grupos, em especial, os caixas nos dois bancos e os avaliadores de penhor no caso do BPA. Os modos de expressão da resistência, nessa perspectiva, se sustentam na cooperação que se desenvolve nos pequenos grupos no sentido de não aderir à demanda da gestão por um

trabalho veloz e estritamente comercial. Dessa forma, se a cooperação é um importante elemento gerador de valor para o trabalho imaterial, como referem Lazzarato (1997; 2002; 2004), Negri (2003), Pelbart (2003), Lazzarato e Negri (1991; 2001), Hardt e Negri (2001) e Rolnik (2001), também configura-se em importante elemento que une os bancários em torno de modos de expressão da resistência.

Como se vê, o trabalho bancário é permeado de paradoxos e a especificidade da rotina nas atividades bancárias é mais um deles. Se por um lado, as normas e os procedimentos tendem a um trabalho padronizado, por outro lado, as demandas dos clientes fazem com que o trabalho apresente-se diferente a cada dia, com particularidades a serem atendidas. O atendimento de tais particularidades diz respeito a uma das características do trabalho imaterial que é o estabelecimento de vínculos afetivos com os clientes, no sentido de conhecê-los para antever suas necessidades e, mesmo, criar o ambiente ideológico do consumo (LAZZARATTO, 2004; LAZZARATO; NEGRI, 2001; HARDT; NEGRI, 2001). Há de considerar, entretanto, a estratégia da gestão dos bancos de não permitir relacionamentos de longo prazo entre bancários e clientes, por meio das transferências de bancários entre agências.

Há, por parte da gestão dos dois bancos, mas mais explicitamente na do BPA, uma preferência pelo trabalho dos novos bancários. Conseqüência dessa preferência é outra forma de segmentação assinalável nas duas realidades estudadas. Trata-se da segmentação que se estabelece entre os novos e os antigos bancários. Ela decorre da concorrência que é incentivada pela gestão, ao privilegiar, por exemplo, nos processos seletivos internos, técnicos bancários denominados genéricos na fala corrente do cotidiano do trabalho, em detrimento dos mais antigos. Isso ocorre em razão da percepção disseminada entre os gerentes de que os mais novos aceitam e reproduzem o projeto organizacional enquanto os mais antigos são mais resistentes à mudança.

No BL, impera, inclusive, a estratégia da gestão de afastar os bancários mais antigos e vistos como desprovidos de tino comercial apurado do contato com os clientes. Afastar do campo de visão dos clientes aqueles bancários desprovidos de tino comercial equivale a esconder aqueles que tem idade mais avançada cuja experiência acumulada perdeu a validade e transforma-se, efetivamente, em uma

bagagem pesada demais para ser aceita pelos modos de gestão contemporâneos que privilegiam a leveza e a fugacidade de acordo com Sennett (2005) e Bauman (2001).

Ainda assim, muitos dos bancários antigos engendram um modo de expressão da resistência relacionado ao permanecer nas suas funções originais. Sua decisão de permanência é inócua em relação aos modos de gestão dos bancos, para além da manutenção de uma convivência não mais desejada.

Os gestores compartilham a ideia de que os bancários mais novos são aqueles que se permitem o desenraizamento e a desterritorialização com naturalidade. Disponíveis para a mobilidade funcional e espacial, os bancários novos portam as características do sujeito nômade da modernidade líquida, conforme descrito por Bauman (1999; 2001).

Justamente por isso, é entre os bancários mais novos que se encontra o sentimento de curto prazo a permear suas relações com os bancos. Os novos bancários do BL e do BPA compartilham um sentimento de que o trabalho no banco é uma atividade transitória e que assim que outras possibilidades melhores venham a surgir, estarão aptos e prontos a se desligarem. É em razão do ritmo intenso e do excesso de trabalho, entretanto, que muitos desistem e desligam-se do banco, configurando um modo de expressão da resistência relativo ao abandono da realidade que oprime. Esse modo de expressão da resistência restringe-se aos bancários mais novos e, mesmo eles, em muitos casos, especialmente no BPA, abandonam a intenção de desligamento devido às possibilidades anunciadas de promoções no banco e de crescimento. Nesse caso, o horizonte espaço-temporal de longo prazo que se abre aos bancários mais novos constitui-se como importante atrativo para a adesão ao projeto organizacional e arrefece os modos de expressão da resistência.

