



Conseqüências Humanas da Mobilidade na Reestruturação Produtiva do Trabalho em uma Instituição Bancária, 1990-2003

Carmem Ligia Iochins Grisci - PPGA/EA/UFRGS - CNPq

João Luiz Becker - PPGA/EA/UFRGS - CNPq

Gilles Chemale Cigerza - EA/UFRGS – Bolsista IC/CNPq

Pedro Mendes Hofmeister - EA/UFRGS – Bolsista IC/FAPERGS

Introdução

No mundo globalizado, as transformações do trabalho redefinem não só as modalidades de trabalho no que dizem respeito à inovação tecnológica, à natureza do desemprego, às relações entre empresas, à mobilidade territorial e social da força de trabalho (Dupas, 2000; Cocco, 2000; Castells, 1999; Chesnais, 1998; Harvey, 1993), como também os estilos de vida ou modos de subjetivação (Deleuze, 1998; Guattari & Rolnik, 1996).

Visando ilustrar como se dá essa produção de estilos de vida apontam-se algumas das transformações e dos sentidos emergentes no mundo, desde uma perspectiva de macro-análise. Bauman (2001) e Sennett (2003) mostram-se fonte profícua ao se referirem, respectivamente, ao labirinto como

uma alegoria da condição humana e à corrosão do caráter no novo capitalismo. Para Bauman, o labirinto como sinônimo da complexidade artificial assume características diferenciadas a depender das perspectivas espaços-temporais vigentes e, no contemporâneo, coloca aos humanos novas exigências para o enfrentamento do que denomina destino labiríntico. Para compreender o enfrentamento e seus efeitos nos sujeitos, aponta-se, mesmo que brevemente, algumas das características que compunham a modernidade sólida e seus labirintos sólidos, e algumas das características que compõem a modernidade líquida e seus labirintos fluídos (Bauman, 2001).

Na modernidade sólida se identifica o amálgama entre capital e trabalho e uma estabilidade relativa. Já na modernidade líquida se identifica o anúncio do advento do capitalismo leve e flutuante, com um conseqüente desengajamento e enfraquecimento dos laços que prendem capital e trabalho, sob a chancela de uma mentalidade de curto prazo. A modernidade sólida produzia suas novas verdades/seus novos sólidos, a partir da ação restrita de negar as verdades vigentes/derreter os sólidos vigentes, para colocá-los em outros moldes igualmente delimitados e rígidos a perpetuarem as certezas acalentadas através dessa recorrente reacomodação. Já a modernidade líquida, numa versão liquefeita, fluida, dispersa e desregulada da modernidade, apresenta-nos uma moldagem autodeformante que preserva o controle de uma maneira nova e acarreta a produção de outros modos de produção de estilos de vida. Não obstante as instruções claras e os contundentes sinalizadores herdados da modernidade sólida, os sujeitos que hoje habitam a modernidade líquida se tornaram nômades involuntários.

Sennett (2003), por sua vez, sustenta a análise relativa à corrosão do caráter tomando como referência o velho e o novo capitalismo. No velho, os sujeitos construíam uma história de vida coerente, amparada em um tempo linear, acumulavam riquezas suficientes para ter uma “vida segura” e se aposentavam com data marcada e salário conhecido. No novo, o tempo é fragmentado; e os sujeitos têm uma total falta de controle não só sobre o tempo e o trabalho como também sobre sua vida. Essa perda de controle é decorrente da idéia de que o longo prazo foi substituído pelo curto prazo. Os

sujeitos migram de cidade a cidade, de empresa em empresa em busca de uma condição melhor, mas não chegam a lugar algum: eles encontram-se à deriva.

À categoria trabalho coube papel fundamental na produção desses sujeitos, que se encontram diante do trabalho imaterial. Por trabalho imaterial, Lazzarato e Negri (2001) entendem aquele que, além de produzir objetos concretos, produz informação, conhecimento, serviços e valores. E que se define como imaterial também porque incide sobre algo imaterial, que é a subjetividade humana. Isso leva o trabalhador do imaterial a caracterizar-se pela contínua inovação das dinâmicas de produção. Para esse sujeito, os roteiros previamente traçados, as instruções claras e os sinalizadores herdados da modernidade sólida já não atendem às novas demandas.

Em face do trabalho imaterial encontram-se novas teorias e práticas de gestão, uma vez que, hoje, o modo de trabalho capitalista requer, de quem trabalha, características como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, entre outras, embora tais características possam se apresentar efêmeras e contingenciais, já que podem ser requeridas, mas sua disponibilização depende do investimento pessoal no trabalho.

A problemática da gestão contemporânea se coloca nessa lógica geral que enaltece a flexibilidade universal em todos os campos da vida individual, em que o que importa é a interface que se dá entre os diferentes níveis hierárquicos e as diferentes funções e equipes (Cocco, 2000) ou a própria arte de viver no labirinto (Bauman, 2001), e as conseqüências humanas decorrentes. Para Chanlat (2000), se observa, atualmente, uma racionalização acelerada dos modos de gestão, que se dá via fusões e aquisições, reestruturações em massa e utilização de técnicas que buscam reduzir o tempo de resposta e os custos operacionais. Da racionalização das práticas de gestão, segundo o autor, decorrem desigualdades crescentes, declínio da seguridade social, endividamento crescente, reestruturações ineficazes, economia cada vez mais dominada pelos imperativos das finanças e

conseqüências humanas muito visíveis. Entre as conseqüências humanas decorrentes da lógica da segmentação e da flexibilidade, tem-se que “o nível de stress profissional aumenta, que a confiança degrada-se, que o cinismo desenvolve-se, que a angústia econômica estrangula cada vez mais as pessoas, que o sindicalismo retoma e reformula sua posição e que as pessoas ligadas à economia de mercado e aos princípios democráticos inquietam-se, a despeito de todos os discursos triunfalistas sobre os contornos da situação atual” (Chanlat, 2000, p. 59). Atestam isso, os estudos de diversos autores brasileiros, como exemplifica o de Antunes (2000).

