

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO “PROFESSOR JOSE DE SOUZA HERDY”

UNIGRANRIO

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Curso de Mestrado em Administração

Lígia do Carmo Martins

**A percepção da flexibilidade pelos trabalhadores no setor bancário:
um estudo de caso**

Rio de Janeiro

2010

Lígia do Carmo Martins

**A percepção da flexibilidade pelos trabalhadores no setor bancário:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada à
Universidade do Grande Rio
Professor José de Souza Herdy,
como parte dos requisitos
parciais para obtenção do grau
de mestre em Administração.

Área de Concentração:
Ciências Sociais Aplicadas

Orientadora: Rejane Prevot Nascimento

Rio de Janeiro

2010

CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

M378p

Martins, Ligia do Carmo.

A percepção da flexibilidade pelos trabalhadores no setor bancário: um estudo de caso / Ligia do Carmo Martins. – 2010.

96 f. : il. ; 30 cm. + anexos

Monografia (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio Professor “José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.

“Orientador: Prof^ª. Rejane Prevot Nascimento”.

Bibliografia: 89-95

1. Administração. 2. Gestão & Administração. 3. Flexibilidade 4. Relações entre Organizações. I. Nascimento, Rejane Prevot II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD – 658

LÍGIA DO CARMO MARTINS

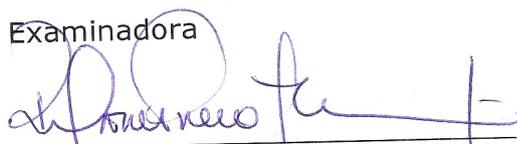
A percepção da flexibilidade pelos trabalhadores no setor
bancário: um estudo de caso

Dissertação apresentada à
Universidade do Grande Rio
"Prof. José de Souza Herdy",
como parte dos requisitos
parciais para obtenção do grau
de Mestre em Administração.

Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovado em 23 de Novembro de 2010.

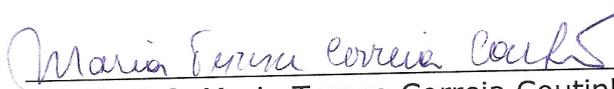
Banca Examinadora



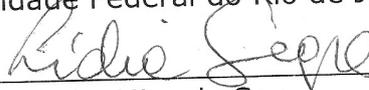
Profª. Dra. Rejane Prevot Nascimento
Universidade do Grande Rio



Profª. Dra. Lis Andréa Pereira Soboll
Centro Universitário Franciscano do Paraná



Profª. Dra. Maria Teresa Correia Coutinho
Universidade Federal do Rio de Janeiro



Prof. Dra. Lidia Micaela Segre
Universidade do Grande Rio

Dedico este trabalho à minha linda família que sempre apoiou os meus estudos: meus pais, José e Maria Santa, e meu irmão, Leonardo, pelo amor, carinho e apoio, apesar de muitas vezes não compreenderem a minha ausência.

À minha querida família Fraternidade Sacerdotal do Cenáculo, que me sustentou com suas orações.

A todos os amigos do setor bancário, com os quais trabalhei, aprendi, me diverti... durante 9 anos da minha vida!

A Roberto, José Tobias e Davi, que a cada dia ocupam mais espaço no meu coração.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu a vida, a saúde e a capacidade de realizar este trabalho.

Aos sacerdotes que passaram pela minha vida, de forma especial ao Pe. Dudu, Pe. Demétrio, Pe. Magnon e Pe. Allan, que estiveram mais perto de mim nestes últimos 2 anos, pelas direções espirituais, orações, incentivo, palavras de ânimo e, principalmente, por cada Eucaristia recebida de vossas mãos.

À minha mãe, por todo o zelo que demonstrava, com cada lanchinho carinhoso que levava, quando eu não podia parar de escrever ou sair da frente do computador para não perder o raciocínio.

À professora Rejane Prevot Nascimento, pela sua competência em ser flexível: esposa, mãe, professora na graduação e no mestrado, diretora adjunta do mestrado, minha orientadora... Obrigada pela paciência, pelas palavras de incentivo, especialmente quando pensei em desistir.

Aos demais professores do Programa, pela atenção e partilha dos seus conhecimentos e experiências, que em cada aula ampliavam um pouco mais a nossa visão de mundo, especialmente Prof. Joel, Prof.^a Isabel, Prof. Rodrigo Zeidan, Prof. João Felipe, Prof.^a Maria Gracinda.

Às Professoras Lidia Micaela Segre e Maria Teresa Coutinho, por toda a contribuição oferecida na banca de qualificação do projeto de dissertação, e por me darem a honra de ter o meu trabalho novamente avaliado pelos vossos conhecimentos. E também à Professora Lis Andrea Soboll, a quem adotei como minha co-orientadora devido a sua abertura e disponibilidade em partilhar seus conhecimentos, e pelos materiais e dicas fornecidos, que muito contribuíram para a minha dissertação, e por ter aceitado o convite para integrar a banca.

Às secretárias, Andréia, Vanessa e Flávia, sempre muito simpáticas e solícitas, e a todos os demais funcionários administrativos.

A todos que contribuíram com a pesquisa de campo, pela disponibilidade em oferecer toda ajuda necessária para o desenvolvimento deste trabalho, especialmente os bancários entrevistados e a equipe do Sindicato dos Bancários de Niterói.

A todos os colegas da turma de 2008, pela convivência, pelo aprendizado, pelas boas risadas que demos juntos, pelo carinho e amizade.

À Maria de Deus, grande amiga e irmã, por sua capacidade de olhar além, que me desafiava constantemente a encontrar o Sentido Maior desse mestrado na minha vida e ser fiel a Ele.

À Francielle e toda a equipe do Educandário São José, pelo apoio e compreensão nestes últimos meses em que fiquei ausente.

E a todas as pessoas que, apoiaram, acreditaram, duvidaram, questionaram, por contribuírem, direta ou indiretamente, para a concretização deste trabalho.

“Quando se torna endêmica a incerteza sobre as condições de trabalho, resultante dos processos de mobilidade e desregulamentação, geram-se formas de instabilidade psicológica, com dificuldade para construir percursos coerentes na própria vida, incluindo o percurso ao matrimônio. Conseqüência disto é o aparecimento de situações de degradação humana, além de desperdício de força social. [...]. Queria recordar a todos, sobretudo aos governantes que estão empenhados a dar um perfil renovado aos sistemas econômicos e sociais do mundo, que o primeiro capital a preservar e valorizar é o homem, a pessoa, na sua integridade”.

Bento XVI - Caritas in Veritate

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar, a partir um enfoque crítico, as relações de poder existentes no setor bancário, verificando se o discurso da flexibilidade presente nas políticas de gestão de pessoas das organizações deste setor é utilizado como mecanismo de dominação. Neste sentido, o trabalho parte do pressuposto de que o discurso da flexibilidade pode ser um instrumento de poder complementar à estrutura de poder baseada em normas burocráticas nas organizações. A escolha do setor bancário se deu devido às grandes transformações ocorridas pela reestruturação produtiva do setor após a década de 1970, que flexibilizou seus processos por meio da adoção de novas formas de gestão do trabalho e novas tecnologias, alterando também o perfil do exigido do trabalhador bancário dentro de um contexto econômico e social. Os temas que compõem o referencial teórico, baseados em autores como Pagès, Gaulejac, Soboll, Faria, Siqueira, entre outros, tratam da crise e reestruturação dos sistemas de gestão capitalistas, da crise da modernidade e da emergência do discurso da flexibilidade, das relações de poder nas práticas de gestão de pessoas e de uma breve apresentação do setor bancário, que é o objeto deste estudo. O estudo de caso foi realizado a partir de entrevistas semi estruturadas com bancários de algumas agências localizadas no Estado do Rio de Janeiro. O foco da investigação foram os funcionários do primeiro e último níveis hierárquicos das agências. A análise e a interpretação dos dados foi feita por meio da comparação e contraste das respostas dos entrevistados com o referencial teórico, que apontam para a conclusão de que o trabalhador bancário não associa as práticas de gestão à dominação do trabalho, apesar de perceber as conseqüências sobre sua vida profissional, social e familiar.

Palavras chave: flexibilidade, poder, gestão, organizações

ABSTRACT

The present study has the objective to analyze, from a critical approach, the relations of power existing in the banking sector, verifying if the speech of present flexibility in the politics of management of people of the organizations of this sector is used as domination mechanism. In this direction, the work assumes that the speech of flexibility can be an instrument of additional power to the structure of power established in bureaucratic norms in the organizations. The choice of the banking sector was given due to the great occurred transformations for the productive reorganization of the sector after the 70's that eased its processes by means of the adoption of new forms of management of the work and new technologies, also modifying the profile of the demanded one of the bank employer inside of an economic and social context. The subjects that compose the theoretical referential, based in authors as Pagès, Gaulejac, Soboll, Faria, Siqueira, among others, deal with the crisis and reorganization of the capitalist systems of management, of the crisis of the modernity and the emergency of the speech of flexibility, in of the relations of power in the people management practices and one brief presentation of the banking sector, that is the object of this study. The case study was performed through from semi-structured interviews with bank clerks of some agencies located in the State of Rio De Janeiro. The focus of the inquiry had been the employees of first and last the hierarchic levels of the agencies. The analysis and the interpretation of the data were made by means of the comparison and contrast of the answers of the interviewed ones with the theoretical referential, that point to the conclusion that the bank employer does not associate the management practices to the domination of the work, although to perceive the consequences on its professional, social and familiar life.

Key words: flexibility, power, management, organizations

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO GERAL.....	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivos Gerais.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	18
1.5	ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO.....	19
2	CRISE E REESTRUTURAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO CAPITALISTAS.....	20
3	CRISE DO APARATO IDEOLÓGICO: A CRISE DA MODERNIDADE E A EMERGÊNCIA DO DISCURSO DA FLEXIBILIDADE.....	27
4	AS RELAÇÕES DE PODER NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	34
4.1	O PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....	39
5	METODOLOGIA.....	46
5.1	O PROCESSO DA PESQUISA.....	47
5.1.1	Posicionamento do Estudo.....	47
5.1.2	Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa.....	48
5.1.3	Coleta e Tratamento dos Dados.....	49
6	ESTUDO DE CASO.....	52
6.1	O SETOR BANCÁRIO.....	52
6.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	56
6.2.1	Flexibilidade do Trabalho.....	59

6.2.2	Carga horária e percepção sobre a jornada de trabalho.....	63
6.2.3	Metas e sentimento em relação à avaliação de desempenho.....	65
6.2.4	Satisfação com o trabalho.....	68
6.2.5	Percepção do discurso da flexibilidade nas práticas de RH.....	70
6.2.6	Vontade de mudar de emprego.....	73
6.2.7	Estresse.....	74
6.2.8	Trabalho em equipe.....	75
6.2.9	Comportamento assumido para ser um bom funcionário.....	77
6.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	78
7	CONCLUSÕES.....	85
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICE.....	96

1 INTRODUÇÃO GERAL

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Atualmente, a administração utiliza cada vez mais o discurso da flexibilização do trabalho e, em contraposição, da valorização das pessoas no ambiente de trabalho como forma de sustentação deste discurso, o que acarretou grandes mudanças no cenário organizacional. Hoje, fala-se em planos de carreira, carga horária flexível, acesso a tecnologias que facilitam o trabalho virtual, inúmeros benefícios, que vão desde creches e intervalos para as funcionárias amamentarem seus bebês até viagens, participação nos lucros, dentre outros. Tudo para incentivar os funcionários a cumprirem as metas da organização, que são cada vez mais altas.

Flexibilidade, capacidade de adaptação às mudanças e de assumir riscos são qualificações exigidas pelas organizações aos profissionais de um modo geral. E percebe-se que os gestores têm conseguido convencer seus funcionários a se comprometerem com a organização, adequando-se às suas normas e necessidades, tornando-os escravos do alto desempenho. Tal fato leva a crer que as idéias de adaptabilidade e de flexibilidade, da maneira como vem sendo transmitidas aos funcionários das empresas, soam como algo bom, positivo.

Neste sentido, Siqueira (2009, p.52) analisando a reestruturação do processo produtivo e suas conseqüências sobre o indivíduo, afirma:

Com efeito, todas essas políticas voltadas para os recursos humanos, na tentativa de manipulação de subjetividades, ocorrem em um ambiente de flexibilização organizacional em que o trabalhador seria polivalente, participativo e multifuncional e adaptado tanto às inovações tecnológicas quanto às novas formas de controle existentes nas organizações modernas. No trabalho informacional, procuram-se indivíduos que sejam cooperativos e que saibam trabalhar em equipe. Mais do que isso, que saibam se relacionar não apenas entre si, mas também com a empresa e com o desenvolvimento tecnológico envolvido no processo produtivo. Ressalta-se, entretanto, que essas novas formas de organização e de gestão não levam objetivamente ao aumento dos benefícios do trabalho, apenas tendem a intensificá-lo ainda mais.

Com base na afirmação acima, define-se, para esta dissertação, o discurso da flexibilidade como o discurso pautado pelas formas de trabalho flexíveis, pela capacidade exigida dos indivíduos: de adaptação às mudanças, de mobilidade, de

saber trabalhar em grupo, de ser multifuncional e polivalente para manter a empregabilidade e a produtividade. Tendo em vista a modernização tecnológica e as práticas de gestão de pessoas utilizadas na atualidade, nota-se que os processos de seleção, de avaliação de desempenho, as políticas de remuneração e benefícios, passaram a se basear nas competências individuais dos trabalhadores. Estas ferramentas gerenciais, além de incitarem a competitividade, o individualismo, a agilidade e a formação contínua do trabalhador, visam obter o comprometimento do mesmo com o processo de trabalho e conseqüentemente, com as estratégias da organização. É neste sentido que apreendem não apenas sua força de trabalho, mas também suas emoções, sua subjetividade.

Nos últimos anos, verifica-se que o termo flexibilidade tem sido explorado em diversos contextos, assumindo, dessa forma, uma série de significados. Sayer e Walker (1994) apresentam uma classificação dos vários tipos de flexibilidade, que em alguns casos, a partir da análise de diferentes autores, podem ser complementares, quais sejam: a flexibilidade no volume de produção, flexibilidade do produto, emprego flexível, práticas de trabalho flexíveis, maquinaria flexível, flexibilidade da reestruturação e formas flexíveis de organização.

O surgimento do conceito de flexibilidade tem seu início associado à crise do sistema taylorista-fordista de produção. O modelo taylorista/fordista, se desenvolveu em ambiente norte-americano, e nos anos 1920 foi difundido pela Inglaterra, Itália, França e Alemanha, acentuadamente após a II Guerra Mundial (GOUNET, 1999; TENORIO, 2002).

O sistema taylorista, ou taylorismo, como ficou conhecido o modelo de organização do trabalho devido ao seu criador Frederick Winslow Taylor, surgiu no início do século 20 com o objetivo de racionalizar o trabalho individual, tornando clara a divisão entre os que concebem e organizam a produção, e aqueles que a executam, isto é, entre engenheiros e operários. O modelo taylorista possibilitou um aumento significativo da produção nas organizações, logo, para o seu pleno funcionamento, era necessário que houvesse uma demanda com capacidade de absorver esse aumento de produção, ou seja, um consumo de massa (ANTUNES, 1999; TENÓRIO, 2002; GOUNET, 1999).

O fordismo se apóia, a princípio, na produção em massa e na racionalização das operações, com a divisão das tarefas, o estabelecimento das linhas de montagem, a eliminação de movimentos desnecessários e a padronização das

peças. O sistema fordista de produção, iniciado em 1913 com a industrialização do sistema de produção, foi desenvolvido por Henry Ford e se baseou numa adaptação do taylorismo e na mecanização da produção, aplicados à indústria automobilística, visando atender a uma ampla demanda de consumo de massas. (ANTUNES, 1999; GOUNET, 1999).

Neste contexto, o “espírito” do capitalismo passou a imperar na sociedade com a “organização capitalista racional do trabalho” (WEBER, 2004, p. 51), e transformou valores e ideais de gerações de indivíduos, tornando-se força predominante na ação econômica até os dias atuais. Observa-se, na obra de Max Weber, *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, que esse “espírito” do capitalismo está relacionado a “ganhar dinheiro e sempre mais dinheiro, no mais rigoroso resguardo de todo gozo imediato do dinheiro ganho”. Para Weber, existe uma inversão da ordem natural das coisas dentro do capitalismo: o ganho deixa de ser o meio destinado à satisfação das necessidades materiais do ser humano, pois o ser humano vive em função do ganho (WEBER, 2004, p.46).

Segundo Sennet (2006, p.29), deve-se a Weber a idéia de burocratização da sociedade. Sennet afirma que após um século de crescimento, estabilidade e longevidade nas empresas, o que sustentou o capitalismo não foi o livre comércio. Foi a “militarização” da sociedade, analisada por Weber como um “modelo mais lógico da modernidade do que o mercado”, onde o “tempo racionalizado” passa a ser “o cerne desse capitalismo social militarizado: um tempo de longo prazo, cumulativo e, sobretudo, previsível”, que passou a influenciar as instituições e os indivíduos. Dentro desta lógica burocrática, tornou-se possível fazer previsões em longo prazo, pois com o emprego vitalício, o indivíduo tinha a possibilidade de planejar a carreira e a vida.

Porém, a crise do fordismo e do keynesianismo, na década de 70 constituiu um período crítico para o capitalismo. Podem-se destacar alguns fatores que caracterizaram este período. Dentre os fatores mencionados, destacam-se o aumento do preço da força de trabalho, que causou a redução nos níveis de produção e, conseqüentemente, da taxa de lucro; a crise do sistema taylorista/fordista de produção em vista da diminuição do consumo, causada pelo desemprego estrutural que se iniciava, bem como a condução do capital para as finanças, desencadeando um desenvolvimento excessivo da esfera financeira, que passa a ter mais autonomia. Outros fatores relevantes são a crise do “Estado do

bem-estar social”, que acarretou a necessidade de diminuição e transferência dos gastos públicos para o capital privado; e o desenvolvimento das privatizações, que levam a uma mudança no que diz respeito à legislação das relações trabalhistas, e à flexibilização da produção, dos mercados e da força de trabalho. Esses fatores geraram um processo de reestruturação do capital, bem como de seu “sistema ideológico e político de dominação”, e favoreceram o desenvolvimento do neoliberalismo, o aprofundamento da desigualdade social entre os países industrializados e os não industrializados e o fim das políticas de pleno emprego (ANTUNES, 2000, p 31).