Os dois bancos estudados mobilizam importantes estratégias de gestão em direção à superação dos limites espaço-temporais da vida dos bancários, o que culmina com a internalização da urgência do tempo, fazendo com que o autocontrole se desenvolva em direção à intensificação do ritmo de trabalho. Assim, a disseminação do autocontrole, característica da sociedade de controle (DELEUZE, 2004a), faz com que o sujeito do trabalho bancário internalize, ainda, a própria satisfação/insatisfação do cliente, o que conduz a uma vigília quase ininterrupta no

sentido de manter-se apto e qualificado para o atendimento ao cliente. A instalação e a dinamização do controle no cotidiano do trabalho bancário se constituem importantes impeditivos aos modos de expressão da resistência.

Sendo o banco *lócus* privilegiado para o desenvolvimento do trabalho imaterial, os órgãos de gestão dos bancos estudados definem estratégias de conquista e de controle dos próprios clientes. Além da gestão da conta daqueles considerados de segmentos mais rentáveis, os bancos mobilizam as competências dos bancários no sentido de gerir a própria vida do cliente. No caso específico do BL, é emblemático o cargo de gestor de clientes, que tem a importante tarefa de cuidar dos clientes de sua carteira.

A preocupação que o bancário já tem internalizada, em relação às necessidades do cliente, afeta, inclusive, a sua decisão em aderir às manifestações coletivas como as greves, por exemplo. Isso foi particularmente visível no BPA. Com isso, o autocontrole configura-se como importante impeditivo para os modos de expressão da resistência, já que resistir aos modos de trabalhar significaria resistir a si próprio. Com isso, um desafio quase intransponível se impõe aos bancários já que o discurso gestor está de tal forma introjetado que muitos o repetem como se fossem suas próprias elaborações, numa completa molecularização das estratégias da organização molar (DELEUZE; GUATTARI, 2004c).

O consentimento e a conseqüente reprodução dos modos de gestão relaciona-se, também, à estratégia de segmentação de clientes. A segmentação de clientes sustenta o consentimento instrumental, já que estabelece, por parte dos bancários, uma constante busca pela ocupação de lugares considerados privilegiados nos segmentos que atendem clientes mais rentáveis para o banco. Ocupar tais posições equivale a portar status diferenciado no banco e, portanto, de certo modo, considerar-se à margem da captura e dos constrangimentos impostos pela gestão em prol do projeto organizacional. Isso é particularmente visível no caso dos gestores de clientes do BL.

Os bancários consentem com as demandas da gestão e do trabalho a fim de alcançarem objetivos particulares de promoções no trabalho. O consentimento instrumental, atrelado aos interesses particulares de acesso às promoções, equivale à individualização dos esforços e conseqüentes benefícios, o que é visível na ideia



corrente de existência de competição e concorrência no cotidiano do trabalho bancário e na manutenção das demandas da gestão e da organização do trabalho.

O consentimento instrumental associa-se às estratégias de clivagem do “Eu”, propostas por Gaulejac (2007), uma vez que o sujeito do trabalho pode manifestar uma adesão à organização que é, de fato, uma adesão de fachada. O consentimento instrumental pode ser considerado um modo velado de expressão da resistência, cujo objetivo é possibilitar que o sujeito do trabalho bancário possa movimentar-se por dentro da ordem molar.

Os modos de expressão da resistência encontrados apresentaram-se, em geral, de forma súbita, passageira e inócua no que se refere a provocar mudanças na organização do trabalho. Observou-se, entretanto, um modo de expressão da resistência que se denominou resistência seletiva. A resistência seletiva está diretamente relacionada ao consentimento instrumental. Visa atender aos interesses individuais dos bancários em relação não só à sua permanência no trabalho, como à sua alocação nos lugares de comando da estrutura organizacional. A resistência seletiva somente se sustenta quando é velada ou invisibilizada.

A invisibilização dos modos de expressão da resistência é um dos elementos que os sustentam, no cotidiano do trabalho dos bancos. A percepção que os gestores tem de que a resistência existe, mas que é velada, faz com que eles considerem que detectá-la é o grande desafio da sua função. Isso para que o gerente geral possa homogeneizar os comportamentos do sujeito do trabalho bancário.

Ao tomar-se a idéia de Deleuze e Guattari (2004b) de que é necessário encontrar as fissuras, as possibilidades de escape que surgem no contexto do capitalismo contemporâneo, pensa-se que o sujeito do trabalho bancário trava uma luta diária no sentido de produzir bolhas de oxigênio. Algumas possibilidades de produção de válvulas de escape foram encontradas na manifesta criação de bolhas de suspensão do tempo, configurando a busca incessante pelas possibilidades de revolução molecular (PELBART, 2003).