O setor bancário, onde o processo de informatização e os recursos da sociedade da informação se tornaram cada vez mais presentes, pode ser tomado como de vanguarda e paradigmático dessas transformações. Inscrito nesse movimento de reestruturação que torna as fronteiras cada vez mais permeáveis, o setor bancário indica a criação de uma nova ordem do processo do trabalho intrinsecamente relacionada às inovações tecnológicas e mudanças organizacionais. Tais inovações e mudanças, baseadas nas novas tecnologias da informática, mostram-se voltadas à maximização dos recursos disponíveis e ao aumento da produtividade humana, demandando requalificações dos sujeitos bancários relativas à aquisição de novos conhecimentos e à incorporação de novos modos de ser, num novo ritmo de trabalho atravessado por uma velocidade que até então não se fazia imaginar.

Verifica-se, então, que o trabalho bancário se reestrutura ao longo das últimas décadas em suas formas de organização e execução. Com a incorporação acirrada das novas tecnologias desencadearam-se demissões em massa, o que nos bancos públicos se deu através dos Programas de Apoio à Demissão Voluntária - PADV (Bessi & Grisci, 2003). Àqueles que permaneceram trabalhando, outros modos de existência individuais e coletivos foram solicitados. Tais modos resultam dos perfis que dizem da flexibilidade, adaptabilidade, cultura de desconstrução e reconstrução, do processamento instantâneo de novos valores.

Diante da problemática teórica e empírica considerada, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: como se caracteriza a mobilidade dos sujeitos da reestruturação produtiva do trabalho bancário e quais as conseqüências humanas decorrentes? Entendendo-se mobilidade como as transferências de cargo e/ou de lugar que sofrem os sujeitos, respondeu-se essa questão através de uma pesquisa de caráter longitudinal numa centenária instituição financeira pública, de grande porte e de abrangência nacional, doravante denominada empresa X. Cabe adiantar que a empresa X, atualmente, possui 1950 agências e aproximadamente 60 mil funcionários, implantou diversos programas relativos à reestruturação produtiva (RP) a partir de 1995 e apresentou mudanças na área de atuação, buscando competitividade no mercado através da segmentação de clientes.

Com essa pesquisa, amplia-se o conhecimento acerca das conseqüências humanas advindas dos modos de trabalhar e de gestão implementados pela RP do trabalho, a partir destes objetivos específicos: mapear e analisar a mobilidade dos sujeitos da RP do trabalho bancário; e verificar as conseqüências da RP do trabalho a partir da visão dos bancários, passados oito anos de seu início. A seguir, encontram-se os procedimentos metodológicos adotados, a apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

Procedimentos metodológicos

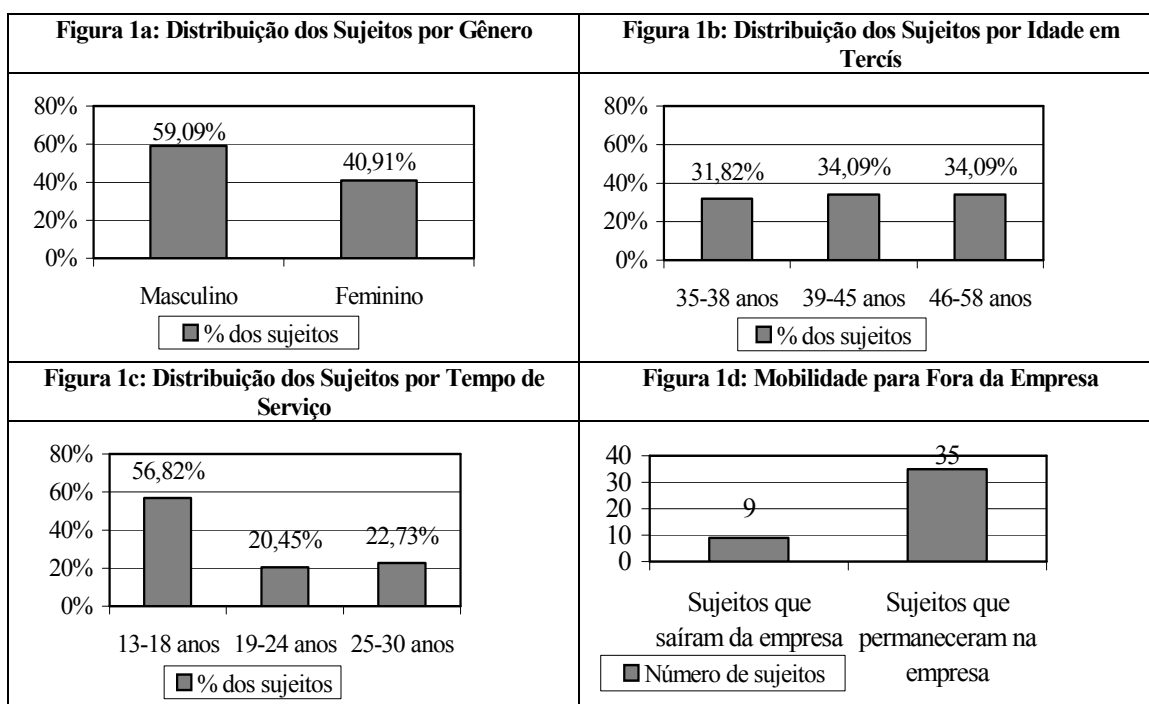
Método

Trata-se de um estudo longitudinal que contempla os acontecimentos relativos à RP do trabalho bancário e, em especial, à mobilidade dos sujeitos no período de 1990-2003 dentro de uma única empresa. Caracteriza-se como um estudo de caso (Yin, 2001) que compreende as mudanças ocorridas nos padrões de vida e no cotidiano podendo o estudo original vir a ser continuado anos depois.

Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa contou com um total de 44 bancários que já haviam sido entrevistados em 1998. Atualmente esse número corresponde a 9,26% do total de bancários que fazem parte do Escritório de Negócios Norte da empresa, em Porto Alegre/RS. Desses 44 bancários, 35 integraram a totalidade da parte quantitativa da pesquisa uma vez que nove saíram da empresa entre 1998 e 2003 por motivos de aposentadoria, adesão ao PADV ou rescisão a pedido. Desses 35 bancários, cinco integraram a parte qualitativa da pesquisa tendo sido entrevistados em dois momentos distintos da vida institucional – 1998 e 2003. No que diz respeito à idade, ao gênero, tempo de serviço e à mobilidade, os sujeitos da pesquisa caracterizam-se conforme os gráficos a seguir:

Figura 1: Caracterização dos Sujeitos



Coleta de Dados

A coleta de dados deu-se através de entrevistas semi-estruturadas, entrevistas informativas e fontes documentais. Dez dos 44 bancários entrevistados em 1998, quando a RP se mostrou visível em termos de estrutura física e de automatização, foram novamente entrevistados em 2003. Houve dificuldade de entrevistá-los novamente em maior número pela própria mobilidade que inviabilizou o acesso a eles. Assim, as entrevistas seguiram o critério de acessibilidade. As entrevistas semi-estruturadas foram gravadas em fita-cassete e, após, transcritas. A coleta de dados contou, ainda, com entrevistas informativas realizadas com dois analistas da área de Recursos Humanos que disponibilizaram documentação e informações referentes à mobilidade e à classificação dos cargos dos sujeitos, bem como às diversas etapas da RP na empresa X. As fontes documentais consistiram em documentos relativos à progressão funcional e à mobilidade de lugar dos bancários, prospectos, instruções normativas, jornais internos e da associação de pessoal da empresa.

Análise dos dados

Os dados quantitativos sofreram tratamento estatístico e os qualitativos, análise de conteúdo. Tendo em vista o longo período de tempo analisado, e em razão do processo de reestruturação ter modificado diversas vezes a estrutura hierárquica e a natureza dos cargos, se mostrou necessário agrupá-los em níveis ordenados de acordo com os seguintes critérios: hierarquia, prestígio, complexidade das atribuições e equivalência salarial. Tal procedimento teve validação de conteúdo junto a dois analistas de Recursos Humanos da empresa X. O quadro a seguir apresenta os sete grupos de cargo aos quais pertenceram ou pertencem os sujeitos:

Quadro 1: Grupos de cargos

Grupo	Cargos
0	Escriturário
1	Caixa Executivo, Tesoureiro de Retaguarda, Secretário, Avaliador e Avaliador Executivo
2	Assistente Administrativo, de Operações, Agente Empresarial, Secretário de Superintendência Regional, Auxiliar de Mercado, de Supervisão, Técnico de Retaguarda, de Fomento, de Nível Médio
3	Assistente Geral, Supervisor, Supervisor de Habitação, de Retaguarda, Assistente de Superintendência Regional
4	Gerente, Gerente Adjunto, Gerente de Atendimento, de Relacionamento, de Núcleo, de Negócios, Supervisor de Logística, Analista Sênior
5	Gerente Geral, Gerente de Filial
6	Gerente Operacional, Gerente de Mercado

Para proceder à análise quantitativa e possibilitar a comparação entre os agrupamentos dos sujeitos por tempo de serviço, idade e gênero, foi construído um índice que mostra o comportamento da variável grupo de cargo, de acordo com a classificação apresentada no Quadro 1. Participaram da formação do índice os 44 sujeitos, sendo que cada sujeito passou a integrar o cálculo do índice quando assumiu o cargo anterior à sua primeira transferência (de cargo ou de lugar) depois de 01/01/1990. Já os nove sujeitos que saíram da empresa, por motivo de aposentadoria, rescisão a pedido ou adesão ao PADV, deixaram de participar do cálculo do índice no dia seguinte à sua saída.

O índice é o cargo médio de um grupo de sujeitos em uma certa data (CMS_{grupo}). Ele é calculado pelo somatório dos grupos de cargo que os sujeitos ocupam em determinada data dividido pelo número de sujeitos, conforme a fórmula:

$$CMS_{grupo} = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{n}$$

onde

C_i : grupo de cargo que o sujeito i ocupa na data de cálculo do índice

n : número de sujeitos do grupo que estão participando do cálculo do índice

Esse índice aparecerá na análise e apresentação dos resultados (Figuras 3, 4 e 5).

Posteriormente à elaboração do índice, os dados quantitativos sofreram tratamento estatístico através de três regressões lineares múltiplas com auxílio do *software SPSS for Windows versão 11.5*. As variáveis independentes consideradas foram idade, gênero, tempo de serviço, quantidade de transferência de lugar de cada sujeito. A variável dependente foi o grupo de cargo. As regressões lineares objetivaram verificar a variação da influência das variáveis independentes sobre o cargo dos sujeitos antes e no decorrer da RP. Em relação às transferências de lugar, estabeleceram-se recortes temporais em 1995, 1997, 2000 e 2003 que contemplaram o início da RP na empresa, bem como os programas mais significativos implantados em consonância com ela.

Embora a RP tenha se iniciado na empresa em 1995, os dados apresentados nos resultados da pesquisa remontam ao início da década de 1990, visando comparar a mobilidade dos sujeitos antes da reestruturação e no seu decorrer.

A análise dos dados provenientes das entrevistas semi-estruturadas e das fontes documentais priorizou o entendimento qualitativo da realidade social à luz da literatura pertinente, por meio de categorias de cunho coletivo, conforme orientações de Minayo (1994). Procedeu-se, sequencialmente, a uma *pré-análise* do material que permitiu a definição das unidades de sentido. A *exploração do material* com mapeamento dos temas emergentes que possibilitaram, a partir dos objetivos da pesquisa, a categorização dos dados. E, por último, a *interpretação* dos dados à luz da teoria. Cabe dizer que a interpretação se dá através da síntese, da construção criativa de significados, e, por ser um processo infinito, sempre poderá vir a ser ampliada ao longo do tempo.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Breve panorama da reestruturação produtiva do trabalho na empresa X

A RP teve na queda da inflação um desencadeador importante, e pode ser tomada como um processo que ocorreu em duas etapas: reestruturação para dentro e para fora (DIEESE, 2001). Cabe lembrar que a reestruturação para dentro dos bancos brasileiros, ocorrida, em especial, a partir da segunda metade da década de 1980, acarretou a incorporação mais acirrada de novas tecnologias e desencadeou demissões em massa, o que nos bancos públicos se deu através dos PADVs.