Deste modo, o sistema taylorista/fordista, que perdurou durante décadas como modelo de organização do trabalho e da produção, e consolidou a indústria e a forma das relações de trabalho daquele período, entra em crise na década de 70 e já não mais atendia às demandas do capitalismo. Neste período se inicia nas organizações ocidentais a transição do fordismo para a produção flexível (ANTUNES, 1999; GOUNET, 1999). Pode-se dizer que este período inaugura a discussão sobre flexibilidade como uma nova alternativa ao modelo burocrático predominante no taylorismo/fordismo, que pode ainda ser confirmada nas palavras de Antunes (2000, p. 36):

Foi exatamente nesse contexto que se iniciou uma mutação no interior do *padrão de acumulação* (e não no *modo de produção*), visando alternativas que conferissem maior dinamismo ao processo produtivo, que então dava claros sinais de esgotamento. Gestou-se a transição do padrão taylorista e fordista anterior para as novas formas de acumulação flexibilizada.

O toyotismo, desenvolvido por Taiichi Ohno, vice-presidente da Toyota, surge no Japão a partir de 1945. Origina-se primeiramente pela necessidade de tornar as empresas japonesas tão competitivas quanto as americanas. O segundo motivo do surgimento do toyotismo foi a necessidade de adaptar as técnicas fordistas à indústria japonesa, tendo em vista as características locais, como espaço físico restrito e demanda diversificada. Neste intuito, foram desenvolvidas novas formas de trabalho, das quais se podem destacar os círculos de controle de qualidade, a gestão participativa, o just-in-time, o kanban, a horizontalização do processo produtivo, com a terceirização e a subcontratação, que posteriormente foram implantadas em empresas de diversos países. Neste sentido, ocorre a transição da

produção em massa, em larga escala, para a “especialização flexível”, ou seja, da padronização para a personalização, onde a produção é orientada pela demanda. O toyotismo também se caracteriza pela implantação do emprego vitalício e do sindicalismo de empresa e pela adoção de novas tecnologias utilizadas na produção. As novas formas de trabalho exigem um trabalhador mais qualificado, polivalente, participativo, flexível (ANTUNES, 1999; 2000; GOUNET, 1999; TENÓRIO, 2002).

Neste contexto, o controle rígido da produção e o “despotismo fabril” vão aos poucos sendo substituídos por um sistema em que o empregado é o “déspota de si próprio”, o que causa uma transformação na sua forma de ser (ANTUNES, 1996). Em outras palavras, surge uma nova forma de poder que substitui o “chicote” por um discurso que transfere a responsabilidade para o empregado, de forma que este passe a sentir-se responsável pela empresa, associando o sucesso pessoal com o da própria empresa.

Conforme afirma Sennett (2008, p. 54), “a repulsa à rotina burocrática e a busca da flexibilidade produziram novas estruturas de poder e controle, em vez de criarem as condições que nos libertam”. Neste sentido, a liberdade de ação gerada pelo discurso da flexibilidade, que pressupõe o ser humano livre, aberto às mudanças e capaz de adaptar-se, pode ser uma liberdade aparente, tendo em vista a realidade apresentada.

Bauman (2001; 2003; 2008) procura explicar com a metáfora da “fluidez” as relações sociais, de consumo, de trabalho e até mesmo a desintegração dos laços humanos que se apresentam no capitalismo pós-moderno. Para o autor, a modernidade “sólida”, traduzida no tempo rotinizado, na perspectiva de longo prazo, no planejamento de vida, na carreira vitalícia, no comprometimento recíproco, foi aos poucos sendo suprimida pela modernidade líquida, fluida, na qual a flexibilidade ganha destaque, inaugurando a era da “vida instantânea”, do desengajamento mútuo, do curto prazo, da incerteza, do consumismo intenso que gera o individualismo.

Sennet (2008), no livro “A corrosão do caráter”, faz uma comparação da trajetória pessoal e profissional de Enrico e Rico, pai e filho respectivamente. O pai, imigrante italiano que vive nos EUA em meados do século 20, e o filho americano. Ao avaliar as duas histórias, o autor conclui que o pai, embora tivesse um baixo poder aquisitivo, teve oportunidade de planejar a vida, a carreira, manter relações

duradouras, ou seja, a vida de Enrico seguia uma “narrativa linear”, fazia sentido para ele. Todavia, o filho, jovem norte-americano vivendo já no final do século 20, foi preparado na escola, desde cedo, a se adaptar às mudanças, a ser eficiente, flexível, orientado para resultados, a trocar de emprego freqüentemente, lidar com desafios e assim obter reconhecimento e sucesso na vida familiar e organizacional. De acordo com o autor, estas características impedem o filho de fazer um plano de vida e de carreira a longo prazo, de construir um padrão ético que possa moldar seu caráter, colocando-o numa situação de conflito emocional diante da impossibilidade de dar a seus filhos o que recebeu de seu pai.

Pode-se afirmar que com esta comparação Sennet atribui à trajetória linear do pai Enrico o discurso da burocracia, que racionalizou o uso do tempo e permeou a lógica fordista nos âmbitos ideológico e cultural da modernidade. Já a realidade cultural e ideológica do filho Rico retrata o período pós-fordista, que a partir da década de 70, é sustentado pelo discurso da flexibilidade e da capacidade de mudança e adaptação.

Tal comparação ainda pode ser reforçada pela perspectiva de Gaulejac (2007, p.144), que utiliza a terminologia “gerencialista”, a qual será reproduzida algumas vezes neste estudo:

A ideologia gerencialista transforma cada indivíduo em capital humano. A família se torna uma pequena empresa encarregada de produzir filhos empregáveis e armá-los para enfrentar a guerra econômica. Quando se tornarem adultos, eles serão convidados a realizar regularmente balanços existenciais.

Gaulejac (2007) é um dos principais autores que aborda os fundamentos da ideologia “gerencialista”, que se baseiam nos modelos prescritivos, no pragmatismo, na eficácia da ação. Tais fundamentos fazem do ser humano um recurso à disposição da empresa, e, com a introdução de valores como sucesso fácil, enriquecimento, autonomia e liberdade, induzem à competição e ao individualismo. O autor define, em uma de suas obras, de uma sociedade doente da gestão, e descreve os sintomas decorrentes da ideologia gerencialista, sob a qual impera a racionalidade instrumental, enquanto o mundo perde o sentido sendo dominado pelas incoerências e paradoxos. Segundo ele, por trás destes instrumentos, valores, ferramentas de gestão, dentre outros, existe uma lógica que foi influenciada

principalmente pela tradição norte-americana que consegue promover adeptos que se tornam leais reprodutores desta ideologia.

A partir destas considerações, este trabalho busca responder à seguinte pergunta: qual a percepção dos bancários sobre o discurso da flexibilidade nas políticas de gestão de pessoas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Tendo por base a contextualização descrita acima, o presente estudo tem como objetivo geral analisar, sob um enfoque crítico, a percepção dos funcionários do setor bancário sobre o uso da flexibilidade nas políticas de gestão de pessoas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma pesquisa bibliográfica acerca do tema
- Analisar o trabalhador bancário a fim de compreender o impacto do discurso da flexibilidade nas práticas deste setor.
- Identificar as formas de poder e mediação nas políticas de gestão de pessoas a partir da percepção dos funcionários quanto a essas políticas.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo limita-se a analisar o atual discurso da flexibilidade nas políticas de gestão de pessoas como forma de poder e dominação nas organizações, tendo como foco de pesquisa o setor bancário.

Diante das inúmeras dimensões atribuídas ao termo flexibilidade, cabe assinalar que este trabalho buscará analisar apenas a flexibilidade das relações de trabalho, sob o enfoque das práticas de trabalho flexíveis.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Diante das mudanças constantes, predominam, entre as organizações e na ideologia gerencial, novas formas de trabalho e gestão, mais flexíveis, que garantam a permanência destas no atual mercado competitivo. Tais formas de gestão foram aos poucos substituindo os antigos modelos, burocráticos e rígidos. Flexibilidade, agilidade, proatividade, capacidade de trabalhar sob pressão, iniciativa, são algumas competências essenciais exigidas dos profissionais por esses novos modelos de organização do trabalho. Neste contexto, observa-se que na literatura empresarial dos tempos atuais, dentre estas competências, uma das mais exigidas é a flexibilidade. Isso porque as organizações necessitam de empregados multifuncionais, flexíveis, capazes de se adaptar às diversas circunstâncias que transformam a rotina das organizações.

Tal fenômeno justifica a escolha do setor bancário para este estudo, por ser um dos setores que mais sofreram alterações nos últimos anos, passando por uma reestruturação produtiva que impactou significativamente as relações de trabalho do bancário, no quesito flexibilidade.

Um dos pressupostos deste estudo é que este discurso de flexibilidade pregado pelas empresas pode se apresentar como uma nova forma de legitimação do poder destas sobre as pessoas, que viria a complementar o poder legitimado pela burocracia interna das organizações. Assim, a pesquisa permitirá destacar algumas destas formas de dominação e controle impostas pelo discurso empresarial da flexibilidade, bem como suas conseqüências sobre a vida das pessoas nas organizações do setor bancário.

Contudo, observa-se que a produção acadêmica brasileira no campo dos estudos organizacionais dispõe de poucos trabalhos que abordem o discurso gerencial com um olhar crítico, predominando o enfoque positivista, conforme destaca Misoczky; Amantino-de-Andrade (2005, p.216), ao afirmar que no Brasil, “o campo dos estudos organizacionais é dominado pela perspectiva positivista, o espaço para a crítica é ainda muito limitado e esta é, muitas vezes, tratada de modo pejorativo”.

Ao discorrer sobre a teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil, Faria (2009, p.512a) afirma que tais estudos devem ir além das racionalidades instrumentais: “Devem desvendar o mundo do poder e as formas de controle

econômico, jurídico-político, ideológico e psicossocial sobre o processo e a divisão do trabalho para se sentirem autorizados a compreender as organizações e suas finalidades.”

Ainda neste contexto pode-se acrescentar a proposta de Misoczky; Amantino-de-Andrade (2005, p.227):

O que se coloca é, portanto, a necessidade de uma luta discursiva, que expresse divergências e opções teóricas e práticas, através da qual se enfrente as ortodoxias dominantes e, ao tempo, se critique a pretensa crítica presente na vertente pragmática dos estudos críticos em administração.

Assim, diante da carência de estudos gerenciais críticos, o presente trabalho poderá contribuir para uma reflexão crítica sobre os mecanismos mais sofisticados de controle e dominação, utilizados pelas organizações para obter o máximo desempenho dos funcionários.

1.5 ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO

O trabalho está estruturado da seguinte forma: No primeiro capítulo apresenta-se esta introdução geral, com a contextualização da pesquisa, seus objetivos, delimitações e relevância para a área de Administração. Os próximos quatro capítulos apresentam as bases teóricas que compõem este estudo, iniciando com os fundamentos da crise dos sistemas de gestão capitalistas; a crise do aparato ideológico, que aborda o contexto cultural/ideológico da modernidade e a emergência do discurso da flexibilidade, as relações de poder nas políticas de gestão de pessoas e a reestruturação produtiva do setor bancário. No sexto capítulo apresenta-se a metodologia da pesquisa, ou seja, o percurso metodológico que conduziu a pesquisa. Logo após, serão apresentadas as referências bibliográficas e por último, serão apresentados os materiais e documentos relevantes como anexos da pesquisa.

2 CRISE E REESTRUTURAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO CAPITALISTAS

Harvey (2009, p. 166) apresenta de forma sucinta três características do modo capitalista de produção: a primeira diz que “o capitalismo é orientado para o crescimento”, a segunda fala da relação entre capital e trabalho - para a perpetuação do capitalismo é necessário o controle do trabalho, tanto na produção quanto no mercado. A terceira característica pressupõe o capitalismo como sendo necessariamente dinâmico, no âmbito organizacional e tecnológico, devido às inovações necessárias para a manutenção do lucro.

No entanto, Harvey (2009, p. 169) afirma:

Marx foi capaz de mostrar que essas três condições necessárias do modo capitalista de produção eram inconsistentes e contraditórias, e que, por isso, a dinâmica do capitalismo era necessariamente propensa a crises. Não havia, em sua análise, uma maneira pela qual a combinação dessas três condições pudesse produzir um crescimento equilibrado e sem problemas.

Observa-se que nas décadas recentes, vários eventos modificaram o panorama mundial econômico e competitivo. Dentre estes eventos, pode-se destacar a crise do fordismo, o desenvolvimento tecnológico, a globalização, o aumento da competitividade, a instabilidade do ambiente e da demanda, entre outros. Conforme apresentado na introdução deste trabalho, a maior parte destes eventos se dá a partir da década de 70, com a crise do modelo taylorista/fordista, que reflete a necessidade de uma reestruturação na produção, e marca o início da discussão sobre a flexibilidade nas relações de trabalho, com a adoção de novas práticas gerencialistas (MUNIZ, 2001; NASCIMENTO; SEGRE, 2009).

Este novo cenário fez surgir, tanto no discurso gerencial quanto no acadêmico, algumas expressões como just-in-time (JIT), kanban, kaisen, qualidade total, controle estatístico de processos, círculo de controle de qualidade (CCQ), etc. Estas expressões representam algumas novas formas de organização do trabalho, da produção e de gestão, que substituíram o padrão taylorista-fordista de organização da produção.

Faz-se necessário, porém, ressaltar que existe uma divergência quanto à forma como os modelos são vistos. Larangeira (1997) afirma que o fordismo e o taylorismo não se confundem, por serem processos de trabalho diferentes, que

podem até complementarem-se numa mesma empresa. Entretanto, o fato de o fordismo e o taylorismo serem contemporâneos, e, até mesmo da aplicação de métodos tayloristas no desenvolvimento do fordismo, podem dificultar a análise de ambos os modelos de gestão da produção, especialmente em grandes empresas. Kumar (2006), por exemplo, afirma que autores pós década de 70, atribuíram aos dois modelos, taylorismo e fordismo, a produção em massa, julgando que esta forma unificada se destacava na análise dos sistemas de produção da época. O que remete a uma unificação de conceitos acerca dos modelos. Porém, Kumar (2006) se posicionava contra essa visão, afirmando que o taylorismo se aplica também à produção em pequenos e médios lotes, podendo ser também utilizado em empresas consideradas pós-fordistas. O sistema taylorista é caracterizado pelo estudo dos tempos e movimentos e pela racionalização científica do trabalho, podendo ser aplicado em firmas pequenas e médias. Já o fordismo se aplica a uma estratégia mais abrangente, sendo difundido principalmente em indústrias de bens de consumo duráveis, que apresentam técnicas mais complexas de produção, como por exemplo, as indústrias automobilísticas, visando padronizar a produção, e com economia de escala para alcançar um consumo de massa (LARANGEIRA, 1997).

É importante ressaltar, para melhor compreensão, que o período pós década de 70 é apresentado na esfera acadêmica, sob diferentes expressões e significados. Alguns autores defendem a denominação “pós fordismo” para descrever este período. A idéia de “pós fordismo” propõe que as mudanças ocorridas na produção fordista “representariam uma ruptura”, diante do esgotamento do padrão fordista de produção frente à segmentação da demanda. Por outro lado, outra corrente define este período como neofordista, identificando as mudanças nos modos de produção e gestão apenas como uma continuação, com “novas roupagens”, do modelo fordista (LARANGEIRA, 1997, p. 91). Nesta corrente, Faria (2009, p.179b), afirma que a fase conhecida como pós-fordista, na verdade, “trata-se de uma fase neotaylorista-fordista, que não supera o fordismo e tampouco se constitui em um novo paradigma”. De acordo com o autor, o que ocorre é um desenvolvimento no âmbito dos processos de trabalho, com a adoção de novas tecnologias físicas, e no âmbito comportamental, com novas tecnologias de gestão, que considerando as concepções tayloristas e fordistas, poderiam ser respectivamente denominadas “fordismo de base microeletrônica” e fordismo comportamental sofisticado” (FARIA, 2009, p.203b)

Tenório (2002), por exemplo, utiliza os termos fordismo e pós-fordismo para representar o período moderno e pós-moderno, respectivamente. Em algumas obras, a modernidade pode ser apresentada como sociedade industrial, e a pós-modernidade como sociedade pós-industrial (TENÓRIO, 2002). Destacam-se ainda outras três formas distintas de expressar a transição da modernidade para a pós-modernidade: em Lash e Urry (1987 *apud* HARVEY, 2009, p. 165) encontram-se os termos capitalismo organizado e capitalismo desorganizado; para Swyngedouw (1986 *apud* HARVEY, 2009, p. 169), fordismo e acumulação flexível, e também os termos antigo capitalismo versus novo capitalismo (SENNET, 2006; HALAL, 1986 *apud* HARVEY, 2009, p. 164).

Piore e Sabel (1990) apresentam a expressão “especialização flexível” referindo-se ao mesmo período pós década de 70, como um novo regime que surge em lugar do keynesianismo, e que também reflete a transição do moderno para o pós-moderno como uma “segunda ruptura industrial”.

Já Harvey (2009) utiliza o termo “acumulação flexível” para tratar das mudanças do capitalismo a partir da década de 70. O autor também sinaliza para a ausência de consenso acerca do papel da acumulação flexível em relação aos modelos anteriores: se este modelo representa uma concreta transformação, isto é, uma ruptura, ou se apenas representaria uma fase de transição, de “reparos temporários”, que configuraria a crise do capitalismo e a inserção do discurso da flexibilidade.

Na visão de Tenório (2002, p.163) o pós-fordismo, também denominado por ele “modelo flexível de gestão organizacional”, define-se pela “diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nos sistemas-empresa”. No entanto, Larangeira (1997) observa que estas inovações não conseguiram desfazer os princípios básicos do sistema fordista, como a separação entre concepção e execução do trabalho.