No entanto, as conexões necessárias para que os modos de expressão da resistência se manifestem de fato como revolução molecular estão enfraquecidas, em função das estratégias da gestão e do trabalho imaterial. É o que diz o provérbio

português *“primeiro estranha-se, depois entranha-se”*, numa clara alusão à resistência seletiva ao projeto organizacional.

Guattari e Rolnik (2005) referem que o sujeito oscila entre o modo de subjetivação que leva à aceitação e ao consentimento, via processo de individualização; e o modo de subjetivação que desencadeia a resistência, via singularização. Nessa perspectiva, a gestão do trabalho bancário, alerta em detectar possíveis modos de expressão da resistência, tende a mobilizar estratégias para sensibilização dos bancários em prol do projeto organizacional. Há de se considerar que o arranjo econômico do capitalismo pós-industrial, aliado às novas tecnologias, produziu um impacto na experiência subjetiva dos trabalhadores bancários, via apropriação do trabalho imaterial pelo capital que passa a produzir certo apagamento das resistências, notório no esvaziamento do movimento sindical.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. P. de. Serviço(s) e sociologia do trabalho: que práticas? Que objectos? *Sociologia, problemas e práticas*, Lisboa, n. 47, p.47-67, abr. 2005. Quadrimestral.

\_\_\_\_\_. A servicialização do trabalho: perspectivas e tendências. *Sociologia, problemas e práticas*, Lisboa, n. 44, p.83-107, abr. 2004. Quadrimestral.

\_\_\_\_\_. *Banca e Bancários em Portugal: diagnóstico das mudanças nas relações de trabalho*. Oeiras: Celta, 2001.

APB – Associação Portuguesa de Bancos, Boletim Informativo nº 42, Dezembro/2008. Disponível em <http://www.apb.pt/NR/rdonlyres/27880689-C8E6-459A-B3AE-60B1ED620F84/0/BI42SITE.pdf>. Acesso em fevereiro/2009

ASSÉDIO Moral no Trabalho. Disponível em <http://www.assediomoral.org/spip.php?rubrique54>. Acesso em abril/2009.

BAUER, Martin W. e GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2004.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George e ALLUM, Nicholas C.. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 2003.

\_\_\_\_\_. *Amor Líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 2004.

\_\_\_\_\_. *Vidas Desperdiçadas*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 2005.

\_\_\_\_\_. *Tempos Líquidos*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 2007a.

\_\_\_\_\_. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 2007b.

\_\_\_\_\_. *A Sociedade Individualizada: vidas contadas e histórias vividas*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 2008a.

\_\_\_\_\_. *Medo Líquido*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 2008b.

BERNARDO, Márcia Hespanhol. Trabalho Duro, Discurso Flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BESSI, Vânia G.. *Subjetividade em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário e programa de apoio à demissão voluntária*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2003.

BESSI, Vânia G. e GRISCI, Carmem L.I. "*Daqui pra frente vai ter que ser diferente*": Programa de Apoio à Demissão Voluntária em Tempos de Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário. In: ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia, 2003a. 1CD-Rom.

\_\_\_\_\_. *Demissão incentivada numa instituição financeira: novo conceito de gestão na lógica da instabilidade organizacional*. In: XXXIII Asamblea Anual do Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion – CLADEA, 2003, Lima. *Anais...* Lima, 2003b, 1CD-Rom.

\_\_\_\_\_. Mudanças tecnológicas e de gestão e suas implicações sobre o sujeito do trabalho bancário. In: ENAMPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004. 1CD-Rom.

\_\_\_\_\_. Banking Work and Subjectivity in Change Context In: III International Forum Criteos 2006: new challenges in work, health and effectiveness research, 2006, Lisboa. III International Forum Criteos 2006: new challenges in work, health and effectiveness research, 2006a.

\_\_\_\_\_. Immaterial Labour and the Resistance in the Everyday Worklife In: Conference . The Economic Sociology Research Network ESA - Economic Sociology: old problems and new approaches, 2006, Lisboa. The Economic Sociology Research Network ESA. Lisboa, 2006b.