Já na reestruturação para fora ocorrida na segunda metade da década de 1990, os bancos que atuavam no sistema financeiro brasileiro intensificaram o ajuste para fora. Essa etapa deu-se, em especial, através de processos que envolveram transferência do controle acionário, intervenção ou liquidação por parte do Banco Central, e incorporação por outra instituição financeira. Ao final da década de 1990, a grande inserção de bancos internacionais foi outro processo que se somou aos ajustes para fora (DIEESE, 2001).

Na X a RP ocorreu mais tardiamente, sendo seu início marcado por algumas medidas tomadas no princípio da década de 1990 para resolver a “mais profunda crise de sua história”, conforme atestam documentos da empresa referentes à época. A partir de então, muitos programas se fizeram notar como parte do processo de RP da empresa.

Em 1993, o programa “A Empresa X em Primeiro Lugar” pode ser considerado como um sinalizador das mudanças vindouras. Foi implantado sob o contexto de uma crise não só econômico-financeira, como também operacional e tecnológica, e já começava, embora suavemente, a exigir uma maior flexibilidade e a impor uma maior competitividade ao corpo gerencial da empresa. Flexibilidade e competitividade essas que viriam a ser acentuadas por medidas subsequentes. Também neste ano, iniciou-se o “Programa de Qualidade Total” que buscava cristalizar os objetivos da empresa de maneira que todos “vestissem a camiseta” formando uma massa homogênea com objetivos comuns.

Já em 1995, o PRC transformou definitivamente os modos de ser e trabalhar até então vigentes na empresa. Chamado de *reengenharia* pelos funcionários, o PRC possibilitava, segundo a empresa, uma estrutura organizacional mais ágil e funcional por promover a descentralização administrativa. Devido ao seu impacto sobre a organização e sobre os sujeitos esse programa pode ser considerado como um marco da RP. Em decorrência dele, ocorreu um processo seletivo interno para cargos gerenciais, ao qual os gerentes da empresa tiveram que se submeter. Como resultado do processo seletivo, muitos gerentes perderam a função, o que não ocorreu sem sofrimento psíquico. Conforme os resgates possibilitados pela memória, tem-se a alusão de que “pessoal com 25 anos de empresa não passou no processo seletivo, tendo que retornar à posição de escriturário, o que acarretou, inclusive, afastamentos por licença de saúde”. O reflexo dessas medidas foi entendido como sendo significativo, e alguns desses gerentes foram aproveitados na função de gerentes em locais de trabalho diferentes de seus locais originais.

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

No ano seguinte ocorreu a primeira edição do PADV, a qual aderiram cerca de 3.700 funcionários. Segundo a empresa, o PADV forneceu uma chance de desligamento com vantagens adicionais e foi um dos fatores fundamentais para o enquadramento dos funcionários ao novo modelo de gestão implementado pelo PRC. Neste ano, mudou também a marca, sendo o antigo logotipo substituído por um mais moderno.

No ano de 1997, iniciou-se a Modernização da Rede de Agências, através do Projeto 500 que consistiu na modernização das 500 maiores agências da empresa no Brasil. Tal Modernização concluiu-se em 1998, quando todas as agências foram modernizadas. Essa mudança representou o lado “visível”

das transformações que vinham acontecendo continuamente na empresa. Cabe ressaltar que, embora o PRC tenha sido um dos propulsores da mobilidade, coube à Modernização dar a característica de instantaneidade às mudanças. Em 1999, foi implantado o Projeto *Data Ware House* para o fornecimento de informações à gestão empresarial, e a ampliação do número de terminais de auto-atendimento.

Em 2000 foi institucionalizado o Modelo de Segmentação de Clientes que possibilitava um outro modo de gestão da massa de clientes, categorizando-os em níveis de relacionamento, a fim de que lhes fossem dispensados tratamentos diferenciados, transformando-os em público alvo a partir de suas faixas de rendimentos. A segmentação acarretou tratamentos diferenciados, ofertas de produtos e de serviços específicos, e distinta disponibilidade de tempo, atenção e privacidade. Seus principais objetivos eram: estruturar diferentes níveis de relacionamento, de acordo com o poder de compra dos clientes; e melhor alocar os recursos da empresa aumentando a rentabilidade por cliente.

O modelo de segmentação implicou uma nova reestruturação da empresa como um todo. A partir dele, os pontos de vendas foram reestruturados, no que se refere aos aspectos físicos e tecnológicos e aos de pessoal. A partir das ações exigidas pelo modelo, a estrutura gerencial dos pontos de venda se alterou no sentido de atender às diferentes carteiras de clientes. Para tanto, ocorreu a designação de novos gerentes. Com isso, entraram em cena os gerentes de atendimento voltados para o segmento básico, e os de relacionamento voltados para as outras carteiras de clientes. A segmentação de clientes levou, nesse sentido, à segmentação do corpo gerencial. E as ações gerenciais passaram, então, a ser balizadas por diretrizes de atuação do tipo: tempo que cada gerente deve despende em termos de horas/ano para cada tipo de segmento de clientes, número mínimo de contatos anuais que o gerente deve manter com cada tipo de cliente e nova descrição dos cargos gerenciais, com suas alterações de funções, entre outros.

Os novos modos de trabalhar, advindos desse modelo, atingem a todos os bancários, como eles referem “hoje já faz parte do dia-a-dia de todos os empregados, de todos os colegas, que é necessário atingir metas, que as metas têm que ser cumpridas, que têm que ser cumpridas 100% das metas”. As metas eram ousadas, como demonstram os documentos da empresa que apresentam o percentual de clientes que um dado produto deveria atingir em um prazo estipulado. Como já é possível notar, este modelo teve implicações a questão da mobilidade dos sujeitos.

Também em 2000, ocorreram o Concurso Público para Técnico Bancário e a segunda edição do PADV. O concurso objetivou a contratação de novos funcionários sob um regime diferenciado de salários, sem bonificações, sem aumentos por tempo de serviço e com salários mais baixos. Já a segunda edição do PADV visou diminuir a curva salarial da empresa sendo direcionada aos funcionários com maiores salários, ou seja, mais antigos na empresa.