Desta forma, este trabalho se posiciona de acordo com a corrente que se baseia no conceito de neofordismo, ou seja, de que o fordismo perdura até os dias atuais com novas roupagens. Porém, tendo em vista não existir consenso no debate ao redor da continuidade ou descontinuidade do sistema fordista de produção, usar-se-á, neste estudo, o termo “período pós década de 70”.

Segundo Antunes (2000), pode-se dizer que a crise do taylorismo e do fordismo está associada à do capitalismo, que no início da década de 70 já apresentava contornos críticos, principalmente devido a alguns fatores, apresentados abaixo:

- Diminuição da taxa de lucro, causada pelos movimentos sociais em prol do controle social da produção na década de 60, e pela elevação do preço da força de trabalho;
- A falência do padrão de acumulação taylorista-fordista, causada pela retração do consumo em vista do desemprego estrutural iniciado no naquele período;
- Desenvolvimento excessivo do setor financeiro internacional, que passa a prevalecer sobre os capitais produtivos;
- Alianças e fusões entre empresas monopolistas e oligopolistas que acarretam maior concentração de capitais
- A crise do *welfare state* (Estado do bem-estar social), ocasionando a crise fiscal do capitalismo e a necessidade de redução de despesas públicas, transferindo-as para o setor privado.
- Aumento significativo das privatizações, com uma tendência às desregulamentações e à flexibilização da cadeia produtiva, dos mercados e da mão-de-obra.

De acordo com Harvey (2009), em linhas gerais, foi durante o período de 1965 a 1973 que a inaptidão do fordismo e do keynesianismo de coibir as contradições do capitalismo se tornou mais evidente, devido aos problemas de rigidez em vários aspectos.

Sayer e Walker (1994, p. 274) sintetizam a oposição entre o fordismo e a especialização flexível, que caracteriza o período pós década de 1970, com traços “simetricamente opostos e mutuamente exclusivos”, conforme apresentado no quadro que se segue.

Velhos tempos	Novos tempos
Fordismo	Especialização flexível/pós-fordismo
Rigidez	Flexibilidade, capacidade de resposta
Produção em massa	Pequena produção em lote
Maquinaria específica	Maquinaria flexível
Produtos normalizados	Produtos diferenciados
<i>Just in case</i>	<i>Just in time</i>
Grande armazenagem	Armazenagem mínima
Desqualificação	Qualificação
Integração vertical	Desintegração vertical
Empresas globais	Distritos industriais

Quadro 1 A oposição entre o fordismo e a especialização flexível

Fonte: Sayer e Walker, 1994, p. 274

Pode-se perceber no quadro acima que o período pós década de 70 é marcado pela especialização flexível, que inicia uma nova forma de gestão dentro das empresas capitalistas, baseada na flexibilidade de processos de trabalho e inspirada nas técnicas desenvolvidas no Japão desde o final da década de 40. A necessidade de relações mais cooperativas entre empregados e dirigentes, o desenvolvimento do modelo *just in time*, que une produtividade e qualidade, trabalhando com estoques mínimos são alguns exemplos dessa influência japonesa nos sistemas de gestão desenvolvidos nos países ocidentais, que refletem uma forma, mais flexibilizada de acumulação.

Entende-se por especialização flexível o termo concebido em 1984 por Piore e Sabel no livro *"The second industrial divide"*. O termo resume o conjunto de técnicas que formam um novo sistema de gestão da produção e do trabalho, a partir da década de 70, que une produção artesanal com tecnologia e qualificação dos empregados, como uma forma de enfrentar a crise do keynesianismo mundial, e o modo de produção em massa, predominante no século 19. Tais técnicas constituem uma adaptação para os países ocidentais do sistema desenvolvido pelo toyotismo (PIORE, SABEL, 1990; XAVIER SOBRINHO, 1997; ANTUNES, 2005).

Piore e Sabel (1990) afirmam que o dinamismo da especialização flexível tem caráter duradouro a partir de dois argumentos: o primeiro defende que a utilização dos computadores na indústria é o que favorece os sistemas flexíveis, apresentando a idéia de uma lógica permanente para o desenvolvimento tecnológico. O segundo argumento evidencia que o aumento da eficiência, nas devidas condições

competitivas, vem acompanhado de flexibilidade em todos os níveis de desenvolvimento tecnológico.

Desta forma, para os autores acima citados, esta dualidade parte da exaustão das potencialidades do fordismo e das novas formas de organização do trabalho, que representam uma quebra da tradição taylorista-fordista. Portanto, uma das razões para a crise do capitalismo foi o esgotamento do modelo de desenvolvimento industrial de produção em série.

A inserção da maquinaria flexível possibilitou uma maior flexibilidade dos processos, substituindo as antigas linhas automáticas de produção em grande escala, que não permitiam a intervenção do operário no processo e que não suportavam as variações necessárias no sistema para atender a diversificação da demanda. Desta forma, passou-se a produzir bens diversificados em pequenos lotes. Um dos símbolos da automação flexível é o robô industrial (DINA, 1987; SAYER, WALKER, 1994).

Todavia, conforme Faria (1992 apud 2009, p.209b) “a automação promove com maior eficiência a apropriação do saber operário, utilizando-o de modo a reafirmar a hegemonia do capital sobre o trabalho”. Assim, pode-se questionar essa participação do operário no processo, apontada acima, no sentido de que, o que se observa é que o operário continua sem autonomia, apenas executando as decisões dos superiores. As máquinas tornaram-se mais flexíveis em função do desenvolvimento da tecnologia, porém o operário apenas executa o programa de acordo com o que lhe é passado.

Outra técnica utilizada dentro do contexto da especialização flexível é o “*just in time*”, tecnologia de gestão que foi desenvolvida pela Toyota como forma de adaptação das práticas ocidentais à realidade japonesa, cujo objetivo é chegar a um estoque zero, com suprimento da matéria-prima e material intermediário em tempo e quantidade exatos, para evitar o desperdício de tempo, material e custos. O conceito de qualidade total, isto é, o controle da qualidade durante o processo de produção, feito pelo próprio operador, tanto no produto intermediário quanto na maquinaria, também é uma das técnicas desenvolvidas dentro do modelo (FINKEL, 1994; FRANZOI, 1997; SAYER, WALKER, 1994).

O desenvolvimento da tecnologia da informação possibilitou a adoção de sistemas flexíveis de gestão, como o *just-in-time*, já mencionado, a automação e os robôs industriais, que facilitaram a inovação, tanto no processo de produção quanto

nos produtos, e permitiram abertura de novos nichos de mercado com a produção especializada e em pequenos lotes. Outra mudança notável foi em relação à vida útil dos produtos: pelos métodos fordistas os produtos tinham duração duas vezes maior do que na nova fase flexível da produção. Essa redução no tempo de giro da produção foi acompanhada por uma mudança nas formas de consumo, com a indução de necessidades e a criação de novos modismos com apelos cada vez maiores à diferenciação e ao consumo (HARVEY, 2009). Conforme afirma o autor, “a estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a todo o fermento, instabilidade [...] de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais” (HARVEY, 2009, p. 148)

Destacam-se também neste período o desenvolvimento do setor de serviços e a fragmentação da cadeia produtiva (processo de produção). A evolução tecnológica a serviço da produção acarretou a extinção de algumas profissões especializadas existentes no período taylorista-fordista, como, por exemplo, a de operador de máquinas convencionais e seus ajudantes (FARIA 2009, p.199b), fazendo surgir também diversas atividades informais das quais decorrem as terceirizações, subcontratações, trabalhos autônomos e empregos temporários. Outro destaque é o desenvolvimento dos distritos industriais, caracterizados pela descentralização do processo de produção de bens e o aumento da atuação feminina nos postos de trabalho. Um dos exemplos de distritos industriais de sucesso é o da “Terceira Itália”, um aglomerado de empresas dos distritos de Emília-Romagna e Toscana, que utiliza a cooperação entre pequenas e médias empresas como uma nova forma de organização do trabalho e como uma alternativa ao modelo capitalista vigente (ANTUNES, 2005; HARVEY, 2009; BRAGA, 2003).

Assim, o capital começou um processo de reorganização dos seus métodos de dominação social, seja reordenando em termos capitalistas os processos de produção, ou criando um projeto de recuperação da supremacia nas diferentes esferas sociais (ANTUNES, 2000).

Com o entendimento do contexto da crise dos sistemas de gestão capitalista, se buscará, na próxima seção, aprofundar-se nos aspectos ideológicos que permeiam a transição da modernidade para a pós-modernidade, com a emergência do discurso da flexibilidade e a influência deste discurso nas práticas de gestão e na forma de vida dos indivíduos.

3 CRISE DO APARATO IDEOLÓGICO: A CRISE DA MODERNIDADE E A EMERGÊNCIA DO DISCURSO DA FLEXIBILIDADE

Dando continuidade ao argumento apresentado na seção anterior, com relação à especialização flexível, que alterou as formas de gestão e acumulação capitalistas, Braga (2003, p. 111) apresenta de forma sintética, porém abrangente, o contexto em que surge a especialização flexível:

A saturação do mercado industrial nas economias avançadas teria sido acelerada pelo desenvolvimento de estratégias de industrialização e crescimento econômico nas economias de países periféricos: o Sudeste Asiático, com sua produção em massa de bens duráveis, alavancada pelas indústrias de computadores e automóveis; e a América Latina, com sua política diversificada de substituição de importações. A suposta quebra do mercado de massa dos anos 1970 e a decorrente paralisia na organização fordista teriam produzido, também, outros efeitos marcantes. Uma mudança na preferência do consumidor em direção à diversidade e um “imminente” esgotamento do fornecimento mundial de matérias-primas utilizadas para a manufatura das mercadorias em larga escala. A especialização flexível surge nesse contexto, afirmando que o caminho para a saída da crise passaria por uma alteração do padrão tecnológico vigente, além de uma reorganização das mediações reguladoras.

Nos últimos anos, o termo flexibilidade tem sido explorado em diversos contextos, assumindo, dessa forma, uma série de significados. Sayer e Walker (1994) apresentam uma classificação dos vários tipos de flexibilidade, que em alguns casos podem ser complementares, a partir da análise de diversos autores, quais sejam: a flexibilidade no volume de produção, flexibilidade do produto, emprego flexível, práticas de trabalho flexíveis, maquinaria flexível, flexibilidade da reestruturação e formas flexíveis de organização.

Neste contexto, Nascimento (2004) afirma que as diferentes dimensões da flexibilidade não necessariamente apresentam-se todas combinadas em uma mesma empresa, mas que esta combinação pode permitir um maior ganho de flexibilidade.

A partir desta classificação, esta seção discutirá a flexibilidade das relações de trabalho, sob o enfoque do emprego flexível e das práticas de trabalho flexíveis, bem como o contexto ideológico/cultural no qual se insere a pós-modernidade, ou o período pós década de 70.

Finkel (1994, p. 420) destaca cinco concepções de flexibilidade apresentadas em um informativo da Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 1988, que corrobora com a concepção das múltiplas dimensões da flexibilidade, apontadas anteriormente, também nas relações de trabalho. São elas: a flexibilização dos custos do trabalho, das condições de emprego, do tempo de trabalho, bem como a flexibilização das formas de organização do trabalho e dos requisitos de formação, qualificação e motivação. Estas dimensões da flexibilidade apontadas pela OIT podem elucidar algumas das causas da deterioração das condições de trabalho e de vida para alguns trabalhadores, observadas nas organizações atuais. Dentre estas, verifica-se a diminuição nos salários, o aumento do desemprego; a instabilidade no emprego; o aumento do trabalho informal e da desigualdade. Além disso, Castells (2002) apresenta o aumento da concorrência e o desenvolvimento tecnológico como motivadores das novas tendências da flexibilidade das relações de trabalho.

O informativo da OIT também aponta para a flexibilização no que diz respeito à legislação do trabalho. Esta medida se associa a mudanças que tornariam a legislação mais dinâmica e adaptativa à conjuntura econômica e produtiva das empresas, tais como a legalização da terceirização, do contrato de trabalho por tempo limitado, da subcontratação, dos bancos de horas, da redução de jornada de trabalho, entre outras. Com relação à organização do trabalho e à qualificação e formação, observa-se a flexibilização das formas de trabalho na utilização da polivalência e da intensificação do trabalho com a transferência de maior carga de responsabilidade nas atividades para o empregado. Porém, esta exigência das empresas por polivalência acaba deixando a encargo do trabalhador a manutenção da sua empregabilidade na busca de novas capacitações, à medida que vão mudando as exigências da realidade (FINKEL, 1994; NASCIMENTO, 2004, SENNET, 2006).

Giddens (1991, p.11) apresenta, em termos de tempo e localização geográfica, uma primeira aproximação do que seria modernidade, definindo-a como “estilo, costume de vida ou organização social que emergiram na Europa a partir do século XVII e que posteriormente se tornaram mais ou menos mundiais em sua influência”. Neste trabalho, Giddens também aponta as discontinuidades, isto é, as transformações da modernidade, no que se refere ao estilo de vida, que se distanciam dos modos “tradicionais de ordem social”, tanto em extensão como em intenção.

Em outro trabalho, mais recente, Giddens (2002, p.21) proporciona um sentido mais ampliado ao termo modernidade; esta se refere “às instituições e modos de comportamento estabelecidos pela primeira vez na Europa depois do feudalismo, mas que no século XX se tornaram mundiais em seu impacto”, e também pode ser entendida como “aproximadamente equivalente ao mundo industrializado”, lembrando que existe uma segunda dimensão institucional da modernidade, que é o capitalismo.

Giddens (2002) ainda afirma que um atributo fundamental da modernidade, que caracteriza a descontinuidade da era moderna com o estilo de vida pré-moderno é o dinamismo, que dita o ritmo, a amplitude e a profundidade das mudanças sociais. Este dinamismo, segundo o autor, provém de três principais elementos: a separação de tempo e espaço, o desencaixe das instituições sociais, e a reflexividade.

Estes elementos também são citados por Bauman (2001) que parece concordar com Giddens, em relação ao dinamismo da modernidade. Porém, cabe deixar claro que, o que Bauman chama de modernidade caracteriza, na verdade, o pós-modernismo. Sobre a relação tempo/espaço na pós-modernidade, Bauman (2001, p.131) ainda afirma que:

A relação entre tempo e espaço deveria ser de agora em diante processual, mutável e dinâmica, não predeterminada e estagnada. A “conquista do espaço” veio a significar máquinas mais velozes. O movimento acelerado significava maior espaço, e acelerar o movimento era o único meio de ampliar o espaço. Nessa corrida, a expansão espacial era o nome do jogo e o espaço, seu objetivo; o espaço era o valor, o tempo, a ferramenta.

Bauman (2001, p.10) utiliza a metáfora da liquidez, ou “fluidez”, para explicar as transformações da sociedade atual ou pós-moderna. Para Bauman, não há uma transição da sociedade moderna para a pós-moderna, mas sim uma “fluidez” das relações sociais. A partir das características ‘químicas’ das substâncias sólidas e líquidas ele vai traçando um paralelo com as fases da modernidade. Para o autor, “o derretimento dos sólidos levou à progressiva libertação da economia de seus tradicionais embaraços políticos, éticos e culturais. Sedimentou uma nova ordem, definida principalmente em termos econômicos.”

Observa-se que, desde o fordismo, as relações organizacionais passaram a guiar as trajetórias humanas. Segundo Bauman (2001, p. 69):

O fordismo era a autoconsciência da sociedade moderna em sua fase 'pesada', 'volumosa', ou 'imóvel' e 'enraizada', 'sólida'. Nesse estágio de sua história conjunta, capital, administração e trabalho estavam, para o bem e para o mal, condenados a ficar juntos por muito tempo, talvez para sempre – amarrados pela combinação de fábricas enormes, maquinaria pesada e força de trabalho maciça. [...] O capitalismo pesado era obcecado por volume e tamanho, e, por isso, também por fronteiras, fazendo-as firmes e impenetráveis.

Esta nova ordem apontada por Bauman parece exprimir a realidade da sociedade moderna, que segundo Sennett (2008, p.35) “está em revolta com o tempo rotineiro, burocrático, que pode paralisar o trabalho, o governo e outras instituições”. Para Sennett (2008), grande parte da mão-de-obra presente nas organizações ainda se mantém no regime fordista, pois, apesar de o novo discurso da flexibilidade estar acabando com a rotina, muitas empresas ainda possuem trabalhos repetitivos. O mesmo autor questiona como a flexibilidade pode contribuir para remediar o mal causado pela rotina no caráter das pessoas. Sennett (2008, p. 54) identifica um “sistema de poder”, baseado na “reinvenção descontínua de instituições, especialização flexível de produção e concentração de poder sem centralização”, que as novas formas flexíveis, avessas à rotina burocrática, produziram e que, ao invés de libertar, aprisionam o indivíduo.

A reinvenção descontínua das organizações traduz a idéia de instabilidade, isto é, a busca de uma ruptura do presente com o passado das organizações, onde a fragmentação do sistema em substituição às antigas pirâmides hierárquicas, características do fordismo, e o conceito de reengenharia ganham destaque, na tentativa de aumento da produtividade. A especialização flexível da produção é o segundo elemento do sistema de poder, camuflado nas atuais formas de flexibilidade, apresentados por Sennett. O autor considera este elemento uma oposição ao sistema fordista de produção, pois substitui as antigas e longas linhas de montagem, pelas “ilhas de produção”, mais flexíveis e especializadas. A mais importante característica deste elemento é a possibilidade de adequação do processo produtivo e da estrutura interna da organização de acordo com a mudança da demanda (SENNETT, 2008).

O último elemento é a “concentração de poder sem centralização de poder”. Existe certa ilusão de que as novas formas de trabalho, mais flexíveis, tenham descentralizado o poder em direção a níveis inferiores da organização. Porém, segundo Sennett (2008), a estrutura das organizações tornou-se mais complexa: a tecnologia da informação abrange toda a estrutura deixando os indivíduos mais expostos, e o controle é feito por meio de metas cada vez mais difíceis, em que cada setor possui liberdade em função do seu cumprimento. Entretanto, essa liberdade é ilusória, tendo em vista que há uma pressão da administração superior, que impõe metas na maioria das vezes abusivas (SENNETT, 2008).