\_\_\_\_\_. Expressões da Resistência no Cotidiano do Trabalho em Bancos Portugueses. *RAC-Eletrônica*, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 374-391, Set./Dez. 2008

BESSI, Vânia G.; ZIMMER, Marco V.; GRISCI, Carmem L.I. Espatio-temporality and control in the contemporary world In: *Seminario Internazionale Scenari del Passato e del Futuro Tensione Temporalí nelle Organizzazioni*, 2006, Palermo.

\_\_\_\_\_. O Panóptico Digital nas Organizações: espaço-temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo. *O&S*, Salvador, v.14, n.42, p.83-96, jul/set/2007.

CARDOSO, Teodora. Os caminhos da banca. *O Economista*, Lisboa, v. 14, n. 1, p.145-150, 2001. Anual.

CASINHAS, Ana Carla Gonçalves. *Reconfiguração organizacional e novas formas de emprego na banca*. 2002. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Econômica, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2002.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CATTANI, Antonio David. *A ação Coletiva dos Trabalhadores*. Porto Alegre: SMCultura – Palmarinca, 1991.

\_\_\_\_\_. Ação Coletiva. In: CATTANI, Antonio David e HOLZMANN, Lorena (orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

CHANLAT, Jean-François. *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.

COCCO, Giuseppe ; VERCELLONE, Carlo. Les paradigmes sociaux du post-fordisme. Disponível em : [http://multitudes.samizdat.net/article.php?id\\_article=1701](http://multitudes.samizdat.net/article.php?id_article=1701) Acesso em abril/2006.

CÓDIGO do Trabalho Português. Disponível em <http://www.mtss.gov.pt/>. Acesso em junho/2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHRISTLIEB, Pablo Fernández. El territorio instantáneo de la comunidad posmoderna. In: LINDÓN, Alicia (coord.). *La vida cotidiana y su espacio-temporalidad*. México: El Colegio Mexiquense – Centro Reg. de Investigaciones Multidisciplinares (UNAM), 2000.

DE CERTEAU, Michel. *A invenção do cotidiano : artes de fazer*. 2. Ed. Petrópolis : Vozes, 1996.

DE CERTEAU, Michel; GIARD, Luce e MAYOL, Pierre. *A invenção do cotidiano : morar, cozinhar*. Petrópolis : Vozes, 1997.

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.

DELEUZE, Gilles. *Diferença e Repetição*. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 2000.

\_\_\_\_\_. *Proust e os Signos*. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2003.

\_\_\_\_\_. *Conversações: 1972-1990*. São Paulo: Ed. 34, 2004a.

\_\_\_\_\_. *Bergsonismo*. São Paulo: Edit.34, 2004b.

\_\_\_\_\_. *Empirismo e subjetividade* : ensaio sobre a natureza humana segundo Hume. São Paulo: Edit.34, 2004c.

\_\_\_\_\_. *Foucault*. São Paulo: Editora Brasiliense, 2005.

DELEUZE, Gilles e GUATTARI, Felix. Introdução: Rizoma. In: DELEUZE, Gilles e GUATTARI, Felix. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2004a, v.1, p. 11-37.

\_\_\_\_\_. 1914 – Um Só ou Vários Lobos? In: \_\_\_\_\_. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2004b, v.1, p. 39-52.

\_\_\_\_\_. 1933 – Micropolítica e Segmentaridade. In: \_\_\_\_\_. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2004c, v.3. p. 83-115.

\_\_\_\_\_. 1730 – Devir-intenso, Devir-animal, Devir-imperceptível. In: \_\_\_\_\_. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2005a, v.4. p. 11-113

\_\_\_\_\_. 1440 – O Liso e o Estriado. In: \_\_\_\_\_. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2005b, v.5. p. 179-215.

DEMO, Pedro. *Metodologia do Conhecimento Científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa e Informação Qualitativa*. São Paulo: Papirus, 2001 (Coleção Papirus Educação).

DIEESE. *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, 2001.

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

ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C.P. e FREITAS, Maria Ester (orgs.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ENTRE NÓS. Documento interno do Banco BL. Lisboa, 2006.

FEBRABAN. Colaboradores. Disponível em:  
<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2007/item08.asp>.  
 Acesso em dezembro/2008a.

FEBRABAN. Bancos por origem de capital. Disponível em:

<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2007/item15.asp>. Acesso em dezembro/2008b.

FEBRABAN. Bancarização. Disponível em:  
<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2007/item02.asp>. Acesso em dezembro/2008c.

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

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir*. 29 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2004.