No ano de 2001, iniciou-se a centralização das áreas de apoio tais como logística, recursos humanos e suprimentos em Brasília, visando à extinção das filiais regionais. Como o volume de trabalho mostrou-se excessivo na centralizadora, houve a manutenção das três maiores filiais em distintos estados, que passaram a funcionar com um número reduzido de funcionários. Neste ano, para adaptar-se ao Acordo de Basiléia a empresa fez uma reestruturação patrimonial. Em 2001, foi lançada outra edição do PADV, que semelhantemente à edição anterior objetivou a redução da curva salarial, acarretando a adesão de cerca de 2800 funcionários. Com a mudança do governo federal, em 2003, a política de gestão da empresa voltou a enaltecer os projetos sociais.

Como se pode notar, a partir de 1993, as mudanças se tornaram uma constante na empresa. Em especial com o PRC e a Segmentação de Clientes, a mobilidade tornou-se mais freqüente e adquiriu características até então inexistentes como se verá a seguir.

Mapeamento da mobilidade

No período anterior ao PRC, quando a reestruturação ainda não se fazia notar, havia maior estabilidade das pessoas nos cargos e nos lugares. Com a RP na empresa X aumentou a mobilidade dos sujeitos, tanto no que se refere às transferências de lugar quanto às de cargo.

Os motivos que levam à mobilidade a caracterizam como ascendente, descendente e oscilante. A mobilidade é considerada ascendente quando o sujeito passa a ocupar sucessivamente grupos de cargo superiores aos anteriormente ocupados, e é motivada por vantagem financeira e/ou reconhecimento profissional ao longo da trajetória profissional do sujeito. Durante a segmentação de clientes, esse tipo de mobilidade foi expressivo devido ao aumento do número de cargos gerenciais. Atualmente, ocorre por intermédio do Banco de Oportunidades que busca alinhar os interesses dos funcionários aos interesses da empresa.

A mobilidade é considerada descendente quando o sujeito passa a ocupar sucessivamente grupos de cargo inferiores aos anteriormente ocupados; e advém do não atingimento de metas continuamente crescentes, quando os sujeitos não se adequam ao perfil exigido para o cargo, ou quando não suportam a cobrança e a pressão. Pode ocorrer, ainda, por mudanças estratégicas ou estruturais provenientes dos novos modos de gestão. Com a implantação do PRC esse tipo de mobilidade foi expressivo devido ao processo seletivo que fez com que muitos gerentes perdessem seus cargos.

A mobilidade é considerada oscilante quando, ao longo de sua vida profissional na empresa, o sujeito ora ascende, ora descende na estrutura hierárquica, ora é transferido de lugar sem que ocorram mudanças relativas ao cargo. Esse tipo de mobilidade relaciona-se à desconstrução dos vínculos dos grupos informais constituídos a longo prazo como estratégia de facilitação à implementação de novos modos de gestão. Relaciona-se também ao ajuste da quantidade de pessoal devido às mudanças estruturais em termos de número e tamanho de agências, e à satisfação das preferências pessoais dos funcionários, caso isso não represente algum prejuízo para a empresa.

Para elucidar como a RP influenciou na mobilidade dos sujeitos, procederam-se regressões lineares múltiplas. Participaram das regressões, os 35 sujeitos que ainda permaneciam na empresa no ano de 2003, uma vez que os demais saíram da empresa ao longo do período analisado, impossibilitando, dessa maneira, a definição de algumas variáveis. A primeira regressão refere-se ao período anterior ao PRC implantado em 1995, e objetivou identificar o que influenciava a ocupação de grupos de cargo mais bem posicionados na estrutura hierárquica. A seguir, os dados da primeira regressão (Figura 2).

Figura 2: Regressão linear referente ao período anterior ao PRC

ANOVA(c)					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	23,322	2	11,661	7,516	0,002
Residual	49,65	32	1,552		
Total	72,971	34			
Predictors: (Constant), <i>TEMPO DE SERVIÇO</i>					
Predictors: (Constant), <i>TEMPO DE SERVIÇO</i> , <i>GENERO</i>					
Dependent Variable: <i>CARGO EM 95</i>					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2,895	1,039		-2,788	0,009
<i>TEMPO DE SERVIÇO</i>	0	0	0,453	3,101	0,004
<i>GENERO</i>	1,076	0,43	0,365	2,5	0,018
Dependent Variable: <i>CARGO EM 95</i>					

Nessa primeira regressão (R^2 ajustado = 0,277; ANOVA: $F = 7,516$, $GL = 34$, $p = 0,002$), a variável dependente é o cargo dos sujeitos em 1995 (*CARGO EM 95*), de acordo com a classificação dos grupos de cargo apresentada anteriormente, e as variáveis independentes são o gênero (*GENERO*), a idade (*IDADE*) e o tempo de serviço na instituição (*TEMPO DE SERVIÇO*). Com essa regressão, evidencia-se que a variável tempo de serviço (beta 0,45) é a que, em 1995, predizia com maior

intensidade o cargo ocupado pelo sujeito. Diante disso, tem-se que a melhor ocupação de grupos de cargos até 1995 correspondia aos sujeitos com maior tempo de serviço na empresa ou aos antigos, conforme eles próprios se denominam. A variável gênero (beta 0,36) também predizia o cargo ocupado pelo sujeito, sendo que os homens encontravam-se mais bem posicionados na estrutura hierárquica da empresa do que as mulheres.

A segunda regressão refere-se ao ano de 2003 quando a RP já havia se consolidado, e objetivou identificar o que passou a influenciar a ocupação de grupos de cargo mais bem posicionados na estrutura hierárquica. A seguir, apresentam-se os dados da segunda regressão (Figura 3).