Neste sentido, interessa a esta pesquisa o item “especialização flexível”, que para Sennett (2008, p. 59) “é a antítese do sistema de produção incorporado no fordismo”. Sennett afirma que, dentre os elementos necessários para especialização flexível, como a alta tecnologia, a rapidez nas comunicações e exigência de agilidade na tomada de decisão, o que mais se destaca é a capacidade de deixar que as alterações na demanda externa determinem a estrutura interna das organizações. O que explica a idéia de oposição entre a especialização flexível e o sistema fordista. Esta noção é complementada pela afirmação de Tenório (2002, p.159). O autor conclui que:

a crise do fordismo foi provocada pela sua *inflexibilidade* em aderir a novos parâmetros que não exclusivamente técnicos, isto é, relacionados exclusivamente à organização da produção, mas também por parâmetros socioeconômicos com conseqüências diretas na relação capital-trabalho. Isso ocorre na medida em que a crise passa agora a ser protagonizada pela sociedade como um todo, o que vai exigir dos sistemas-empresa uma nova base institucional, conseqüente com as novas realidades econômicas, políticas e sociais em que o determinante é o mercado e não mais mediações do Estado.

A conclusão de Tenório corrobora com a necessidade de novas formas de gerenciamento nas organizações, mais flexíveis, que possam acompanhar as transformações no âmbito social e institucional.

Conforme apresentado no capítulo 2, a crise do fordismo culminou numa realidade econômico-financeira instável, com a saturação de mercados, problemas sociais, entre outros problemas, que no final da década de 70 contribuíram para a emergência do discurso da flexibilidade, período que coincide com a reestruturação do capitalismo. Neste período, as organizações passaram a buscar alternativas para manterem seus negócios e sua produção diante da instabilidade dos mercados.

Nesta mesma época o toyotismo, que até então estava presente apenas nas empresas japonesas, começa a ser adaptado à realidade dos países ocidentais, com a substituição da linha de produção individualizada por uma forma mais integrada de produção, do trabalho desqualificado pela polivalência, eliminando aparentemente as repetições que desmotivavam os operários. O sistema Toyota consegue se adaptar melhor às demandas e mudanças tecnológicas e torna a concorrência acirrada para as outras indústrias japonesas. (SALERNO, 1995; GOUNET, 1999)

Com a necessidade de flexibilização das organizações, novas formas de trabalho e novas tecnologias começam a se desenvolver em um ritmo cada vez mais rápido. Tal fato gera pesquisas em áreas do conhecimento como sociologia, psicologia, administração, economia, engenharia de produção, entre outras, a fim de investigar as mudanças na indústria e no trabalho causadas pela emergência da flexibilidade (SALERNO, 1995).

Com a amplitude de utilização do termo flexibilidade, torna-se necessário delimitar suas dimensões para que se possa encontrar o seu significado. Salerno (1995, p.57) utiliza uma conceituação abrangente para o termo flexibilidade, que engloba noções de engenharia, economia administração e sociologia: Baseia-se no entendimento de que “flexibilidade não é uma propriedade única e homogênea dos sistemas de produção” e de que suas necessidades também não aparecem de forma homogênea, pois variam de acordo com o produto, o processo, o mercado, a estratégia da organização e as relações de trabalho.

De acordo com Gaulejac (2007, p. 213), “as evoluções tecnológicas poderiam libertar o homem do trabalho. Elas parecem, ao contrário, colocá-lo sob pressão. Aliviam a fadiga física, mas aumentam a pressão psíquica”. Neste sentido, ao observar os indivíduos imersos na cultura flexível, pode-se considerar que as práticas gerenciais exigem um perfil de trabalhador competente, ambicioso, forte, agressivo, disponível, capaz de enfrentar adversidades e se adaptar facilmente às mudanças. Tais práticas impõem um domínio efetivo do trabalho, na maioria das vezes invisível, e, portanto, difícil de ser questionado, que leva a uma “submissão livremente consentida”.

Siqueira (2009, p. 79), que faz uma análise do discurso organizacional em gestão de pessoas, pode corroborar com as idéias até aqui expostas quando afirma que:

[...] a empresa é um dos espaços em que o poder se liga ao amor e à morte. Este amor se torna, cada vez mais, um instrumento eficaz no alcance dos objetivos organizacionais e na submissão das pessoas à ordem estabelecida pela ideologia dominante, isto é, pela lógica de mercado. Por meio do amor almeja-se colonizar os inconscientes das pessoas. A organização, em determinados momentos, faz uso desse controle, transformando-o em algo ameaçador ao qual o sujeito deve se submeter.

Portanto, as atividades humanas nas empresas são traduzidas em indicadores de desempenho, cujo objetivo é sempre aumentar a produtividade e o rendimento. Tal abordagem, gerencialista, utilitarista, reflete uma visão de mundo na qual o ser humano passa a ser mais um recurso disponível à empresa, e esta, uma máquina de produção (GAULEJAC, 2007).

As palavras de Schirato (2006, p. 69) sobre o impacto da modernidade nas organizações parecem confirmar as abordagens até aqui apresentadas, no que se refere ao aparato cultural e ideológico da pós-modernidade:

Imbuídos pelas novas técnicas de administração de pessoas, o espírito moderno contemporâneo julgou submeter à produção do trabalho e à geração do lucro, a alma humana. O sentido de “mais justo” se resumiu ao de “mais adaptável”, a razão humana se julgou tão soberana que se submeteu, a si própria, a técnicas de condicionamento de comportamento, à programação de respostas. Preceitos éticos, advindos da tradição cristã, transformaram-se em expedientes úteis, em que ética e utilidade, na modernidade tecnológica, são irmãs gêmeas.

Em termos gerais, pode-se dizer então que, diferente do poder legitimado pela burocracia, que era formalizado e explícito, o poder nas empresas pós década de 70 é velado sob as políticas e práticas de gestão de pessoas, que se utilizam da tecnologia avançada e das ferramentas gerencialistas legitimadas socialmente pelo discurso da flexibilidade. Tais mecanismos são transmitidos, sob o aparato ideológico do discurso do trabalho flexível, como novas formas de obtenção de ganhos, e que podem ser, na verdade, novas formas de exploração da força de trabalho.

A seção seguinte aprofundará este ponto, buscando identificar nos contornos da gestão de pessoas estas relações de poder.

4 AS RELAÇÕES DE PODER NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Antes de se aprofundar no entendimento sobre as políticas de gestão de pessoas, faz-se necessário conhecer o significado da palavra gestão. Faria (2009, p. 54) conceitua tecnologia como “o conjunto de conhecimentos aplicados a um determinado tipo de atividade”, sendo possível verificar vários tipos de tecnologias. Destaca-se aqui a tecnologia de processo, que compreende as tecnologias de gestão e as tecnologias físicas. A expressão “tecnologia de gestão” é definida como (Faria, 2009, p.54):

conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégias utilizados pelos gestores para controlar o processo de produção em geral e de trabalho em particular, de maneira a otimizar os recursos nele empregados, pondo em movimento a força de trabalho capaz de promover a geração de excedentes apropriáveis de forma privada ou coletiva (social).

A tecnologia de gestão pode ser de ordem instrumental, mais relacionada ao processo produtivo; e de ordem comportamental e ideológica, que visa trabalhar os valores essenciais para o cumprimento dos trabalhos, ferramentas de motivação, treinamento, entre outros. Integrada com as tecnologias físicas, podem ser utilizadas para incrementar a eficiência e a produtividade, além de intensificar o controle tanto do processo produtivo, quanto das relações de trabalho, como conclui Faria (2009, p. 57): “desta maneira, tecnologias físicas e de gestão constituem-se em fenômenos integrados complementares exigidos para viabilizar o sistema de controle, pelo capital, sobre o processo de trabalho em geral e sobre o trabalhador em particular”.

A gestão de pessoas se desenvolveu em acordo com as mudanças ocorridas no cenário mundial ao longo do século XX. Pode-se apresentar esta evolução a partir das três grandes fases históricas da sociedade - era industrial, pós-industrial e informacional - traçando um paralelo entre as transformações no panorama mundial e as transformações nas políticas de gestão de pessoas das organizações. Porém, é na década de 50, na era pós-industrial, que surge no contexto da gestão do trabalho o departamento de recursos humanos (DRH), em função do enfoque que passa a ser dado às pessoas dentro das organizações. Com o desenvolvimento da indústria, e conseqüente aumento do comércio e do mercado de trabalho, o DRH das organizações passa a desenvolver serviços especializados como recrutamento,

seleção, remuneração, avaliação de desempenho, higiene e segurança no trabalho, além das relações sindicais e trabalhistas, e as pessoas passam a ser vistas como recursos humanos da empresa (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Lacombe (2005) aponta algumas tendências da nova administração de recursos humanos, como a desburocratização, a reengenharia, o *downsizing*, além do fenômeno da qualidade total, a gestão do conhecimento, a adoção significativa de sistemas de informação gerencial, que possibilitou a expansão do teletrabalho. Todas essas mudanças causaram repercussões na forma de gerir pessoas nas organizações. Segundo o autor, algumas exigências atuais para a gestão de pessoas podem ser identificadas, dentre as quais se destacam o trabalho com equipes multidisciplinares e autogerenciáveis, a capacidade de promover e valorizar a criatividade e a inovação entre os profissionais, a capacidade de obter vantagem competitiva por meio das pessoas, a necessidade de “profissionais adaptáveis”, bem como a capacidade de manter estruturas “enxutas e flexíveis” sem comprometer a lealdade dos empregados e equipes. Além disso, destaca-se a exigência da formação de líderes em todos os níveis da organização, e, por fim, a prioridade do cliente, que deve ser inculcada em todos os profissionais envolvidos com a empresa.

De acordo com Faria e Soboll (2007), as políticas de gestão de pessoas são os instrumentos mais utilizados no controle político-ideológico e na exploração dos funcionários de uma organização. Neste sentido, as formas de mediação - econômica, política, ideológica e psicológica - apresentadas por Pagès *et al* (2008) serviriam como forma de legitimação de tais práticas, objetivando obter o máximo rendimento dos trabalhadores e a lealdade à empresa.

Ao analisar o sistema de poder da empresa a qual denominaram TLTX, Pagès *et al* (2008) identificaram uma série de discursos contraditórios, dos quais os autores traçaram um esquema de interpretação que define a organização como instrumento de mediação. Este esquema abrange três processos fundamentais, que se inter-relacionam: a mediação, a introjeção das contradições e a consolidação ideológica:

- Mediação – as vantagens ou privilégios proporcionados pela organização atuam como um “terceiro termo”, ocultando a contradição entre os objetivos da empresa, os objetivos do empregado e os do sistema capitalista, que seriam o lucro e a dominação. Dada a sua importância, este tópico será mais explorado no próximo parágrafo.

- Introjeção das contradições – por um processo inconsciente, o indivíduo absorve as contradições da política da organização, por meio de estímulos contraditórios, e não pode reagir a estes, por não saber a origem dos mesmos. Por exemplo, o sentimento de satisfação com o pacote de benefícios e oportunidades oferecidos pela empresa e, ao mesmo tempo, o desejo de se libertar das pressões do trabalho.
- Consolidação ideológica – o indivíduo cria uma ideologia semelhante à da organização, ou seja, passa a assumir e reproduzir os “valores” e práticas organizacionais também em sua vida pessoal. Como exemplo pode-se observar a missão e os valores praticados na empresa, transmitidos geralmente pela área de recursos humanos, aos quais o trabalhador não só se submete, mas também os reproduz em sua vida pessoal.

Segundo Pagès et al (2008), existem quatro formas de mediação: econômica, política, ideológica e psicológica, que podem ser identificadas nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações. A mediação econômica se dá, por exemplo, por meio das oportunidades de crescimento na carreira e nos altos salários oferecidos. Aceitá-la, indica a submissão à dominação capitalista, ou seja, trabalhar excessivamente em prol do aumento dos lucros da empresa. Ao nível político, a contradição do indivíduo entre ter autonomia e liberdade no seu trabalho e o respeito às políticas centrais da empresa pode ser mediada por técnicas de administração que garantem uma autonomia controlada. As formas de controle invisíveis, implícitas nas técnicas de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, entre outras, que visam garantir o respeito às regras. Na mediação ideológica, o discurso ideológico produzido pela empresa leva o indivíduo a produzir uma ideologia semelhante, não contraditória à da empresa, geralmente a partir do discurso transmitido na missão, nos valores e nas crenças da empresa. E na instância psicológica as coerções transformam-se em prazer-angústia, ou seja, a organização é, por um lado, um instrumento de prazer, relacionado à possibilidade de conquista, sucesso, dominação; e por outro lado como máquina de angústia, devido às exigências e controles onipresentes. É a gestão da afetividade do indivíduo, por meio da qual, o mesmo passa a criar vínculos afetivos que o levam a se sacrificar pela empresa, em troca do reconhecimento, do sucesso, ou da realização de um sonho, por exemplo.

Aprofundando-se ainda mais na idéia de organizações como instrumentos de mediação, pode-se considerar que as organizações se utilizam dos processos de mediação para produzir contradições nos indivíduos. Desta forma, as organizações oferecem oportunidades ao mesmo tempo em que exigem restrições do indivíduo. O objetivo é, por meio da introjeção (interiorização), relacionar fortes coerções a grandes benefícios e integrar o funcionário aos objetivos da organização, utilizando técnicas que o levam a legitimar e reproduzir as políticas e discursos da organização, ou seja, a consolidar a ideologia organizacional. Neste sentido, o empregado deixa de ser o sujeito da ação para se comportar como lhe é imposto, ou seja, passa de ser humano a indivíduo, o que reforça a dependência do mesmo à organização (PAGÈS et al, 2008; CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Bernardo (2006) identificou quatro temas que juntos podem definir a idéia de trabalho flexível e que aparecem com freqüência na literatura e no discurso empresarial, bem como nas práticas de gestão de pessoas. São eles competência, participação, trabalho em equipe e autonomia. Dentre os temas apresentados por Bernardo (2006), pode-se considerar o conceito de competência como um dos direcionadores das práticas de gestão de pessoas nos tempos atuais.

De acordo com Faria e Leal (2007), a gestão por competências redireciona o foco das ações de gestão de pessoas das tarefas para a estratégia da organização. Desta forma, desde o processo de recrutamento e seleção, até a avaliação de desempenho, todas as ações serão baseadas na noção de competências. Entretanto, o que define a utilidade da competência no contexto produtivo é a estratégia organizacional. Nesse caso, as competências humanas passam a ser mais um recurso utilizado na criação de vantagem competitiva para a organização.

Sobre a gestão por competências, Deluiz (2001, p.3) afirma que:

No modelo de competências importa não só a posse dos saberes disciplinares escolares ou técnico-profissionais, mas a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho. Os componentes não organizados da formação, como as qualificações tácitas ou sociais e a subjetividade do trabalhador, assumem extrema relevância. O modelo das competências remete, assim, às características individuais dos trabalhadores. O modelo das qualificações ancorado na negociação coletiva cedeu lugar à gestão individualizada das relações de trabalho.

O modelo por competências supera, em parte, o modelo de relação de trabalho existente no taylorismo, centrado na obtenção de um diploma, que representava a qualificação formal. O modelo taylorista já utilizava o pagamento por produção que incentivava a individualização e a produtividade, entretanto, os padrões atuais sugerem uma flexibilização e individualização das relações de trabalho. Esse novo padrão baseado nas competências apresenta-se com uma forma contraditória, porém complementar, onde a qualificação técnica formal, que geralmente é igual para todos os trabalhadores, sugere a exigência de atualização constante do portfólio de competências individuais. Além disso, o novo padrão exige uma renúncia dos interesses individuais e de classe, em detrimento dos interesses organizacionais e de flexibilização salarial, o que tende a enfraquecer as ações sindicais (DELUIZ, 2001).

Neste sentido, Nascimento (2004, p. 113) acrescenta que:

O uso do modelo de competências para avaliar o trabalhador, apresenta-se, para as empresas, como um recurso para a flexibilização salarial e, também, para a flexibilização do trabalho, na medida em que são requeridas do trabalhador competências distintas para o trabalho em grupo e para o exercício da polivalência. Além disso, a responsabilidade sobre a aquisição e manutenção das competências adequadas à estratégia da empresa é transferida para o trabalhador, como um recurso fundamental para assegurar a sua empregabilidade.

A ideologia criada em torno das relações de trabalho produziu uma nova forma de relacionamento, fundamentada na “coisificação dos vínculos interpessoais” (FARIA, MENEGHETI, 2007, p. 54). Nessa nova lógica, os valores materiais prevalecem sobre os valores humanos, o indivíduo é levado a se auto-gerenciar, auto-analisar, sendo fator preponderante o sucesso a qualquer custo. Essa perseguição pelo sucesso, que pode levar a um esvaziamento de sentido do trabalho e da própria vida humana, é sustentada pelas práticas de gestão de pessoas (GAULEJAC, 2007, PAGÈS et al, 2008).

No contexto do novo capitalismo, pós década de 70, em que é exigido dos funcionários polivalência, criatividade, produtividade, entre outras competências, percebe-se que as relações de trabalho nas organizações passam a ser baseadas na dominação e na manipulação da subjetividade, visando obter o comprometimento do trabalhador (SIQUEIRA, 2009). De fato, como conclui o mesmo autor, a

organização passa a ser o “lugar perfeito” para o indivíduo atingir seus objetivos, ainda que isso custe uma despersonalização, uma perda da direção de sua própria vida, pois o sentido de sua vida passa a ser dado pela organização (SIQUEIRA, 2004, p.50):

A capacidade das organizações em determinar como o indivíduo deve se comportar, dentro e fora de seus ambientes, tende a transformá-las em instituições centrais em nossas vidas e na própria construção social da realidade. A realidade do indivíduo passa a ser cada dia mais a realidade vivenciada pela empresa, em sua relação com atores externos, com clientes e concorrentes.