GAULEJAC, Vincent; AUBERT, Nicole. *Interdisciplinaridade, abordagem clínica e mudança social*. Palestra proferida em Mesa Redonda do VIII Colóquio Internacional de Sociologia Clínica e Psicossociologia, da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 03 a 06 jul. 2001.

GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como Doença Social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida/SP: Idéias & Letras, 2007.

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

GRISCI, Carmem L.I. e BESSI, Vânia G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, Porto Alegre, v.12, p.160-201, 2004.

GRISCI, C. L. I.; CIGERZA, G. C.; HOFMEISTER, P. M.; BECKER, J. L. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. In: ENAMPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004.1CD-Rom.

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, 2000.

\_\_\_\_\_. Modos de experimentar o tempo no contexto da reestruturação bancária. In: GALLI, T.M.F. (Org.) *Modos de trabalhar, modos de subjetivar: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso*. Porto Alegre : Ed. UFRGS, 2002.

\_\_\_\_\_. Trabalho Imaterial, Controle Rizomático e Subjetividade no Novo Paradigma Tecnológico. In: XXIX Encontro da ANPAD – ENANPAD, 2005. Brasília, *Anais...* Brasília, 2005.

\_\_\_\_\_. *Trabalho Imaterial, Controle e Subjetividade: um estudo envolvendo Brasil e Portugal*. Relatório de Pesquisa de Estágio Pós-doutoral. Capes, 2005.

\_\_\_\_\_. Trabalho Imaterial. In: In: CATTANI, Antonio David e HOLZMANN, Lorena (orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

GUATTARI, Félix e ROLNIK, Suely. *Micropolítica : cartografias do desejo*. 7.ed. revis. Petrópolis: Vozes, 2005.

HARDT, Michael. A Sociedade Mundial de Controle. In: ALLIEZ, Eric. *Gilles Deleuze: uma vida filosófica*. São Paulo: Ed. 34, 2000.

HARDT, Michael e NEGRI, Antonio. O que é a Multidão? Entrevista a BROWN, Nicholas e SZEMAN, Imre. *Novos Estudos CEBRAP*, s.l., n.75, p.93-108, julho 2006.

\_\_\_\_\_. Soberania. In: NEGRI, Antonio. *Cinco Lições Sobre Império*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

\_\_\_\_\_. *Império*. 2.ed.. Rio de Janeiro: Record, 2001.

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

JACQUES, Maria da Graça Corrêa; AMAZARRAY, Mayte Raya. Trabalho Bancário e Saúde no Paradigma da Excelência. *Boletim da Saúde*, Porto alegre, v.20, n.1, p.93-105, jan/jun 2006. Semestral.

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

\_\_\_\_\_. *Trabalho e Resistência na "Fonte Misteriosa": os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas: Editora da Unicamp, 2002.

KOVACS, I. *As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação*. Oeiras : Celta, 2002.

\_\_\_\_\_. *Emprego flexível em Portugal*. Comunicação feita na segunda missão de intercâmbio científico do convênio GRICES/CAPES – Universidade Técnica de Lisboa/UFRGS/UFSC, Porto Alegre, 2003.

KOVACS, I e CASTILLO, J. J. *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta, 1998.

LAZZARATO, Maurizio. Pour une redéfinition du concept de 'bio-politique'. *Futur antérieur*, n. 39-40, septembre 1997.

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_. From Capital-labour to Capital-life. *Ephemera*, s.l., vol. 4(3), p.187-208, 2004.



\_\_\_\_\_. Les caprices du flux - les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent. Disponível em : [http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id\\_article=1706](http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id_article=1706) Acesso em fevereiro/2006.

LAZZARATO, Maurizio e NEGRI, Antonio. Travail immatériel et subjectivité. *Futur antérieur*, n.6, été, 1991.

\_\_\_\_\_. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

NAFFAH NETO, Antonio. A subjetividade enquanto *éthos*. *Cadernos de Subjetividade*, São Paulo, v.3, n.2, p.197-200, set./fev. 1995.

NEGRI, Antonio. *Cinco Lições Sobre Império*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

NETZ, Jacéia Auilar; MENDES, Jussara Maria Rosa. O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobre jornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas. *Boletim da Saúde*, Porto alegre, v.20, n.1, p.93-105, jan/jun 2006. Semestral.

O BANCÁRIO. Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas. Lisboa, PT. 28 de março de 2006a.

O BANCÁRIO. Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas. Lisboa, PT. 16 de maio de 2006b.