Figura 3: Regressão linear referente ao período posterior ao PRC

ANOVA(c)					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	25,99	2	12,995	4,486	0,019
Residual	92,696	32	2,897		
Total	118,686	34			
Predictors: (Constant), <i>GENERO</i>					
Predictors: (Constant), <i>GENERO</i> , <i>IDADE</i>					
Dependent Variable: <i>CARGO EM 2003</i>					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,885	2,434		2,007	0,053
<i>GENERO</i>	1,249	0,587	0,332	2,127	0,041
<i>IDADE</i>	0	0	-0,326	-2,087	0,045
Dependent Variable: <i>CARGO EM 2003</i>					

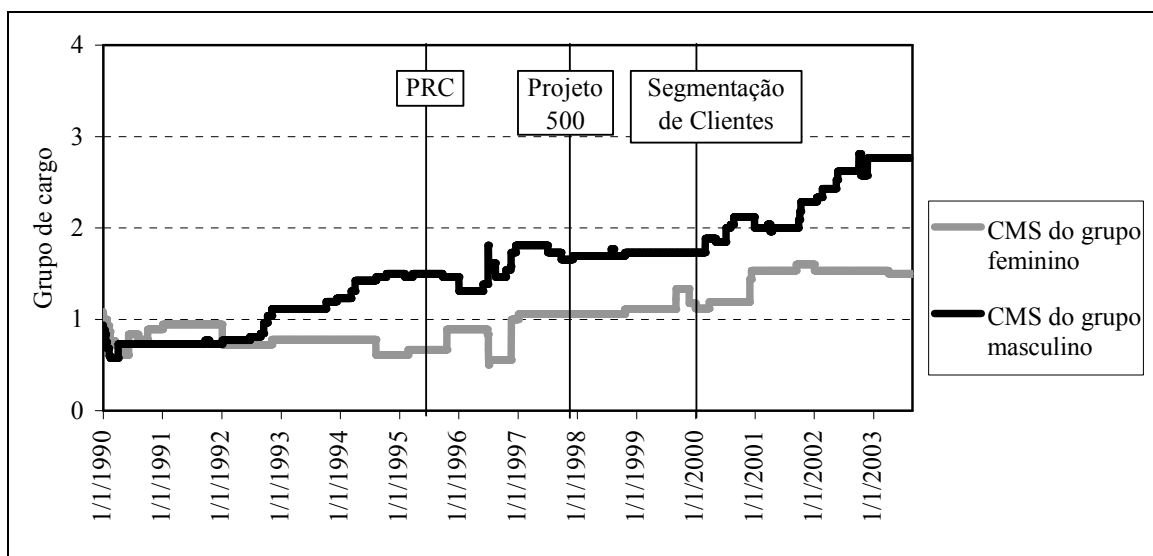
Na segunda regressão (R^2 ajustado = 0,170; ANOVA: $F = 4,486$, $GL = 34$, $p = 0,019$), a variável dependente é o cargo dos sujeitos em 2003 (*CARGO EM 2003*), e as variáveis independentes continuam sendo o gênero, a idade e o tempo de serviço. Com essa regressão, evidencia-se que com a consolidação da RP, no ano de 2003, o gênero continua predizendo significativamente (beta 0,33) o grupo de cargo ocupado pelo sujeito, embora com menor intensidade do que em 1995 (beta 0,36). Os

homens continuam mais bem posicionados na estrutura hierárquica do que as mulheres. A variável *IDADE* (beta -0,32), entretanto, passa a predizer o grupo de cargo ocupado pelo sujeito negativamente, ou seja, quanto mais velho o sujeito, maior são suas chances de ocupar cargos menos bem posicionados. Desde essa perspectiva, os sujeitos mais jovens ocupam os melhores cargos.

Os resultados das regressões demonstram que, de 1995 para 2003, há uma mudança no perfil do sujeito que ocupa os melhores grupos de cargo. Em 1995, os homens com mais tempo de serviço ocupavam os melhores grupos de cargo. Já em 2003, com a consolidação da RP, os homens mais jovens passam a ocupar os melhores grupos de cargo. Além disso, devido à alta correlação entre *IDADE* e *TEMPO DE SERVIÇO* (0,93), a influência negativa da idade sobre o cargo em 2003 indica que as trajetórias dos sujeitos vêm sendo desvalorizadas com a RP do trabalho.

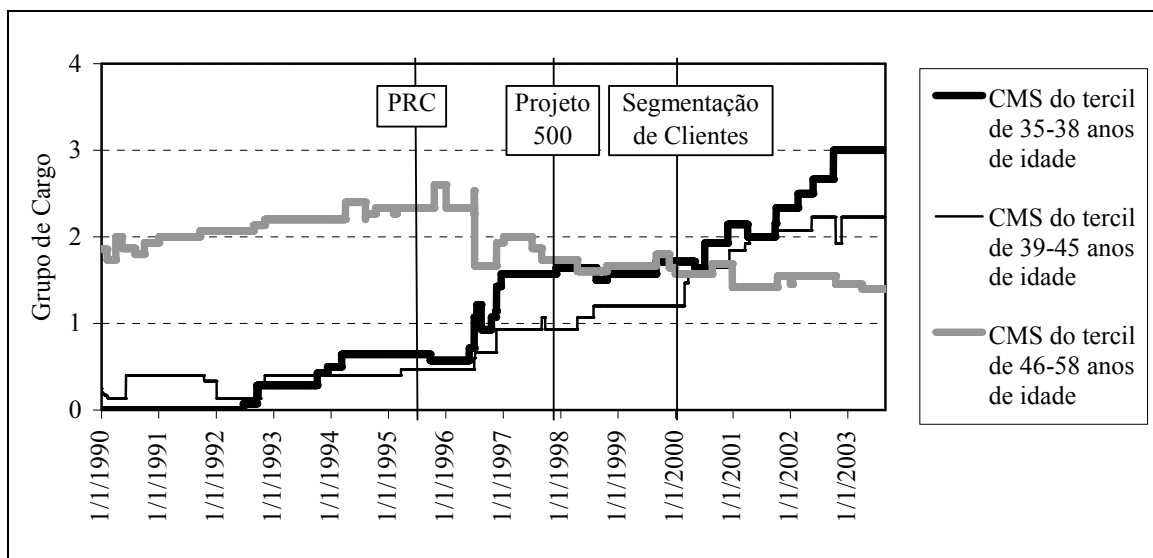
A seguir, apresentam-se três gráficos comparativos dos grupos de cargo médio (*CMS*) ocupados pelos sujeitos segmentados por gênero, idade e tempo de serviço, de acordo com a Figura 1. Objetivou-se comparar o comportamento do *CMS* dos distintos grupos ao longo do período 1990-2003 (Figuras 4, 5 e 6).