A afirmação acima reflete a amplitude do poder que as organizações exercem sobre os indivíduos e a sociedade, e pode ser complementada pela visão de Enriquez (2006, p. 6):

A racionalidade instrumental e as estratégias financeiras atingem, pois, o objetivo: utilizar o sujeito, que acredita ser em grande parte autônomo, para superexplorá-lo e aliená-lo. O processo de alienação é tão mais insidioso que muitas pessoas colaboram com a própria alienação. Tornam-se utensílios manuseados pelos dominantes no alto de sua potência.

Assim, pode-se observar o quanto as tecnologias de gestão corroboram para o exercício do poder, do controle, da dominação dos indivíduos nas organizações, tema que será abordado a seguir.

4.1 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

O fenômeno do poder tem sido cada vez mais discutido tanto no meio organizacional quanto nas demais áreas sociais. Existem diversos conceitos de poder, de acordo com a visão dos autores que já escreveram sobre o tema. A concepção de poder pode ser utilizada em relação à ação social do homem ou em relação a fenômenos físicos (CARVALHO; VIEIRA, 2007). Nesta primeira seção, faz-se necessário explorar algumas conceituações de poder segundo diferentes perspectivas.

A palavra poder, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (2007) significa:

1 Faculdade, possibilidade. 2 Faculdade de impor obediência; autoridade, mando. 3 Império, soberania. 4 Posse, jurisdição, domínio, atribuição. 5 Governo de um Estado. 6 Forças militares. 7 Força ou influência. 8 Força física ou moral. 9 Eficácia, efeito, virtude. 10 Meios, recursos. 11 Capacidade de agir ou de produzir um efeito: *Poder aquisitivo; poder absorvente; poder adesivo*. 12 *Dir* Capacidade de fazer uma coisa.

Os principais trabalhos, que deram origem às discussões atuais sobre poder, derivam primeiramente das obras de Karl Marx e Max Weber, que demonstram como o poder adentra pelos desenhos organizacionais, atendendo apenas a alguns grupos de interesse. Outro fundamento da atual discussão se desenvolveu a partir de pesquisas organizacionais, que têm analisado como o poder é difundido na estrutura organizacional formal e como os grupos que não estão inseridos neste desenho hierárquico formal obtêm e mantêm o poder (HARDY; CLEGG, 2001, p. 262).

Faria (1991, p. 3) afirma que para estudar o poder se faz necessário ter a capacidade de perceber as suas ínfimas manifestações e suas ramificações ou efeitos colaterais. Segundo o autor,

o poder deve ser analisado como sendo algo que está em constante movimento ou flutuações, algo que circula e que invade novas áreas ou espaços, que se fraciona, que provoca muitos reagentes e que tem uma reação em cadeia característica, pois ninguém quer ficar ao lado dos derrotados. O grupo vencedor tende sempre a aumentar de tamanho e o crescimento de seu prestígio é mais rápido do que o próprio aumento de tamanho, pois quem está perto do poder acaba usufruindo alguma parcela de sua existência. O problema da análise é que o poder além de abstrato, em relação a quem o procura localizar é intangível e imponderável.

Segundo Pagès et al (2008), existem quatro formas de tratar o poder, não necessariamente inconciliáveis. Para os autores, pode-se estudar o poder pela perspectiva marxista, como um fenômeno político, e do nível ideológico ao nível psicológico. Na visão marxista o poder é visto como um “fenômeno de alienação econômica”, ou seja, o poder está em quem detém a propriedade dos meios de produção. Na concepção de um fenômeno político, vê-se o poder como imposição e controle sobre deliberações e coordenação do trabalho, sendo esta a dimensão mais aceita atualmente. No nível ideológico, o poder é tratado como um “fenômeno de

apropriação do sentido e dos valores” e, como um fenômeno psicológico de alienação.

Neste trabalho optou-se por analisar o poder enquanto fenômeno político, tendo em vista o interesse em investigar o discurso da flexibilidade nas organizações enquanto forma de poder e controle, a partir das políticas de gestão de pessoas.

Morgan (1996) analisa as organizações sob a metáfora política. Na visão de Morgan não é difícil reconhecer a autoridade, o poder e as relações entre superior e subordinado nas organizações como aspectos políticos. Para o autor, a partir do estudo das organizações, bem como dos detalhes da política organizacional como sistemas de governo, pode-se compreender atributos das organizações que geralmente são encobertos ou ignorados.

Nota-se que as organizações atuais parecem ser mais autocráticas do que democráticas, visto que a tomada de decisões envolvendo toda a organização está concentrada em um pequeno grupo, quando não em uma única pessoa. E, neste contexto Morgan (1996) explica que o sufixo *cracia*, das palavras autocracia, burocracia e democracia, procede do grego *kratia* e quer dizer “poder ou governo” e os respectivos prefixos indicam a natureza específica do poder ou governo utilizado (MORGAN, 1996).

Para a sociologia, o significado de poder, de modo geral, está relacionado à influência intencional de uma pessoa ou grupo sobre a conduta de outrem. No contexto sociológico, o poder ainda pode, em alguns casos, equivaler a poder político, isto é, influência baseada na autoridade política, aplicada em função do Estado (SILVA, 1987).

O conceito de poder proporciona um valor vital para a ciência política, e pode ser apresentado em termos de seu domínio, alcance, peso, coercitividade e base para as relações de influência, que formam a noção de “magnitude” do poder. O peso do poder seria o grau de participação na tomada de decisões; seu alcance seria o controle na formação e posse dos valores, e o domínio consiste nas pessoas sobre as quais se exerce o poder. No sentido político, o poder “se distingue do poder sobre a natureza como sendo o poder sobre outros homens”, isto é, o poder deve produzir efeitos apenas sobre as pessoas. Nesta concepção, “uma forma de poder é uma forma de influência na qual sanções relativamente severas asseguram o efeito sobre a política” (KAPLAN; LASSWELL, 1979, p.119).

Michel Foucault, em um de seus trabalhos, apresenta uma genealogia do poder, onde questiona vários aspectos como os mecanismos do poder, bem como seus efeitos, relações, extensões, na tentativa de analisar o poder pela ótica da economia, a qual denomina “economicismo na teoria do poder” o ponto em comum entre a visão jurídica do poder político, dos filósofos do século XVIII, e a visão marxista. Para Foucault, a constituição do poder político se refere ao modelo de uma operação jurídica, um ato fundador de direito, que se daria pela troca contratual, demonstrando uma relação do poder com os bens e a riqueza, ou seja, o poder seria o direito que um indivíduo possui e que pode ser alienado ou transferido, por meio de um contrato, por um ato jurídico. Já a visão marxista trata da “funcionalidade econômica do poder”, ou seja, o poder como mantenedor das relações produtivas e reprodutor de uma dominação de classe, que se tornou possível com desenvolvimento e a identificação das forças produtivas. Desta forma, na concepção marxista ou econômica se reflete a forma concreta e o funcionamento do poder político na atualidade, bem como sua razão de ser histórica (FOUCAULT, 1996).

Foucault (1996, p. 175) afirma que, numa visão não econômica, tem-se que “o poder não se dá, não se troca nem se retoma, mas se exerce, só existe em ação”, e que o poder, antes de ser mantenedor e reprodutor das relações econômicas, é uma relação de força. O autor defende que uma relação de forças é uma relação de poder. Neste contexto, o poder poderia ser visto como uma forma de repressão. Outra forma de analisar o poder, desenvolvida por Foucault, seria “em termos de combate, de confronto e de guerra”.

Foucault apresenta cinco “precauções metodológicas” para a análise do poder. A primeira precaução é a de “captar o poder em suas extremidades, em suas últimas ramificações”, e não as formas regulamentares em seu centro. O segundo cuidado é o de analisar o poder em sua real e efetiva intenção, isto é, estudar o objeto do poder, “onde ele se implanta e produz os efeitos reais”. Para Foucault, o poder não pode ser dividido entre os que o possuem e os que não o possuem e a ele se submetem. Neste sentido, lembrar que o poder é algo que “funciona e se exerce em rede” é a terceira precaução, ou seja, saber que o poder perpassa o indivíduo e também se exerce por ele. O quarto cuidado metodológico de Foucault consiste em “fazer uma análise ascendente do poder” (FOUCAULT, 1996, p.182-184). Cabe aqui destacar as palavras de Foucault sobre esta quarta precaução, que interessam a esta pesquisa (FOUCAULT, 1996, p. 184):

Não é a dominação global que se pluraliza e repercute até embaixo. Creio que deva ser analisada a maneira como os fenômenos, as técnicas e os procedimentos de poder atuam nos níveis mais baixos; como estes procedimentos se deslocam, se expandem, se modificam; mas sobretudo como são investidos e anexados por fenômenos mais globais; como poderes mais gerais ou lucros econômicos podem inserir-se no jogo destas tecnologias de poder que são, ao mesmo tempo, relativamente autônomas e infinitesimais.

O quinto cuidado metodológico de Foucault é o de analisar o poder fora de delimitações ideológicas, focando, para tanto, as relações que se formam na base.

Assim, observa-se que o poder constitui um fenômeno complexo, que merece dedicação e estudo, seja no âmbito das relações individuais ou na perspectiva organizacional.

Michel Foucault apresenta diversas formas de exercício do poder, que não necessariamente dizem respeito às organizações, pois não era este o foco dos seus estudos e, em suas análises, ele não se preocupou em desenvolver uma teoria geral do poder. No entanto, os estudos de Foucault contribuíram para a compreensão das organizações burocráticas, já que o filósofo possibilita compreender o poder a partir das múltiplas demonstrações existentes no corpo social, enquanto que, na análise burocrática, tem-se o entendimento do poder originando-se do Estado e sendo difundido pelo corpo social (MOTTA, 1986). Na citação abaixo, pode-se verificar a concepção de poder para Foucault (1977 apud MOTTA, 1986, p.74), a qual parece colaborar para a compreensão da organização burocrática:

Parece-me que se deve compreender o poder, primeiro, como a multiplicidade de correlações de força imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização; [...]; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou, ao contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si; enfim, as estratégias em que se originam e cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação de leis, nas hegemonias sociais.

Carvalho e Vieira (2007) concebem duas categorias de poder: a categoria simétrica e a categoria assimétrica. A categoria simétrica do poder se origina em Platão e Aristóteles, e implica em relações sociais que partem do princípio da realização coletiva, ou seja, em que todos ganham. A categoria assimétrica, por

outro lado, se caracteriza pelas desigualdades políticas e sociais das relações, que geram disputas por poder e ações de conflito e oposição.

Ainda neste contexto, segundo Carvalho e Vieira (2007), existem três enfoques dentro da categoria assimétrica de poder: a aquisição de consentimento ou controle, a relação de dependência e a desigualdade. No primeiro enfoque, o poder se apresenta como uma forma de controle social, isto é, deve prevalecer a vontade daquele que detém o poder, o que implica em conflitos. Neste caso, o poder será mais efetivo quanto mais se conquistar a aceitação daqueles que recebem o ato de poder, evitando assim o conflito. O aspecto da relação de dependência procura analisar o que leva o receptor do poder a se submeter ao detentor do poder, e como essa relação de dependência entre eles se sustenta. Sob o enfoque da desigualdade, o poder é exercido mesmo que não exista dependência ou consentimento do receptor do ato.

Pode-se acrescentar à visão do poder como relação de dependência, a idéia de “cerceamento organizacional”, contribuição de Mann (1986 apud HARDY; CLEGG, 2001, p. 269-270) para entender a razão de os dominados se subordinarem aos detentores do poder. Para o autor existem dois aspectos a serem observados: o primeiro se refere ao cerceamento organizacional a partir da falta de conhecimento ou ignorância das pessoas cerceadas quanto às estratégias, regras, recursos, condutas, a prática e a essência do poder. “Não é que eles não conheçam as regras do jogo, o problema é que eles podem nem ao menos reconhecer jogo, quanto menos conhecer suas regras”. O segundo aspecto analisa o cerceamento a partir daqueles que possuem o conhecimento das atividades, bem como dos custos para realizá-las, tendo, assim, capacidade de discernir quanto aos benefícios e oportunidades de se alcançar o sucesso, o que pode causar certa sensação de liberdade e, conseqüentemente, indisciplina e maior resistência às regras e condutas de poder. Desta forma, o cerceamento organizacional existe tanto para os grupos onde não há resistência, por não possuírem conhecimento, quanto para aqueles que, por saberem demais, exigem dos detentores do poder técnicas disciplinares.

Destaca-se aqui a relevância do poder, sob o enfoque da aquisição de consentimento ou controle, para as organizações burocráticas, nas quais os principais subsídios da estrutura de poder são as normas, regulamentos e a formalidade das comunicações (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p.9).

Pode-se observar que esta forma de poder é a que mais se enquadra ao contexto deste estudo, e que corrobora com a visão de Faria (2009) da integração entre as tecnologias físicas e de gestão, apresentadas no início desta seção, no exercício do controle sobre os processos e relações de trabalho no capitalismo. Tal forma de poder pode se apresentar como forma complementar aos métodos burocráticos tradicionais, e que, no entanto, continua a exercer o poder de controle sobre os indivíduos.

5 METODOLOGIA

A metodologia possui importância central nas teorias e na construção do conhecimento científico, podendo ser entendida como o caminho do pensamento (MINAYO, 2002). Conforme afirma Vieira (2006, p. 19) “a metodologia é uma parte extremamente importante, pois é a partir dela que os tópicos gerais de cientificidade (validade, confiabilidade e aplicação) poderão ser devidamente avaliados”. Bruyne, Herman e Schoutheete (1977, p. 29) afirmam que “a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma ‘metrologia’ ou tecnologia da medida dos fatos científicos.” Minayo (2002, p. 16), também afirma que metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Desta forma, a metodologia desenvolvida neste trabalho refere-se ao caminho que será percorrido para o desenvolvimento da pesquisa proposta, isto é, como os dados foram coletados, tratados e analisados.

Supõe-se que toda investigação deve partir de um questionamento. Neste sentido, o intuito desta pesquisa é, portanto, responder à pergunta problema apresentada inicialmente, ou seja, verificar a percepção dos empregados do setor bancário quanto às ferramentas para obtenção de flexibilidade inseridas nas políticas de gestão de pessoas como forma de poder, controle e dominação.

Este trabalho pode ser classificado como um estudo de caso qualitativo. Godoy (2006) afirma que existem diferentes visões acerca do estudo de caso, devido ao uso do termo em diversas áreas de conhecimento, seja como método de investigação ou como procedimento de ensino. A mesma autora indica os estudos de caso quando se deseja explorar processos e comportamentos dos quais se tem pouca compreensão. De acordo com Yin (2001, p. 21): “[...] o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Complementando o conceito apresentado por Godoy (2006), o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

De acordo com Vieira (2006, p.18), apesar de ser criticada pelo caráter mais subjetivo, a pesquisa qualitativa proporciona maior flexibilidade ao pesquisador.

Além disso, o autor destaca como característica importante o fato de a mesma oferecer “descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos identificáveis”.

5.1 O PROCESSO DA PESQUISA

5.1.1 Posicionamento do estudo

Para Flick (2009, p.96), “o ponto de partida do pesquisador é o conhecimento teórico extraído da literatura ou de descobertas empíricas mais antigas.” Godoy (2006) também enfatiza a importância de uma pesquisa entre a literatura especializada a fim de identificar o que já foi divulgado na área interessada e desta forma certificar-se da relevância do seu estudo. Assim, fez-se necessário, como ponto de partida desta pesquisa, familiarizar-se com a literatura disponível, a partir da busca de trabalhos teóricos e empíricos, de autores que seguem uma perspectiva crítica, orientação deste estudo, a fim de aprofundar o conhecimento acerca dos temas que estão inseridos no problema e compor o referencial teórico.

Atualmente observa-se um maior número de estudos voltados para a perspectiva crítica. Neste sentido, Faria (2009, p. 509) apresenta sua conceituação acerca da teoria crítica em estudos organizacionais (TCEO) dividindo-a em quatro áreas:

1. Teoria crítica frankfurtiana, que segue as orientações da escola de Frankfurt e possui três gerações de estudos;
2. Teoria crítica em estudos organizacionais (TCEO), que segue a linha da teoria crítica frankfurtiana, além de outras dimensões como o estudo do trabalho e do poder. Esta linha de pesquisa foi denominada pelo autor como “economia política do poder em estudos organizacionais” (p.511);
3. Estudos gerenciais críticos, baseados na perspectiva do Critical management studies. Apesar de apresentarem alguns conceitos marxistas, não se assemelham à teoria crítica ou ao TCEO;
4. Análises críticas em estudos organizacionais, análises que não se enquadram nos conceitos marxistas nem frankfurtianos, se baseiam, por exemplo, no pós-estruturalismo foucaultiano e no pós-modernismo e no estudo das relações de poder nas organizações.

Segundo Faria (2009, p. 513), a teoria crítica em estudos organizacionais exige a construção de uma epistemologia que possa analisar tanto a sociedade na sua concepção macro, quanto o sujeito individual, fundamentada nas relações de poder:

a teoria crítica em estudos organizacionais, constitui-se assim a partir das análises do materialismo histórico e do método dialético, para apreender os processos de transformação que se operam no modo de produção para estabelecer as relações entre os sujeitos da ação e a própria ação.

Desta forma, seguindo a esquematização de Faria (2009) apresentada acima, este trabalho se enquadra entre os estudos gerenciais críticos, seguindo a corrente do *Critical Management Studies*, por não possuir caráter revolucionário, apesar de seguir uma orientação crítica.

O pensamento crítico focaliza a ação que gera a teoria, não admitindo a neutralidade dos estudos tradicionais positivistas. Assim, os estudos tradicionais tornam-se parciais diante dos estudos críticos (VIEIRA; CALDAS, 2006).

5.1.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

Parte do processo de pesquisa em administração envolve a identificação da unidade de análise e dos sujeitos da pesquisa, ou seja, do objeto do estudo, reservadas as fronteiras de interesse do pesquisador; e a identificação dos sujeitos da pesquisa, ou seja, aqueles que estão diretamente ligados ao objeto de estudo e poderão fornecer os dados necessários para responder à questão problema da pesquisa (GODOY, 2006).