OLIVEIRA, Paulo Antonio Barros; CAMPELLO, Jaqueline Cunha. Cargas de trabalho e o seu impacto sobre a saúde: estudo de caso em quatro instituições financeiras de Porto Alegre. *Boletim da Saúde*, Porto alegre, v.20, n.1, p.93-105, jan/jun 2006. Semestral.

PELBART, Peter Pal. Rizoma Temporal. *Educação, Subjetividade e Poder*, Porto Alegre, v.5, n.5, p.60-63, jul/1998.

\_\_\_\_\_. *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: FAPESP Iluminuras, 2000.

\_\_\_\_\_. *Vida capital: ensaios de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras, 2003.

\_\_\_\_\_. *O Tempo Não-reconciliado*. São Paulo: Perspectiva, 2004.

PINTO, Alexandra Manuela Jorge Ferreira Teixeira. *Organização do Trabalho e Novas Tecnologias. Que realidade Pós-taylorista fordita?*. 2004. 156 f. Dissertação (Mestrado) – Sociologia Econômica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2004.

RAPOSO, Ruben José de Almeida Martins. *OS Recursos Humanos na Banca: a cultura organizacional bancária*. 2005. 2 v. Tese (Doutorado) - Organização e Gestão

de Empresas, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2005.

RESULTADOS da pesquisa de clima 2005 – BPA. Porto Alegre, 2006.

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. PUC-SP, São Paulo, 04/09/1996.

\_\_\_\_\_. Despachos no museu: sabe-se lá o que vai acontecer... *São Paulo em Perspectiva*, jul./set 2001, v.15, no.3, p.03-09.

\_\_\_\_\_. A vida na berlinda. Disponível em:  
[http://ut.yt.t0.or.at/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=173&Itemid=112](http://ut.yt.t0.or.at/site/index.php?option=com_content&task=view&id=173&Itemid=112). Acesso em 25/09/2005; 2005a.

\_\_\_\_\_. “Fale com ele” ou como tratar o corpo vibrátil em coma. Disponível em:  
[http://ut.yt.t0.or.at/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=173&Itemid=112](http://ut.yt.t0.or.at/site/index.php?option=com_content&task=view&id=173&Itemid=112). Acesso em 16/09/2005; 2005b.

SANTOS, Laymert Garcia dos. Prefácio. In: VIRILIO, Paul. *Velocidade e Política*. São Paulo: Estação Liberdade, 1997.

SENNETT, Richard. *A Corrosão do Caráter*: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2005.

THOMPSON, John B.. *Ideologia e Cultura Moderna*: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

VIRILIO, Paul. *A Arte do Motor*. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

\_\_\_\_\_. *Velocidade e Política*. São Paulo: Estação Liberdade, 1997.

\_\_\_\_\_. *A bomba informática*. São Paulo : Estação Liberdade, 1999.

\_\_\_\_\_. *Cibermundo*: a política do pior. Lisboa: Teorema, 2000.

\_\_\_\_\_. *O Espaço Crítico e as Perspectivas do Tempo Real*. Ed.34, 2005.

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

ZARIFIAN, Phillipe. O Tempo do Trabalho: o tempo-devir frente ao tempo espacializado. *Tempo Social*. Revista de Sociologia da USP. São Paulo, n.14, v.2, p.1-18, out. 2002a.

\_\_\_\_\_. Engajamento Subjetivo, Disciplina e Controle. *Novos Estudos CEBRAP*. São Paulo, n.64, nov.2002b.

## APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista com Sindicalistas

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo no Sindicato: \_\_\_\_\_

- 1) Como está estruturado o trabalho nos bancos (espaço-tempo, divisão do trabalho, etc), hoje?
- 2) Quais os fatores que mais impactaram o trabalho no setor?
- 3) Como é o seu trabalho? Que tipo de contato com bancários e/ou ex-bancários você tem?
- 4) Como funcionam as negociações coletivas? Que tipo de reivindicações coletivas se apresentam atualmente?
- 5) Como o sindicato está estruturado?
- 6) Como o sindicato consegue intervir nas questões internas dos bancos? Como o sindicato se organiza para tentar conseguir melhorias das condições de trabalho para os bancários?
- 7) Como se apresenta o quadro do emprego no setor (desemprego, estabilidade ou não, etc)?
- 8) Que tipo de pressões, de exigências você acha que os trabalhadores bancários enfrentam hoje, nas suas atividades diárias?
- 9) Você acha que existe algum tipo de resistência no trabalho, por parte dos trabalhadores bancários?
- 10) Quais os fatores que mais impactaram, no passado e que impactam hoje o trabalho bancário?
- 11) Quais são as principais reivindicações dos bancários hoje? Como eles se organizam para ter essas reivindicações atendidas?