Figura 4: Grupo de Cargo Médio (*CMS*): Masculino X Feminino



A Figura 4 mostra que há diferença na ocupação dos grupos de cargo entre homens e mulheres. Exceto no começo da década, quando nem todos os sujeitos estavam presentes no cálculo do índice, os homens sempre ocuparam os cargos mais bem posicionados. Em agosto de 2003 essa diferença permanece, cabendo às mulheres um *CMS* de 1,50 e aos homens um *CMS* de 2,76, o que os distancia das mulheres em mais de uma posição hierárquica. Como se pode observar nas regressões, com a RP o gênero passa a prever menos a ocupação de grupos de cargo; no entanto, a reestruturação manteve as mulheres em cargos menos bem posicionados em relação aos homens.

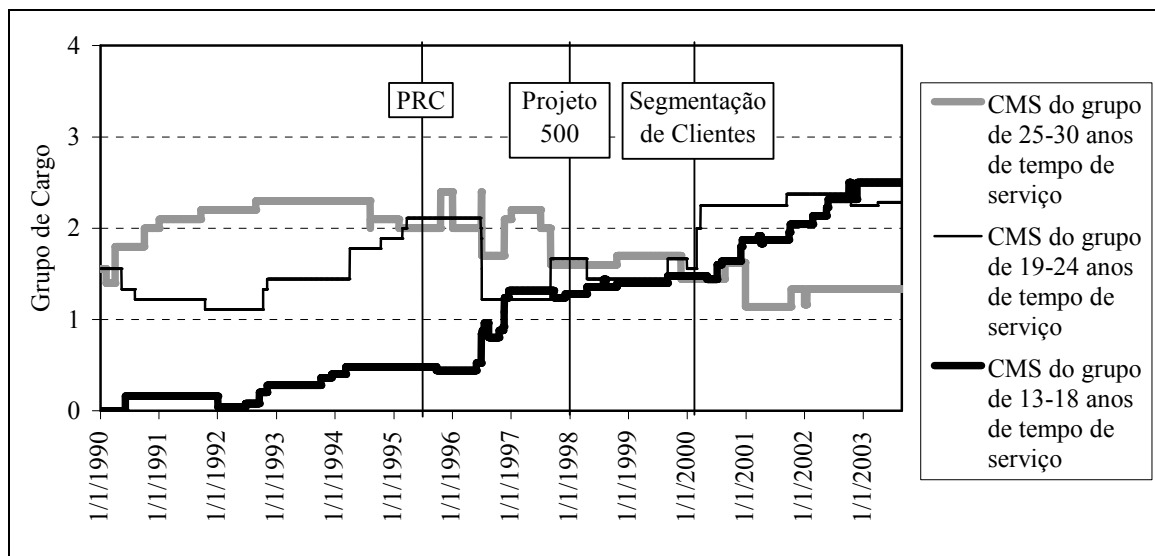
Figura 5: Grupo de Cargo Médio Ocupado (*CMS*) pelos Sujeitos Separados em Tercis de Idade



A Figura 5 mostra a trajetória dos grupos de sujeitos segmentados em tercis de idade ao longo do período 1990-2003. Anteriormente ao PRC, os cargos médios que o primeiro, o segundo e o terceiro tercil de idade ocupavam eram respectivamente 0,64; 0,45 e 2,33. Em 1996, como resultado da implementação do PRC, a ocupação dos grupos de cargo começa a inverter-se, com os mais jovens ascendendo e os mais velhos descendendo na estrutura hierárquica. Posteriormente, em 2000, com a

segmentação de clientes, o distanciamento começa a tornar-se ainda mais visível. Já em agosto de 2003, os cargos médios que o primeiro, o segundo e o terceiro tercil de idade ocupavam eram respectivamente 3,00; 2,23 e 1,40. Evidencia-se, assim, que com a RP, os sujeitos mais velhos foram preteridos em relação aos mais novos na estrutura hierárquica da empresa.

Figura 6: Grupo de Cargo Médio (CMS) por Intervalos de Tempo de Serviço na Empresa



Devido à alta correlação (0,93) entre idade e tempo de serviço, a Figura 6 ilustra, como era de se esperar, que ambos se comportam de modo semelhante, evidenciando a ocorrência de uma inversão de posições entre o grupo com mais tempo de serviço e o com menos tempo de serviço na empresa.

Esse fenômeno ocorre como resultado da implementação do PRC, quando o grupo com menos tempo de serviço ascende intensamente e o grupo com mais tempo de serviço descende. Ao final de 2003 o grupo com mais tempo de serviço tinha *CMS* de 1,33, enquanto que o com menos tempo de serviço tinha 2,50. Isso denota que com a RP houve uma desvalorização da trajetória dos sujeitos.

Conseqüências Humanas da Mobilidade na Reestruturação do Trabalho Bancário

As conseqüências humanas da mobilidade advinda da reestruturação produtiva relacionam-se à exigência de um novo modo de ser bancário que, diante de sua inevitabilidade, aos poucos se mostra incorporada pelos sujeitos. Entre as principais conseqüências se incluem: a instabilidade na estabilidade do emprego; a desvalorização das trajetórias dos sujeitos na empresa; os relacionamentos de curto prazo; o nomadismo involuntário; e o sofrimento psíquico, conforme apresentadas no quadro a seguir (Quadro 2).