O objeto desta pesquisa foi o setor bancário. A escolha deste setor se deu pela percepção de que a gestão do trabalho bancário sofreu grandes transformações nos últimos anos, especialmente no que se refere ao movimento de flexibilização dos serviços. Para tanto, dada a amplitude do objeto, delimitou-se primeiramente a pesquisa no setor bancário do Estado do Rio de Janeiro, restringindo-se às instituições privadas. Porém, tendo em vista a abrangência deste setor, e a presença expressiva de bancos privados no Estado, fez-se necessário enfocar o estudo em algumas instituições de maior relevância, localizadas entre os municípios do Rio de Janeiro, Niterói e Rio Bonito, devido à facilidade de acesso.

De acordo com Vergara (2007, p. 53), as pessoas que fornecerão os dados que o pesquisador necessita são chamadas “sujeitos da pesquisa”. A seleção dos sujeitos desta pesquisa englobou o primeiro e o último nível hierárquico de uma agência bancária. O primeiro nível é ocupado pelos atendentes e caixas, por serem os que estão em contato direto com os clientes, tendo que oferecer um bom atendimento, vender produtos, cumprir as metas e se destacar para ascender na carreira, ou seja, são os alvos do discurso da flexibilidade e das políticas de mediação implícitas na gestão de pessoas. O último nível é representado, neste caso, pelos gerentes, escolhidos para a pesquisa, pois ao mesmo tempo em que se submetem ao discurso, são os responsáveis por reproduzi-lo para os caixas, impondo metas individuais e ao grupo, avaliando o desempenho, motivando, exercendo o papel de líder.

Logo, os sujeitos da pesquisa foram os funcionários que ocupam os cargos de atendimento, caixa e gerência de agência, alocados principalmente em agências dos municípios do Rio de Janeiro e Niterói e Rio Bonito. O critério de seleção dos sujeitos foi a acessibilidade ou conveniência, por proporcionar maior rapidez e baixo custo ao pesquisador, e por envolver a disponibilidade dos sujeitos para fazer parte do estudo. Houve também a utilização da técnica “bola de neve”, que consiste na indicação, por parte dos primeiros entrevistados, de outros possíveis respondentes para a pesquisa (VERGARA, 2007, HAIR JR *et al*, 2005).

A pesquisa também englobou como sujeitos ex-funcionários e funcionários licenciados, afastados das atividades bancárias dentro do período de um ano a 5 anos, além de alguns funcionários da área de operações e do atendimento por telefone.

5.1.3 Coleta e Tratamento dos Dados

A coleta de dados no campo pode ser feita por meio de observação, entrevistas ou questionários, documentos, registros em arquivos, entre outras formas (GODOY, 2006). Neste estudo, a coleta de dados foi efetuada por meio de entrevistas individuais e em grupo, semi-estruturadas, pois, segundo Godoy (2006), este método permite ao pesquisador a flexibilidade para incluir perguntas que não tenham sido imaginadas inicialmente, de acordo com o andamento da entrevista,

proporcionando assim maior profundidade à mesma e maior compreensão da visão de mundo dos entrevistados e suas opiniões a respeito do assunto estudado.

Tendo definido os sujeitos da pesquisa e como os dados deveriam ser coletados, o próximo passo foi a preparação do roteiro de entrevista. Com base no referencial teórico, foi preparado um roteiro de entrevista semi-estruturado que foi testado por meio de uma entrevista piloto. O roteiro foi elaborado com perguntas que buscaram verificar o uso do discurso organizacional da flexibilidade nas políticas de gestão de pessoas, exercidos como forma de poder sobre os indivíduos por meio da mediação organizacional.

É importante salientar aqui a distinção entre discurso e política. O discurso da flexibilidade envolve a questão do emprego flexível, dos novos padrões flexíveis de gestão do trabalho que exigem dos indivíduos qualificações como a multifuncionalidade, a polivalência, o conhecimento generalizado, a visão holística, a capacidade de trabalhar em grupos e sob pressão, a competitividade, etc. Já as políticas aqui se referem aos métodos utilizados, principalmente pela gestão de pessoas das empresas, como os processos de seleção, a gestão por competências, a avaliação de desempenho, os planos de remuneração e benefícios que acabam por exercer um poder sobre o indivíduo, que se submete às fortes restrições do trabalho em troca dos privilégios oferecidos pela empresa.

Desta forma, o roteiro foi dividido em três partes: na primeira parte buscou-se a identificação funcional do entrevistado, com o objetivo de avaliar o tempo de contato do mesmo com a empresa, com a agência, com a profissão de bancário, que são dados importantes que podem influenciar no resultado da pesquisa. Na segunda parte, as perguntas almejavam a identificar a percepção do entrevistado com relação ao trabalho, como ele se percebe no exercício da função, como ele se sente no trabalho, como são as formas de controle do cumprimento de metas, e a exigência da flexibilidade no trabalho. Esta segunda parte baseou-se nos conceitos explorados na seção 3, que trata da crise da modernidade e da emergência do discurso da modernidade dentro de um contexto cultural e ideológico. A terceira parte buscou analisar a política de gestão de pessoas da empresa, tratada na seção 4, e a relação entre restrições e benefícios que pode caracterizar uma forma de poder desta sobre os seus funcionários, além das exigências de qualificação específicas do setor, exploradas na seção 5, que aborda a reestruturação do setor bancário nos últimos anos.

Conforme afirma Flick (2009), existem princípios da ética de pesquisa que requerem aos pesquisadores evitar prejuízos e danos aos participantes envolvidos na pesquisa, respeitando-os e considerando os seus interesses e necessidades. Dessa forma, de acordo com o consentimento dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas, sendo reservadas a dignidade e os direitos do entrevistado, bem como a confidencialidade das informações coletadas.

O mesmo autor ainda destaca que o processo de documentação dos dados, abrange três etapas: “a gravação dos dados, a edição dos dados (transcrição) e a construção de uma nova realidade no texto produzido e por meio dele (FLICK, 2009, p. 265). Sendo assim, após a realização das entrevistas, estas foram transcritas, para que os dados pudessem ser analisados.

A interpretação dos dados deu-se por meio da comparação e contraste das respostas dos entrevistados. O processo de análise dos dados levou em consideração as falas dos entrevistados, as anotações de campo, o referencial teórico construído e a observação da realidade em que se insere a pesquisa, bem como de dados secundários recolhidos de jornais e revistas que abordavam o tema e poderiam contribuir com a análise. Após a categorização dos dados, os mesmos foram confrontados com o referencial teórico e com o objetivo da pesquisa, a fim de verificar se foi possível responder à questão inicial que motivou e norteou o estudo, apresentando os resultados da pesquisa, as limitações do método e sugestões para novos estudos.

6 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será abordado o estudo do setor bancário. O capítulo está organizado em três partes: a primeira delas apresenta uma visão geral do setor bancário; na segunda parte, são apresentados os dados obtidos nas entrevistas realizadas e na terceira, são analisados os dados obtidos sobre a percepção do discurso da flexibilidade e das políticas de gestão de pessoas no setor bancário.

6.1 O SETOR BANCÁRIO

O setor bancário, que possui uma relevância significativa para a economia nacional – no período de 1996 a 2006, a participação dos 20 maiores bancos no total de ativos aumentou 20%, passando de 72% para mais de 86% (IPEA, 2009) - vem passando por grandes transformações nas últimas décadas. Neste sentido, podem-se considerar alguns elementos como a evolução da tecnologia, que alterou drasticamente os processos de informatização, e as mudanças na estrutura operacional, que influenciaram na forma de atendimento ao cliente e na diversidade de produtos e serviços. Observa-se que estas transformações têm atingido também a organização do trabalho no setor, que passou a exigir uma maior qualificação e comprometimento dos funcionários.

Antes de verificar as transformações no trabalho bancário no Brasil, faz-se necessário entender o que caracteriza este setor. De acordo com Massa e Segre (2002, p. 16), o termo “indústria bancária” se caracteriza por duas definições: como prestador de serviços, a atividade dos bancos “é administrar os recursos financeiros de um cliente”. E, conseqüentemente, como uma indústria, a função dos bancos é “fazer dinheiro”.

O Instituto de Pesquisa Economia Aplicada – IPEA, na apresentação das transformações na indústria bancária brasileira e o cenário de crise, afirma que (IPEA, 2009, p. 5):

Com a crescente privatização, fusão e incorporação no segmento bancário, ganharam maior importância as corporações transnacionais financeiras na sustentação do próprio processo de globalização capitalista com baixa regulação pública. O descolamento das finanças nacionais para com o desenvolvimento local tornou uma das evidências da emergência dos ganhos fictícios

generalizados pela liberação das inovações e maior circulação financeira.

Entre as décadas de 1970 e 1990, houve um movimento de privatizações das atividades bancárias, o qual levou a uma diminuição da participação do Estado nos ativos bancários de 37,5% na América Latina e 44,4% nos países do leste europeu. Na região leste da Ásia a redução foi de 16,3%, enquanto que no sul asiático foi de 6,4% no mesmo período. Entre os anos de 1987 a 2003, por exemplo, houve mais de 250 privatizações de bancos no mundo. Somente no Brasil, os recursos envolvidos com a privatização bancária acumularam a soma de 6,5 bilhões de dólares, conforme o Banco Central (IPEA, 2009).

Pode-se afirmar que a reestruturação produtiva do setor bancário está relacionada às mudanças no contexto nacional e internacional pós década de 1970. Pouco antes, em 1964, em consequência do golpe militar, houve uma reforma bancária que modificou o modo produtivo dos Bancos e de todo o sistema financeiro nacional, favorecendo o capital privado e a concentração e centralização bancária. (JINKINGS, 2002).

Neste período, como visto nos capítulos anteriores, os padrões tayloristas-fordistas, da produção em massa e da rigidez das tarefas começaram a ser complementados por padrões de produção onde versatilidade e flexibilidade são necessários para atender aos novos hábitos de consumo e manter-se no mercado competitivo capitalista. Porém, foi mais especificamente a partir da década de 1990, com a globalização dos mercados, as políticas de liberalização, privatização e fusões que no Brasil se deu a abertura de um processo de reestruturação em várias esferas da economia, inclusive na esfera bancária. A introdução do Plano Real, em 1994, proporcionou a estabilização econômica com a queda da inflação e também causou importantes transformações: 1) a forma de obtenção de lucros das empresas em geral e das instituições financeiras; 2) o aumento do poder aquisitivo da população alterou as formas de consumo e de acesso ao crédito, e, juntamente com o processo de globalização, foram responsáveis pelo aumento da concorrência e, mais tarde, aumentaram o nível de inadimplência devido à má administração do dinheiro; 3) a implantação de inovações tecnológicas e de gestão para atender à nova demanda (JINKINGS, 2002; MASSA, SEGRE, 2002, VELOSO, 2008).

Observa-se o aumento do volume e a diversidade dos serviços prestados pelos bancos, o que favoreceu num primeiro momento a adoção de automação, na busca de padronizar os processos, e mais tarde, a introdução de novas tecnologias, como as centrais de atendimento automático, o home banking, tecnologias que permitem utilizar os dados e informações na criação de produtos e serviços cada vez mais flexíveis (JINKINGS, 2002; MASSA, SEGRE, 2002, VELOSO, 2008).

Outras transformações se deram também nas técnicas de gestão do trabalho bancário, conforme afirma Jinkings (2003, p. 6):

As mudanças nas condições de trabalho repercutem também nos traços constitutivos dos bancários, enquanto categoria profissional. As medidas de reestruturação dos bancos excluem, com maior frequência, os trabalhadores considerados menos qualificados ou não adaptados aos princípios empresariais da “qualidade total” e da “excelência” do atendimento ao cliente. Vão sendo demitidos, prioritariamente, os bancários responsáveis por tarefas de infraestrutura de apoio ou de atendimento simplificado, postos de trabalho que são continuamente substituídos por máquinas automatizadas ou por trabalhadores subcontratados pelos processos de terceirização. Simultaneamente, são valorizados os profissionais com capacidade de gerenciamento, hábeis em vendas e capazes de compreender os movimentos do mercado financeiro, aptos a um atendimento personalizado aos clientes preferenciais dos bancos, com alto rendimento e potencial investidor.

Cabe ainda destacar as mudanças que envolvem o trabalhador bancário, como as novas políticas de gestão de pessoas do setor e o novo perfil do bancário. Como características deste novo perfil, destacam-se o foco no atendimento ao cliente, a multifuncionalidade, a capacidade de trabalhar em grupo e a constante qualificação e requalificação do profissional para acompanhar as novas tecnologias e as novas formas de trabalho, como por exemplo, a terceirização de algumas operações e o aumento do volume de produtos e serviços financeiros (MASSA, SEGRE, 2002).

Com a implementação do Plano Real no Brasil em 1994, e a retomada da estabilidade econômica, o número de bancários, que em 1990 era de 750 mil, foi reduzido para 571 mil, o que representa uma queda de 24,2%. Já em dezembro de 2005 caiu para 420 mil, representando uma queda de 44% em relação ao início da década anterior. Entre 1999 e 2005, a taxa média de crescimento dos empregos no setor bancário foi de apenas 0,8% ao ano. Uma das explicações para tal fenômeno

pode ser a transferência de grande parte das atividades bancárias para outros segmentos não bancários, tais como, os correspondentes bancários, as parcerias entre os bancos e as redes de varejo, as financeiras de crédito, entre outros, que vêm ocorrendo nos últimos anos, tendo em vista que os trabalhadores que fazem parte desses segmentos, apesar de desempenharem atividades similares, não são considerados bancários (DIEESE, 2007).

Outro motivo da redução do número de empregos no setor foi a introdução de novas tecnologias, marcada pela introdução dos centros de processamento de dados (CPDs) na década de 60 e mais tarde, a partir dos anos 80, dos sistemas on-line nas agências bancárias e automação da parte interna dos bancos. Estes foram os primeiros de muitos avanços tecnológicos que se tornaram cada vez mais rápidos, e refletem a realidade encontrada hoje: menos postos de trabalho, agências com um número mínimo de funcionários, que precisam ser multifuncionais, generalistas, devido à redução de níveis hierárquicos, que tem como conseqüências a precarização do trabalho, com a redução do seu poder de barganha junto dos sindicatos da classe, a instabilidade do emprego, e principalmente a queda na qualidade de vida dos bancários (SEGNINI, 1999; JINKINGS, 2002).

Desta forma, as novas preocupações dos banqueiros passam a ser a ampliação de sua área de atuação, com o aumento da oferta de serviços e produtos, com o foco voltado para o cliente, com a estratégia de segmentar e personalizar cada vez mais os serviços e atendimento prestados aos clientes, por meio do tratamento e controle das informações e a manutenção da lucratividade (MASSA, SEGRE, 2002; SEGNINI 1999).

Todos estes fatores apresentados geraram um novo contexto econômico e levaram à flexibilização dos bancos no nível organizacional, produtivo e das relações de trabalho, determinando dessa forma, frente à competição acirrada, o aumento da produtividade, o atendimento personalizado dos clientes como diferencial e a modernização do espaço bancário. (MASSA, SEGRE, 2002).

Com a flexibilização nos bancos, o trabalhador bancário passa a ser um prestador de serviços e vendedor de produtos, submetido a uma política de metas, pois as atividades operacionais, antes executadas pelo empregado que exercia a função de escriturário, agora são feitas pelos próprios clientes através das tecnologias oferecidas, como os terminais de auto-atendimento ou pelo *internet banking*. Com isso, observa-se que também houve uma transformação no que se

refere às políticas de gestão de pessoas do setor bancário. Planos de demissão voluntária que são utilizados no enxugamento do quadro de empregados, a flexibilidade da jornada de trabalho, as estratégias de terceirização que visam reduzir os custos, mão-de-obra e encargos sociais, as políticas de estímulo à aposentadoria, o uso da política de estágios, programas de treinamento de pessoal, planos de remuneração e benefícios agressivos, que visam compensar e mediar a submissão dos funcionários à pressão exercida pela política de metas e avaliação de desempenho, bem como ao fato de lidarem com dinheiro.

Desta forma, toda a pressão a que os bancários estão submetidos os coloca em uma posição de maior fragilidade em relação a estas políticas. A isso se soma a necessidade de se manterem qualificados para o mercado de trabalho.

6.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

As entrevistas foram realizadas no período de outubro de 2009 a janeiro de 2010. Foram feitas treze entrevistas com funcionários e ex-funcionários de quatro diferentes bancos, todos do setor privado. A tabela abaixo demonstra uma apresentação resumida dos primeiros dados coletados:

BANCO	TEMPO DE BANCO	CARGOS OCUPADOS	IDADE	FORMAÇÃO
Bradesco	8 anos	Gerente, escrit, administração	30	direito
Real	1 a 6m	An. de cobrança (telemkt)	23	adm
Itaú	3a 6m	Atendente (telemkt)	32	adm
Itaú	1 a 6m	Oper. atendimento (telemkt)	29	adm
Real	7 anos	Caixa	30	adm
Itaú	18a 6m	Assist. gerência, atendente	40	cienc cont
HSBC	6 a 26 anos (grupo 5 pessoas)	Caixa		ens.super.
Itaú (ex Banerj)	Mais de 30 anos	AOS (Suporte de Atend.)	-	-
HSBC	24 anos	Chefe seção, escrit, caixa	-	A.Sistema
HSBC	6 anos	Caixa, tec. Agência, estag.	30	adm
Real	19 anos	Superv, caixa, escritur.	53	-
REPRESENTANTES DO SINDICATO				
Mercantil	25 anos	Chefe seção, diret saúde sind	-	Ens. Médio
Bradesco	25 anos	Presid. sind, caixa, escrit	-	Direito (curs

Tabela 1: Apresentação dos Dados

Fonte: Autor

Do total dos entrevistados, doze eram do sexo feminino e cinco do sexo masculino, com idade entre 23 e 53 anos, e o tempo de trabalho no setor variou de 10 meses a 24 anos. Os entrevistados ocupavam os cargos de atendente, analista de cobrança, operador de telemarketing, caixa, gerência, assistente de gerência. Das treze entrevistas, destacam-se três: duas realizadas com representantes do sindicato dos bancários - o presidente e o diretor executivo da secretaria de saúde do Sindicato dos Bancários de Niterói, e uma entrevista com um grupo de cinco funcionários que acabavam de ser demitidos da mesma agência.