## APÊNDICE B: Questionário de Pesquisa

### Questionário de Pesquisa

Este questionário tem como objetivo coletar informações sobre o trabalho bancário na região da grande Porto Alegre. As informações coletadas serão utilizadas para a elaboração de minha tese de doutorado do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O questionário é **anônimo e confidencial** e os dados serão usados na sua totalidade. Não serão identificadas pessoas ou empresas. O mesmo questionário está, também, sendo aplicado em outras organizações bancárias. No final encontrará uma questão de identificação, que será utilizada apenas se for autorizado um futuro contato.

Sem sua contribuição minha pesquisa não atingirá seus objetivos, por isso, peço que responda a todos os itens. Favor enviar o questionário respondido para: [vania.bessi@terra.com.br](mailto:vania.bessi@terra.com.br)

Utilize também este endereço para se comunicar, em caso de dúvidas.

Obrigado pela sua colaboração!

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Sexo: \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_ Feminino

Escolaridade:

10º ao 11º ano	12º ano	Frequência universitária	Licenciatura. Qual?	Pós-graduação. Qual?	Mestrado ou Doutorado

Já trabalhou noutro banco anteriormente? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não

Já trabalhou noutro banco anteriormente? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não

Banco em que trabalha atualmente: \_\_\_\_\_

Data em que começou a trabalhar nesse banco: Mês \_\_\_\_\_ Ano \_\_\_\_\_

Cargo atual: \_\_\_\_\_

Nº médio de horas de trabalho diário (incluindo horas extraordinárias pagas e não pagas): \_\_\_\_\_

Hora média de entrada: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Hora média de saída: \_\_\_\_:\_\_\_\_

Quais os aspectos que você mais gosta no seu trabalho:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais os aspectos que você menos gosta no seu trabalho:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Você observa algum tipo de discordância, por parte de seus colegas, em relação ao modo como o trabalho está organizado no banco e às exigências em relação à prazos e quantidade de trabalho?

Assinale com um "X" o item que melhor descreve a sua observação.

[ ] Sempre existe discordância

[ ] Às vezes existe alguma discordância

[ ] Nunca observei discordâncias, mas acredito que exista alguma.

[ ] Nunca observei discordâncias, mas os colegas me contam que existe.

Nunca existe discordância

De acordo com as atividades:

- As atividades sempre são feitas da maneira como foi solicitado que se fizesse.  
 Às vezes as pessoas fazem as atividades de forma diferente daquela que foi solicitada  
 As pessoas sempre fazem as atividades de forma diferente do que foi solicitado  
 Algumas vezes as atividades solicitadas não são feitas  
 As pessoas nunca fazem as atividades solicitadas

Se você assinalou que existe algum tipo de discordância, qual a razão dessa discordância, na sua opinião?

---



---



---

Descreva uma situação concreta em que tenha observado algum tipo de discordância por parte dos seus colegas ao modo como o trabalho lhe foi solicitado.

---



---



---

Você considera que o seu trabalho lhe provoca algum tipo de estresse?  Sim  Não

Se sim, em qual intensidade?

- Muito intenso  Alguma intensidade  Pouco intenso  
 Nenhuma intensidade  Não sei responder

Já sentiu algum tipo de pressão no seu local de trabalho?  Sim  Não

Se respondeu afirmativamente à questão anterior, identifique as formas de pressão sentidas.

---



---

Como você e seus colegas costumam reagir a essas pressões?

---



---

Como você gerencia o seu tempo de trabalho, para conseguir realizar todas as suas atividades?

---



---

Que mudanças significativas ocorreram no seu trabalho nos últimos anos? Considera estas mudanças positivas?