Quadro 2: Conseqüências humanas

Instabilidade na estabilidade do emprego	
A não linearidade na trajetória profissional leva à vivência de uma instabilidade na estabilidade, e à necessidade de garantir uma colocação a qualquer preço, uma vez que há um déficit de “lugares ocupáveis” (Castel, 1999) na estrutura da empresa. Ambas são conseqüências dos modos de experimentar o tempo permeado pela velocidade e pela urgência.	“... tu não és gerente, tu estás gerente. É uma coisa perecível. Hoje tu estás, amanhã tu podes não estar”. “... para conseguir uma situação financeira melhor, tu faz um concurso e estás apto a assumir, e abre uma vaga lá na agência X, então tu vais. Não vais esperar abrir uma vaga por aqui. A primeira que abrir tu vai”.
Desvalorização da trajetória dos sujeitos na nova lógica organizacional	
Os efeitos mais perversos da RP recaíram sobre os mais velhos e com mais tempo de serviço, pois estes descenderam na estrutura hierárquica da empresa. Ocorreu também o desligamento da empresa através dos PADVs ou de antecipação de aposentadoria, devido à pressão do cotidiano do trabalho, ou à pressão para a adesão.	“Muita pressão... para todo mundo, mas a gente via que era direcionada para os antigos”. “Nos dois últimos PADVs, o pessoal largou tudo, não agüentou a pressão, os desaforos e as humilhações”.
Relacionamentos de curto prazo e ruptura dos laços de confiança	
Os vínculos de amizade, confiança e solidariedade que levam tempo para se formar fragilizavam-se com a imposição e intensificação da mobilidade. Ao impedir relacionamentos de longo prazo, a mobilidade impossibilita a manutenção e o surgimento de novos vínculos de amizade, confiança e solidariedade (Sennett, 2003). Há uma tentativa de manter os vínculos através de momentos festivos extra-empresa, mas esses são breves e, com o passar do tempo, tornam-se mais raros, até que se extinguem. Desse modo, fica inviabilizado que alguém seja testemunha de longo prazo da vida dos outros.	“Cada um vai ali, fecha o seu (caixa), assina o ponto e vai embora, e o outro que se lixe. Não tem mais... Tem muita competitividade”. “Hoje em dia, tu não confia nem na própria sombra em termos de dinheiro”. “Por um tempo, (a relação) até continua quente, mas depois começa a esfriar”.
Nomadismo involuntário	

A perda de controle sobre o tempo e o trabalho mais a freqüente mobilidade para sobreviver dentro da nova lógica de instabilidade organizacional leva também à instabilidade nas relações pessoais e familiares, e à perda do controle da própria vida, o que coloca os sujeitos na condição de sujeitos “à deriva” como refere Sennett (2003).	“A gente sempre procura, em qualquer movimento de função, adequar duas questões: o interesse da empresa e o interesse pessoal. Se der para fazer as duas juntas, excelente”. “Aí me caiu a ficha: daqui a pouco vão me trocar tudo de novo”.
Sufrimento psíquico	
Com a intensificação da mobilidade os sujeitos referem um agravamento do sofrimento psíquico que afeta a todos indiscriminadamente e que leva ao anestesiamiento do corpo e da mente através do uso de medicamentos anti-depressivos e ansiolíticos que passa a ser considerado natural diante das pressões do cotidiano do trabalho. A disponibilidade constante e sem limites, diante das mudanças institucionais, não implica, entretanto, necessariamente, vantagens para os sujeitos.	“...agora me trato com psiquiatra uma vez por semana, tomo anti-depressivo. Olha, se tu conversares com 50% da empresa, dos gerentes e qualquer um outro toma anti-depressivo, porque senão tu não agüenta a pressão (...). Tem gente que não conta, que não diz”. “Tinha que ser uma coisa compensadora, que valesse a pena. Para tu teres um transtorno tão grande, para fazer uma mudança tão radical de vida”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto produto do trabalho imaterial que se encontra na interface dessa nova relação produção/consumo (Lazzarato & Negri, 2001), se pode dizer que a mobilidade resultante da RP do trabalho bancário está intimamente relacionada aos novos modos de gestão voltados para dentro e para fora da empresa, já que os modos de gestão não se restringem aos sujeitos da reestruturação do trabalho bancário, atingindo, igualmente, aqueles com quem eles se relacionam.

A empresa vem promovendo profundas e incessantes mudanças objetivando adaptar-se ao cenário de agilidade, informatização e trabalho imaterial requeridos pelo mercado. Mobilidade sempre existiu na empresa X. No entanto, com a RP, depois do PRC, em 1995, ela passou a se caracterizar como mais freqüente, mais veloz, oscilante e com implicações mais severas para os sujeitos.

Diante disso, se fez notar por parte do capital a necessidade de implantação, nos sujeitos do trabalho, de uma total disponibilidade ao trabalho e às instituições que cerceiam os modos de resistência, via gestão de pessoas. Desse modo, a subjetividade a ser assumida e vivida cotidianamente abrange não só as relações que se estabelecem dos sujeitos consigo mesmos, mas também as relações com aqueles que os rodeiam. Essa lógica de competitividade mercadológica que se instala no cotidiano organizacional é caracterizada pelos altos índices de desemprego no setor e passa a ser incorporada

pelos bancários de tal modo, que resulta consentimento em relação à mobilidade, e conseqüente sofrimento psíquico.

Para tanto, entre outras possibilidades, o sujeito labiríntico conforme refere Bauman (2001) se dispõe a viver fora do espaço e do tempo, pois tem acoplado em si as mais recentes próteses tecnológicas e, mesmo sem indicação de direção ou de duração, segue a viagem. Trata-se de um sujeito que, entre outras denominações, se poderia chamar de surfista, cuja característica mais desejável e notável é saber compor com as instabilidades e incertezas, e continuar deslizando leve e veloz sobre uma superfície fluída, inconstante, não aderente. Trata-se, igualmente, de um sujeito que se poderia chamar camaleônico, “deslocável ao sabor do mercado”, adaptável “aos tais tempos que correm” (Guattari & Rolnik, 1996, p. 39).

Desse modo, em face às conseqüências humanas apresentadas, ao sujeito da RP do trabalho bancário é demandado um estilo de vida que o constitua como sujeito da velocidade, do deslocamento e do desapego a lugares, pessoas e modos de agir e de ser. O nomadismo involuntário pode, portanto, ser tomado como uma das expressões da intensificação das experiências de ruptura que caracterizam o trabalho em reestruturação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2000.

BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BAUMAN, Z. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BESSI, V.; GRISCI, C. L. I. *Daqui pra frente vai ter de ser diferente* : Programa de Apoio à Demissão Voluntária em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário. In: ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia, 2003. 1 CD-Rom

CASTEL,R. *As metamorfoses da questão social: crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (*A era da informação : economia, sociedade e cultura*, v.1).

CHANLAT, J. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.

CHESNAIS, F. *A mundialização financeira: gênese, custos e riscos*. São Paulo: Xamã, 1998.

COCCO, G. *Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Cortez, 2000.

DELEUZE, G. *Conversações: 1972-1990*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1998.

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^a.

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

GUATTARI, F. & ROLNIK, S. *Micropolítica: cartografias do desejo*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

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

HARVEY, D.. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social*. 2.ed. São Paulo : Edições Loyola, 1993.

MINAYO, M. et al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter : conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

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