Dentre os entrevistados, apenas 3 não declararam não possuírem formação em ensino superior completo, dos quais dois são os representantes sindicais, pois um tem ensino médio e outro ainda está cursando o ensino superior. A maior parte é formada em Administração (7). Em segundo lugar aparece o curso de Direito (2). Outros cursos que apareceram foram o de Ciências Contábeis, Análise de Sistemas e Recursos Humanos. Cada entrevista durou em média 40 minutos e todas foram realizadas fora do ambiente de trabalho, sendo esta uma das dificuldades, pois o período das entrevistas coincidiu com a movimentação do final do ano, quando as agências bancárias geralmente ficam cheias e os funcionários fazem horas extras. Por isso quase todas as entrevistas agendadas para novembro e dezembro foram transferidas para a segunda quinzena de janeiro. A tabela a seguir apresenta resumidamente as características de cada entrevistado:

Nº/Cargo do entrevistado	Idade (anos)	Sexo	Tempo no Cargo	Tempo de banco	Cargos anteriores
1. Gerente Pessoa Jurídica	30	Fem.	1 a e 3 m	8 anos	Escriturário, admin.
2. Analista de cobrança (bankfone)	23	Masc.	1 a e 6 m	1 a e 6 m	
3. Atendente (bankfone)	32	Fem.	3 a e 6 m	3 a e 6 m	
4. Operador de atendimentos (bankfone)	29	Masc.	1 a e 6 m	1 a e 6 m	
5. Caixa	30	Fem.	7 anos	7 anos	
6. Assistente de gerência	40	Fem.	18 a e 6 m	18 a e 6 m	Atendente
7. Caixas (grupo 5 pessoas)		4fem. 1masc		6,7,9,23 e 26 a	Atendente
8. AOS (suporte de auto-atendimento) *		Fem.	10 meses	30 anos	Caixa, atendente, assist. gerência.
9. Chefe de seção*		Fem.	10 anos	24 anos	Caixa, escriturário, assist. gerência, tesoureiro.
10. Caixa	30	Fem.	6 anos	6 anos	
11. Supervisor de operações*	53	Fem.		19 anos	Caixa, escriturário
12. Diretor de Saúde Sindic. Bancários de Niterói – RJ		Masc.	8 anos	25 anos	Superv. Operac.
13. Presidente da Federação dos Bancários do RJ e ES		Masc.	15 anos	25 anos	Caixa, supervisor administrativo

Tabela 2: Descrição das entrevistas

Fonte: autor

* funcionário licenciado pelo INSS.

O conteúdo das entrevistas foi dividido por temas chave, definidos a partir da confrontação dos assuntos que emergiram das entrevistas com os aspectos do referencial teórico associados à temática da flexibilidade. Estes temas foram os eixos orientadores da análise e interpretação dos dados obtidos a partir do roteiro semi-estruturado das entrevistas, que se encontra no Anexo. Os temas foram:

- Flexibilidade do trabalho
- Carga horária e percepção quanto à jornada de trabalho
- Metas e sentimento em relação à avaliação de desempenho
- Satisfação com o trabalho
- Percepção do discurso da flexibilidade nas práticas de Recursos Humanos
- Vontade de mudar de emprego
- Estresse
- Trabalho em equipe
- Comportamento assumido para ser um bom funcionário.

A seguir serão apresentados os dados obtidos a partir destes eixos orientadores.

6.2.1 Flexibilidade do trabalho

Uma das primeiras perguntas feitas aos entrevistados foi sobre a rotina de trabalho, na qual se solicitava uma descrição do que fazem no seu dia-a-dia. Em todas as entrevistas ficou patente a exigência de flexibilidade para a propícia execução das tarefas, a disponibilidade em trabalhar em locais e cargos diferentes, em casos de substituição de funcionários em férias, e muitos apontaram mudanças na forma de trabalho ao longo dos anos. Percebe-se que estas mudanças apresentadas no setor se enquadram em diversos contextos de flexibilidade, dos quais se pode destacar: a flexibilidade propiciada pela multifuncionalidade, flexibilidade da organização do trabalho, flexibilidade de custos, flexibilidade da tecnologia.

A flexibilidade propiciada pela multifuncionalidade pode ser verificada nas substituições de função/cargo, na execução de mais de uma função. Por exemplo, hoje o funcionário caixa é também vendedor e ainda atua em algumas tarefas operacionais da agência, ou seja, não existe mais o caixa que apenas autentica pagamentos e recebimentos. Além disso, a disponibilidade para trabalhar em locais diferentes, pois alguns bancos trabalham com o rodízio de funcionários entre agências.

A flexibilidade da organização do trabalho aparece nas políticas de metas e na gestão do trabalho em equipes, duas práticas características do setor bancário. Entre os quatro bancos contemplados nas entrevistas, todos possuem política de metas por agência, que leva ao trabalho em equipe, e metas individuais. Também se pode acrescentar a este contexto o caso da entrevistada 8, funcionária que, no processo de fusão foi incorporada pelo banco comprador, porém não foi mantida no cargo. Ela, que estava licenciada pelo INSS quando da entrevista e demonstrava sintomas de depressão, se declarou discriminada pelo banco, pois após ter trabalhado no caixa, na gerência e ser concursada, foi integrada ao novo banco como suporte de atendimento e seu salário foi congelado, não sendo contemplada no plano de carreiras nem nas políticas de benefícios:

Suporte é um nome que eles deram pra gente que é BANERJ. Eles tiraram nosso cargo. É tipo uma discriminação muito grande, daí botaram a gente lá [...]. E eles colocam um aventalzinho na gente, uma béca; e põe pra gente pra trabalhar. O “menor aprendiz” que tem que fazer isso, e ali é o nosso ambiente de trabalho.

A flexibilidade de custos se observa no enxugamento do número de funcionários, o que induz à polivalência e conseqüentemente ao aumento da produtividade dos que permanecem. Também se pode notar essa flexibilidade na integração do atendimento com a venda, como coloca a entrevistada 3 quando questionada se houve mudanças no seu trabalho específico:

Não... mais na parte de vendas mesmo. No trabalho de atendimento, de qualidade (no atendimento), existiu... Houve uma mudança brusca. Foi mais essa transformação, né? O banco ele descobriu que não tem custo, o cliente que liga; então você vender um produto pra eles sai de graça. Então, essa parte da venda que se tornou muito intensa. Mas o atendimento continua o mesmo. Agora eles até buscam zerar o erros. Por exemplo, o cliente liga perguntando sobre... hum... consultar um produto. Se você tem dúvida; você olhou lá no manual, você viu como era, mas passou uma informação diferente que prejudicou o cliente, você vai ser penalizado. E a central toda perde essa pontuação. Então, eles estão buscando mais qualidade com relação a esse atendimento. É, trabalhar pra que o cliente não fique insatisfeito, né? Não gere reclamações. Querem diminuir o índice de reclamações, de insatisfação dos clientes.

Observou-se durante as visitas às agências, para convite e agendamento das entrevistas, a presença de estagiários atuando principalmente no auto-atendimento. A contratação de estagiários, bem como de jovens em formação profissional, se associa à idéia de emprego flexível, que utiliza a política de contratação a menores custos, de pessoas ainda em formação, que devem ser submetidos a condições e jornadas de trabalho diferenciadas. A jornada de trabalho do estagiário é, na maioria dos bancos, de quatro horas. Entretanto, o que se observa é que os mesmos acabam seguindo a mesma jornada de um funcionário, apesar de receberem apenas uma bolsa auxílio.

Neste sentido, verificou-se que a formação educacional específica não é relevante para se trabalhar no banco, pois o funcionário passa por treinamentos nos quais ele é “moldado” de acordo com as características demandadas pelas políticas de gestão, além dos manuais disponíveis para consulta em caso de dúvidas, como afirma a entrevistada 1: “basicamente, acho que ele tem que ter o 3º grau. Não tem

mais nada. Porque pra você desempenhar a função que o banco exerce, ele vai te treinar. Entendeu? Você é treinado. Não tem que ter habilidade nenhuma, entendeu?”

Por outro lado, apesar de o banco oferecer formação, esta geralmente não qualifica o profissional para outras atividades do mercado de trabalho. Logo, a responsabilidade pela qualificação profissional que garanta empregabilidade no futuro passa a ser do trabalhador. Porém, para o bancário, em alguns casos, se torna difícil ingressar em um curso, seja pelo alto custo ou pela falta de tempo livre, como coloca a entrevistada 5:

É muito caro gente, muito caro! Eu tava querendo voltar pro espanhol e pro inglês mas, eu queria fazer uma aula assim... Mas R\$300,00 eu não dou! [...] Tem que ser pelo menos três vezes por semana pra duas horas o que você tá pagando. Mas, muito mais caro que uma faculdade! É mais vantagem talvez, a gente correr atrás de uma faculdade mesmo de línguas, que a gente vai sair formado, especializada naquela área, e você já pode dar aula. A gente não pode sair de um cursinho, pra poder dar aula. A gente não tem essa qualificação! [...] Tudo fica muito caro. E você não tem tempo, você não tem dia, e o tempo que você tem você quer viver. Só pra você! Você quer o seu tempo, você quer a sua hora, você quer descansar, sei lá! Quer fazer qualquer coisa menos trabalhar, estudar... você quer sair do trabalho. Não dá! Quando sobra, nem que seja uma horinha, a gente quer descansar, quer fazer, quer passear, quer fazer dez coisas ao mesmo tempo. E acaba que a gente não consegue fazer nada! Por isso que infelizmente, eu não saio do banco. Não ainda! Se Deus quiser, no outro ano eu vou batalhar pra isso. Vou impor uma meta pra mim, até o final do ano!

A flexibilidade da tecnologia pode ser verificada nas novas formas de atendimento e vendas oferecidas pelos bancos, acompanhando o desenvolvimento tecnológico, dos quais se destacam os caixas eletrônicos, o internet banking, o telemarketing, o atendimento telefônico.

Outro tipo de mudança pode ser observado no relato do diretor sindical responsável pela Federação dos Bancários do Rio de Janeiro e Espírito Santo, em sua entrevista. Esta se relaciona à flexibilidade no contexto bancário a partir da década de 80, e apresenta os impactos da globalização no setor.

Os bancos, o sistema financeiro como um todo, tinha uma característica bem diferente na década de oitenta. Primeiro porque é, nós não tínhamos ainda, né, experimentado ainda, o fenômeno da globalização. Então, a gente tem que tratar em dois marcos, os bancos antes da globalização, e pós globalização [...]. Há uma

mudança, porque eu acho que há uma mudança maior, uma mudança de fundo é o seguinte, pra quê que o banco foi criado? Você já se perguntou? As pessoas já se perguntaram? O banco foi criado pra ser prestador de serviço da sociedade, ele já deixou de ser prestador de serviço pra sociedade há muito tempo. Mas a idéia do banco, é de prestação de serviços pra sociedade. Hoje o banco é um... um grande balcão de negócios, de venda de produtos, e de investimento [...]. Então, há uma mudança muito grande que, tem, né? Como marco a globalização, a tecnologia, o processo de fusão e de aquisição, a política de Estado, que isso mudou, pra neoliberal. O perfil do sistema financeiro mudou, como um todo, né. Existem vários elementos que podem explicar esse fenômeno; essa mudança, né, nesses últimos anos. Então, é, há uma diferença muito grande e gritante que passa por todos esses aspectos.

Dentre os entrevistados, aqueles que são bancários há mais tempo, apesar de parecerem bem adequados a esta realidade, por já terem passado por várias funções, são os que mais sentem os impactos das mudanças. Alguns até demonstraram certo orgulho, pelo fato de serem muito requisitados na agência para resolver problemas, por terem ensinado os funcionários mais jovens, por conhecerem todas as áreas da agência, desde o caixa até a gerência. Conforme afirma a entrevistada 9, que já foi caixa, escriturária, secretária de agência e responsável por dois postos (PAB's): “você com 20 anos de banco... você fica Bombril, não tem jeito. Termina já sabendo já, né? Aí, faltou um doente no balcão, no malote... termina fazendo de tudo, né?”.

Quase todos afirmam que, devido ao número reduzido de funcionários, eles têm de cumprir tarefas internas, operacionais, tais como atendimento telefônico, gerenciamento de muitas contas, arquivamento de documentos, além de terem que atender de forma diferente a cada segmento de clientes e vender os produtos do banco, os quais o funcionário tem que conhecer.

Assim, os mais jovens, e com menos tempo de banco, parecem mais adaptados ao contexto da flexibilidade. Alguns demonstraram estar dispostos a encarar todas estas coisas como um desafio. Um deles afirmou que o banco para ele está sendo uma “escada”, pois sua intenção não é “ficar preso ao banco”, mas se utilizar dos benefícios que o mesmo oferece, e do horário flexível, para estudar e se preparar para abrir um negócio próprio.

A maioria dos entrevistados já passou por processos de fusão, alguns por duas vezes. As respostas foram unânimes em relação à necessidade de serem flexíveis para atravessar essas transformações, visto que, como foi observado nas

entrevistas, na maioria dos casos, ficou mais difícil trabalhar, devido às políticas de gestão de pessoas mais agressivas. Além disso, há a necessidade de adaptação a uma nova cultura nas novas gestões pós-fusão. Em geral, esta “nova cultura” traz um aumento na competitividade entre os funcionários, com formas mais duras de gestão de desempenho, como afirma o entrevistado 2:

Eu peguei antes da fusão. Então a cultura organizacional, do ‘B’ (antes da fusão) em si, ela veio se apagando e no caso ta predominando a do ‘C’ (pós fusão), né? E, como uma tinha uma visão mais sustentável até mesmo com os próprios funcionários o ‘C’ ele tem uma visão diferente. Em termos... mais por resultados. Então automaticamente os níveis, né? A própria gerência começa a cobrar mais, né? E, mesmo pro próprio funcionário, pra poder tentar incorporar a nova cultura fica um pouco difícil. Alguns funcionários, não concordam em termos dessa mudança de cultura, alguns até já pediram demissão, devido a isso né? Por não aceitar esse tipo de cultura, né? Porque a cobrança passa a ser bem maior do que antes, né?

Outra forma de flexibilidade identificada é com relação aos salários, pois, em alguns casos, o banco oferece uma remuneração variável atrelada ao cumprimento das metas. A entrevistada 6, que foi demitida e reintegrada logo em seguida, afirma que “hoje em dia, ele (o bancário) tem que ser vendedor, não bancário. Se ele não for vendedor, não vai agüentar. Hoje até caixa vende! O caixa tem que vender, atender e cumprir o tempo de fila.” Assim, o banco leva o funcionário a vender mais, até mesmo ultrapassando as metas, pois de acordo com esta política, quem vende mais e ultrapassa as metas, ganha mais.

6.2.2 Carga Horária e percepção sobre a jornada de trabalho

A carga horária diária do bancário é de 6 horas para os caixas e 8 horas para os gerentes, mas esta carga é freqüentemente ultrapassada, sobretudo, quando próximo ao final do mês e quando eles tem que atingir as metas previstas.

Os funcionários são submetidos a um controle eletrônico do horário e da produtividade, por meio dos quais eles são “monitorados” e “motivados”, seja por e-mails ou por lembretes no sistema com sugestões de melhoria, apontamento das horas trabalhadas, ou do tempo de atendimento com cada cliente, no caso das centrais de atendimento telefônico. Assim, cada vez que a pessoa efetua o “login” no

sistema, ela recebe mensagens, por exemplo, informando a quantidade de horas extras daquela semana. A fala da entrevistada 3 explica como isso funciona:

[...] a estrutura é ótima, mas, as condições de trabalho é... são... bem... é... pressão o tempo todo, né? É o tempo todo você recebendo na tela do seu computador mensagens é “vamo lá!”, “porque você ainda ta zerado hoje?”, “falta tantos pra você ainda bater sua meta!”, “tá muito alto o seu tempo de atendimento!”. Se você sair, por exemplo, pra ir no banheiro, beber água, e você ficar muito tempo ausente, eles te mandam é,... eles chamam de BROD né? Que é uma mensagem pelo computador né? “Porque que você está demorando?”, “Não pode! Tem que ser na hora do seu lanche!”, “Olha a aderência!”. A aderência é um relatório de quanto tempo você fica no atendimento. Você tem uma meta de 85%, se você ficar abaixo dessa meta, você já é chamada atenção e dependendo do resultado, você pode levar até mesmo uma advertência que eles chamam de “termo de compromisso”, né? Então eles ficam o tempo todo monitorando você. Se você botou pausa, mais tá sentado na mesa, tipo, fingindo que tá trabalhando, eles tem como ver. Se você tá com o cliente há mais de 20 minutos. Se você atende mais que os outros. Tudo isso é colocado no relatório, e eles tem um acompanhamento de tudo o que você faz dentro o trabalho, do seu local de trabalho. Tudo é monitorado.

O uso da flexibilidade de horário também foi percebido por meio das entrevistas, pois muitos apontaram o fato de não terem um horário fixo de trabalho, uma vez que precisam dispor de tempo para o banco, tendo em vista reuniões que sempre são marcadas fora do horário do expediente, treinamentos e visitas a clientes, além das horas extras em períodos do mês em que ocorre um maior movimento nas agências. Isso ficou evidente durante o período da pesquisa de campo, que foi realizada nos meses de dezembro e janeiro. Várias entrevistas tiveram que ser remarçadas por falta de tempo dos funcionários para a realização da pesquisa, devido ao movimento intenso de fim de ano nos bancos, e era difícil encontrar um horário, pois os caixas tinham que chegar mais cedo nas agências, e não tinham hora certa para sair.