---



---

## APÊNDICE C: Roteiro de Entrevista com Gerentes Gerais – Estudos de Caso

Nome do gerente: \_\_\_\_\_  
Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Tempo de empresa: \_\_\_\_\_  
Escolaridade: \_\_\_\_\_ Agência: \_\_\_\_\_

- 1) Fale rapidamente sobre o seu percurso no banco, até chegar ao cargo que ocupa atualmente.
- 2) Fale sobre suas principais responsabilidades e atividades como gestor.
- 3) Como são definidos os objetivos de sua unidade/metabol? Como isso lhe é comunicado?
- 4) O que você faz para motivar a equipe para o alcance das metas?
- 5) Como o senhor/senhora organiza seus subordinados para atingir os objetivos/metabol? (no que se refere a: organização física, atividades, etc)
- 6) Como ocorre o acompanhamento da realização dos objetivos? O acompanhamento é individual ou do grupo? (relatórios, reuniões, conversas pessoais, periodicidades do acompanhamento, etc)
- 7) No que se refere aos prazos para execução das atividades, o que o senhor/senhora faz ou costuma fazer para que a equipe os cumpra?
- 8) Qual a sua avaliação sobre o prazo que lhe concedem para que as atividades sejam realizadas (cumprimento de objetivos, campanhas, etc)?
- 9) Quais as fontes de pressão que detecta hoje, no seu trabalho? Como considera o ritmo de trabalho atual? Considera que existe pressão do tempo para execução das atividades?
- 10) Na sua agência, como é a necessidade de realização de horas extras pela equipe de trabalho?
- 11) Qual a importância que a tecnologia exerce hoje no seu trabalho e no trabalho da agência como um todo?
- 12) No que se refere a autonomia no trabalho, como classifica o seu grau de autonomia? E dos trabalhadores bancários na sua unidade?
- 13) Quais são as características ou o perfil que o senhor/senhora considera que são, na atualidade, mais importantes para um bom trabalhador bancário?
- 14) Em que ponto considera que os seus subordinados podem exercitar a criatividade e a capacidade de inovação? Considera essas características importantes?

- 15) Como classifica os relacionamentos na sua agência (entre colegas, entre chefia e subordinados)?
- 16) Percebe algum tipo de resistência, por parte dos empregados da agência, em relação ao trabalho?
- 17) Qual a reação da equipe quando algo novo é solicitado? Como percebe a aceitação ou a resistência, por parte da equipe?
- 18) Se fosse mudar algo em seu trabalho, o que mudaria? O que o/a impede de mudar?



## **APÊNDICE D: Roteiro de Entrevista com Trabalhadores Bancários – Estudos de Caso**

Roteiro para entrevista com trabalhadores bancários

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_ Agência: \_\_\_\_\_

- 1) Fale sobre a sua trajetória no banco. Como é o seu trabalho hoje?
- 2) Fale um pouco sobre como o trabalho está organizado entre os colegas, tanto no que se refere a questão do espaço físico, quanto ao que se refere aos tempos e ritmos de trabalho.
- 3) Que mudanças significativas ocorreram no seu trabalho nos últimos anos?
- 4) Que tipo de tecnologia usa no seu trabalho? Como usa?
- 5) Comparando o seu trabalho hoje com o período em que entrou no banco, quais as principais diferenças que pode apontar?
- 6) Quais são, em sua opinião e considerando o seu trabalho, as principais fontes de pressão que encontra?
- 7) Como você e seus colegas costumam reagir a essas pressões?
- 8) Como você administra o seu tempo, para conseguir realizar todas as suas atividades no seu trabalho?
- 9) Você considera que existe, atualmente, pressão do tempo para realização das atividades entre os bancários? De onde vem essa pressão? Como você costuma reagir a ela?
- 10) Qual é a primeira reação da equipe quando algo novo é solicitado? E depois, com o passar do tempo, como reagem?
- 11) Você percebe algum tipo de resistência (discordância) por parte de seus colegas, na realização do trabalho tal como é solicitado? Quando acontece algum tipo de discordância, como as pessoas agem? Como realizam o trabalho? Qual o resultado do trabalho?
- 12) Como você percebe a cooperação entre os colegas de trabalho? A equipe costuma se ajudar, para superar as dificuldades das atividades diárias?
- 13) Como você classifica a sua autonomia no trabalho? E de seus colegas? Até que ponto você pode ser criativo e inovador no trabalho? Em que atividades você considera que é mais criativo e inovador?

- 14) Há necessidade de realização de horas extras no seu trabalho? Se há, por quê? O que fazem nessas horas extras? E há necessidade de levar atividades para realizar em casa?
- 15) O que você faz, no local de trabalho, para aliviar as tensões do seu dia-a-dia?
- 16) Se tivesse que mudar algo em seu trabalho, o que seria? O que o impede de mudar?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)