Ainda neste contexto, a entrevistada 1 demonstrou claramente seu dilema com relação às horas extras e o cumprimento do trabalho, devido à sobrecarga de trabalho por conta da quantidade de funcionários na agência, quando afirmou: “gerente de contas não pode fazer hora extra. Só que eu não tenho auxiliar. Então, tudo eu tenho que fazer. Ou eu dou conta do meu trabalho, e faço hora extra, ou eu não faço hora extra, e não dou conta, entendeu?”

Outros reclamaram que não se pode nem conversar, pois todo tempo deve ser aproveitado com alguma atividade ou venda, devido à necessidade do funcionário se mostrar proativo.

A assistente de gerência, entrevistada 6, se referiu à sua relação com os familiares em casa, sendo bancária: "... quem vê de fora não costuma entender o que é o compromisso que os bancários têm com as metas. Não entende isso, essa dedicação. A dedicação que a gente acaba tendo, que é tamanha. Um absurdo!". Também vale destacar a fala da entrevistada 1, gerente Pessoa Jurídica, que reforça a questão: "... Por exemplo, porque pra quem tem filho, é complicado! Porque você não vive a vida deles, né? O banco consome muito tempo". Assim, observa-se que, principalmente para as mulheres, a carga horária do bancário influencia no seu relacionamento familiar.

6.2.3 Metas e sentimento em relação à avaliação de desempenho

Conforme já apresentado neste trabalho, os bancos trabalham atualmente baseados na política de metas. Em geral, tais políticas consistem em metas que são distribuídas em nível individual, por setor (operacional e comercial, por exemplo) e por agência, e todos os níveis estão atrelados. Ou seja, não basta cumprir a meta individual, pois, se a agência não conseguir cumprir a avaliação de desempenho será prejudicada. Normalmente o sistema de avaliação de desempenho e as premiações oferecidas pelos bancos prevêem que todos os níveis sejam cumpridos para pontuarem ou fazerem jus a alguma premiação/ remuneração variável.

Neste sentido, uma das perguntas da entrevista abordou este tema, a fim de verificar como esta política de metas se dá entre os bancários. Percebe-se que há uma semelhança nas respostas, pois quase todos informaram que as metas são por agência, atreladas ao trabalho em equipe. De acordo com os entrevistados, quase todos os bancos estipulam metas que são cobradas em nível de agência e em nível individual, o que obriga o trabalho em equipe. Desta forma, os próprios funcionários se organizam e procuram se ajudar para alcançarem os resultados e serem bem avaliados.

Os funcionários de setores de atendimento por telefone têm metas de tempo de atendimento, de produtos, de quantidade de atendimentos, de retenção de clientes. No caso dos analistas de cobrança, que também trabalham neste setor, as

metas são em cima dos recebimentos de dívidas vencidas. Para os caixas, existem as metas de tempo de fila, de venda de produtos, de conquista de novos clientes, metas migração de clientes para os meios alternativos, como o internet banking, bankfone, auto-atendimento ou débito automático.

Esta caixa, entrevistada 5, resume bem o que ficou evidente em toda a pesquisa:

[...] Metas individuais. Mas quando tem meta só da área comercial, área operacional, eles chegam pra gente e pedem um apoio. A gente vai e tenta ajudar, pra poder levantar a moral deles [...] Praticamente uma coisa só, a gente tem que bater a meta da gente, tem que bater a meta comercial, a meta operacional, e cada um... soma um todo [...] Todo mundo tem que correr atrás do seu. Nem que seja uma continha por mês, se na média você têm duas; pelo menos você fez uma coisa. Não pode deixar de fazer. Se deixar de fazer você fica feio na fita. A gente fica feio lá no retrato.

Como se pode observar na fala acima, os funcionários se responsabilizam pelas metas e se cobram para atingi-las, não só pela cobrança que vem dos níveis superiores, mas também pelos benefícios agregados à avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho dos funcionários do setor bancário é um dos pontos que também merece destaque, considerando-se algumas colocações dos entrevistados quando perguntados sobre a forma de acompanhamento da produtividade das agências. Apareceram nas entrevistas algumas técnicas utilizadas pelos Bancos como o feedback, o BSC (Balanced Scorecard), planilhas eletrônicas diárias, semanais e mensais e o “Balanço de Consequências”, sendo este último apresentado por um dos entrevistados como um programa no qual o funcionário, caso não cumpra a meta, vai para uma reunião com seu superior imediato, que procura identificar as dificuldades que o funcionário está tendo para alcançar a meta. Esta reunião é mensal, e de acordo com o entrevistado 2, é constrangedora, pois todos sabem que os chamados para a reunião são os que não obtiveram bons resultados, como destaca:

[...] É... como que eu vou poder te falar... aí fica um pouco complicado. Porque, é, você fica até às vezes um pouco constrangido porque o resultado todo mundo vê, né? Fica exposto pra todo mundo, então, as pessoas sabem que você foi mal, né? Mesmo porque vai ter um dia que você não vai tá na operação, porque você vai tá na reunião [...]

Segundo alguns entrevistados, as agências expõem os resultados de todos, causando certo mal-estar e constrangimento aos funcionários. A avaliação de desempenho e a forma como a produtividade dos funcionários é controlada, é um dos fatores que mais causa efeitos nocivos ao trabalhador, como traumas, depressão, baixa estima.

Para a entrevistada 6, “Traumatiza qualquer um! Você acorda de noite, pensando na meta que você tem que cumprir. Você sonha com banco, você acorda pensando naquilo, você vai comer, você tá pensando naquilo.” Mas, mesmo assim, ela também admite que saber vender para cumprir as metas é essencial dentro da política de avaliação e promoção: “é o primeiro quesito da promoção, tem que ter na lista lá de maiores vendedores. Pode ter certeza, se tiver lá em cima, ele já tá com a vaga garantida.”

Deve-se destacar também o caso da entrevistada 8, que apesar de não ser contemplada na política de metas e não possuir senha de acesso ao sistema, precisa vender para ajudar os caixas:

Tenho que bater meta sim, mas não pra mim, pra senha do caixa [...] Lá é individual, cada caixa tem uma (meta). E eu ajudo o caixa. Eu não tenho entre aspas, porque eu sou discriminada, mas eu tenho que vender, porque eu sou pressionada. Eu sou discriminada pelo BANERJ. [...] eu tenho que vender pro caixa, porque os caixas não têm tempo, coitados. Trabalham feito não sei o que!

Ainda existem os casos em que o banco se utiliza de empresas terceirizadas para vender seus produtos e serviços, como coloca a entrevistada 1:

[...] aí... a gente vai ofertando os produtos que o banco têm. É uma venda? É uma venda. Você não ganha nenhuma comissão por isso, absolutamente, não tem nenhum tipo de comissão. Nos produtos de seguro e previdência que existem os... eh... como é que eu vou te dizer? Agora eu não lembro o nome. São pessoas contratadas, por empresas que prestam serviços ao banco, e essas pessoas recebem comissão, entendeu? Mas, nós, que somos os gerentes que temos o cliente, e oferecemos os produtos, nós não ganhamos comissão por isso.

Além dos exemplos acima, outros entrevistados falaram da importância de saber vender como fator fundamental para uma boa avaliação de desempenho.

6.2.4 Satisfação com o trabalho

Diante da pergunta “como você se sente em relação ao seu trabalho?” procurou-se identificar se o trabalho no setor bancário causava alguma angústia nos funcionários. O que se pode observar nas entrevistas são sentimentos contraditórios, pois muitos afirmaram que gostam do que fazem, principalmente pelos benefícios que obtêm no trabalho, financeiros, sobretudo. Entretanto, demonstram angústia pelas pressões, metas e carga horária excessiva.

Alguns entrevistados afirmaram que só permanecem no banco por conveniência, seja para terminar os estudos, no caso dos mais jovens, seja por estarem próximos da aposentadoria, no caso dos mais antigos. O entrevistado 2 deixou bem claro o seu sentimento com relação ao trabalho:

Os benefícios são bons, eu me baseio muito em termos dos benefícios que o banco te dá. Eles dão uma boa flexibilidade, dá tempo de estudar. Porque são só 6 horas, né? É difícil você conseguir um emprego que você consiga conciliar os dois ao mesmo tempo, né?”

Com relação à colocação acima, é importante ressaltar que, na prática, não são só 6 horas de trabalho, devido às horas extras que os funcionários precisam fazer frequentemente, para atender à demanda.

Já a entrevistada 6, que havia sido demitida, afirmou que só lutou pela reintegração à agência por uma questão de honra, pois achou injusta a sua demissão e sofreu muito com sintomas de depressão. Segundo ela, foi demitida devido à disputa pelo cargo de gerência, já que ela estaria prestes a ser promovida e o gerente queria promover outro funcionário, mais ambicioso. Um fato curioso, pois ela deixou claro que apesar de estar cansada das metas, só buscou a reintegração para provar para ela mesma que era capaz. Ela afirma: “Eu não tenho o que falar assim, do Banco X. É um lugar assim, muito bom de se trabalhar. Paga tudo direitinho, mas, da atividade atrapalha. De serviço: Dá pra levar. Das metas: Não quero ouvir essa palavra nunca mais!” A entrevistada, quando da entrevista, estava fazendo um acordo para a demissão definitiva, após um ano de trabalho na agência, o que, segundo eles, é comum entre os funcionários reintegrados.

No quesito satisfação com o trabalho, mais uma vez se observa que a satisfação está atrelada aos benefícios financeiros ou ao cumprimento das metas.

Muitos entrevistados associaram a satisfação no trabalho ao bom desempenho de sua função de vendedor, que está atrelada à obtenção de alguma vantagem, seja em termos de remuneração ou de oportunidade de promoção.

De acordo com as entrevistas, percebe-se que entre os bancários existe a necessidade de serem “bem vistos” pelos seus superiores e pelos pares, como demonstra a entrevistada 1 quando perguntada sobre como se sente com relação ao seu trabalho:

Satisfeita. Eu acho que eu desempenho um bom trabalho, tenho conseguido, é... realizar as minhas é... as minhas metas, os meus objetivos, que era modificar algumas coisas ali dentro de gestões anteriores, como era feito. Tenho conseguido fazer isso, tenho muito retorno dos clientes, entendeu? Tenho muita amizade e satisfação dos clientes, e do meu atendimento é... bom, eu acho... Eu me sinto assim, espero que seja assim.

Entretanto, observa-se que funcionários mais antigos no cargo não se sentem tão satisfeitos com o trabalho. A entrevistada 3, que, apesar de estar há 3 anos e 6 meses no cargo, pelo fato de trabalhar há mais de 10 anos com telemarketing, em outras instituições, afirma que no início gostava do que fazia, porém, com as mudanças que aconteceram no seu setor em relação às vendas, ela já se sente “estafada.”

Desta forma, percebe-se que os funcionários com até 5 anos de banco tem mais facilidade em lidar com as pressões e desvantagens do trabalho bancário, pois se utilizam destas políticas em benefício próprio, por um período determinado: seja para concluir a faculdade ou abrir um negócio. Por outro lado, os funcionários mais antigos, com mais de 6 anos de banco, já não se sentem tão satisfeitos com o trabalho, porém, suportam as pressões por não terem perspectiva de conseguirem outro emprego que ofereça uma remuneração compatível com a dos bancos, e temem a queda do padrão de vida alcançado. Por isso, muitos que são demitidos procuram o sindicato da categoria a fim de tentar a reintegração, submetendo-se novamente às pressões.

6.2.5 Percepção do Discurso da Flexibilidade nas práticas de RH

Nesta seção, destacam-se das entrevistas algumas falas que apontam a percepção do discurso da flexibilidade como forma de dominação. No decorrer das entrevistas, alguns entrevistados demonstraram perceber as intenções das políticas de gestão dos bancos, das pressões que os mesmos exercem em relação aos funcionários. Porém, observa-se que a maioria não percebe, pois muitos atribuem as políticas de gestão de pessoas e as condições de trabalho ao superior direto, neste caso, o gerente da agência. Alguns apontam até mesmo a questão do perfil de liderança do seu superior como diferencial de satisfação no trabalho, como a entrevistada 3 que trabalha como atendente de telemarketing receptivo:

Depende muito também, é... de qual coordenador você está. Que tem algum coordenador que é mais engessado, que ta há mais tempo na empresa outros já vieram do mercado de trabalho; então já tem uma gestão, uma visão diferente. Te trata com diferença, então, e... como há uma rotatividade em relação aos coordenadores, num mês eu posso ta com o coordenador A, e no outro mês eu posso ta com o coordenador B. Então, a gente sente essa diferença. Que vai depender de como aquele... aquele coordenador vê as coisas. Então isso pode mudar, em um mês você pode ta satisfeita, e no outro mês você pode não estar. Devido a essa gestão.

As entrevistas foram conduzidas com o intuito de investigar como os bancários percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas dos bancos. Pode-se dizer que alguns percebem que todos os benefícios oferecidos são na verdade uma forma de “obrigá-los” a cumprir as metas. Outros falam que o banco trata as pessoas como números, e não como indivíduos. Percebe-se que alguns entraram no “jogo”, e não vêem nada de errado nisso, outros demonstram certo incômodo, mas se sentem “presos” pelo medo de não conseguirem manter o padrão de vida conquistado.

Em algumas falas, como a da entrevistada 1, pode-se perceber a reprodução do discurso inculcido pela gestão do banco:

Todos os produtos do banco a gente oferece pro cliente. Verifica o que atende, né?[...] Porque o cliente adquirindo o produto, ele tá fidelizando com o banco e, é o que a gente quer [...] a gente quer fidelização, e o cliente por mais tempo com o banco, entendeu? É esse é o nosso interesse.

Em outro momento, a entrevistada acima afirma que o gerente de banco hoje “é tido como um consultor financeiro”, o que exige conhecimento de todos os produtos e serviços do banco para adequá-los a cada cliente, pois, segundo ela, “pra cada segmento você tem uma forma de trabalhar diferente”.

No caso da relação entre a dedicação exigida pelo banco e a remuneração oferecida, percebe-se uma diferença na percepção dos mais jovens para os mais antigos no setor. O entrevistado 4, por exemplo, afirma que é normal que um maior cargo ou remuneração exija “um ‘afarzezinho’ a mais”. E ele atribui a essa política a sua permanência no banco, demonstrando estar disposto a enfrentar as pressões tendo em vista a remuneração, como afirma: “não é ruim, tem bons benefícios. Só que há pressão, bastante pressão. Talvez por conta de ser um setor que tem uns ‘privilegiozinhos’, uns ‘beneficiozinhos’ a mais”.

Entretanto, o entrevistado 2, apesar de ser jovem e estar há pouco tempo no setor bancário, já demonstra uma visão um pouco mais crítica da política de gestão dos bancos:

No geral, podia de fato melhorar, até mesmo por causa que... o banco em termos de assim, a... da pessoa, indivíduo, ele acaba não dando muita atenção pra pessoa em si. Mais pros próprios resultados, entendeu? Então, isso acaba interferindo no próprio indivíduo em si. Em termos de eficiência, né “[...] acaba tendo algum tipo de injustiça, né? Por não ver mais a pessoa, o funcionário, como indivíduo né, mas sim como número.

A entrevista 7 contemplou um grupo de funcionários que haviam sido demitidos na véspera da entrevista, por terem suas agências fechadas. O grupo falou sobre as pressões, que podem ser associadas ao discurso da flexibilidade:

É, porque quanto mais você atinge, mais eles querem... Eles estão acabando com a saúde do profissional! [...] É..., você nunca chega em uma meta ideal. Eles sempre querem mais e mais, e mais. E aí você sofre aquelas pressões, né? O seu nome na agência, o seu lugar, e aí começa aquelas pressões, né.

Nas entrevistas com alguns representantes do Sindicato dos Bancários, o entrevistado 12, apontou as mudanças do setor bancário, demonstrando perceber o discurso que há por trás das políticas de gestão:

O setor bancário nesses últimos tempos, ele mudou muito, né? O banco ele já foi assim, um pouco mais humano. Hoje ele só visa, (o banco), só visa lucros, né? E é lucro a qualquer custo. E o que acontece, então, hoje tem uma forma de cobrar dos trabalhadores, do banco que só pensa em lucro; então aquela forma de cobrar tá adoecendo muitas pessoas, né? Porque é só cobrança, metas, metas, metas. Então o banco hoje ficou muito assim, [...], tudo bem o banco sempre buscou lucro, mas de um tempo pra cá, as cobranças aumentaram muito. Você consegue às vezes, é, atingir uma meta hoje, esse mês. No mês seguinte, você tem que conseguir o dobro, entendeu? Então ela se torna cada vez mais difícil, né? E isso acaba mexendo com o psicológico do ser humano.

Outro dirigente sindical, o entrevistado 13, quando perguntado sobre o que ele acha das políticas de gestão de pessoas dos bancos, fala da necessidade de uma gestão mais humanizada, e diz que considera o sistema financeiro “como uma máquina de moer gente”. Falando sobre a lógica dominante, ele continua:

É, você tem uma, a lógica que, estabelece né? É, o mercado de trabalho estabelece uma maneira, uma forma, que você fica refém, ele não estuda, não se qualifica, dedica; fica lá a vida inteira, entendeu? E depois fica refém, do trabalho, com aquele salário, com aquela remuneração, não busca uma alternativa, no mercado de trabalho, né? Um emprego, ele começa a olhar: “bom, pros anos que eu tenho de banco, o que eu ganho, tá muito aquém, mas pra realidade aí fora, eu não vou encontrar melhor.

A colocação do entrevistado apresentada acima, parece se confirmar nas falas dos demais entrevistados, que atuam nas agências e nos demais setores dos Bancos, como no caso da entrevistada 5, que afirma: “Eles só querem que a gente produza, que a gente trabalhe, que a gente faça as coisas, sem ter opção e ficar de mãos atadas. A gente não tá tendo tempo nem de ficar doente, se a gente fica doente [...]”.

Assim, percebe-se que as políticas de recursos humanos levam o funcionário a se submeter a estas condições de trabalho em nome de um padrão imposto pela ideologia dominante na sociedade.

6.2.6 Vontade de mudar de emprego

Outro destaque se dá ao desejo de mudança de emprego. Dentre todos os entrevistados, apenas dois não manifestaram este desejo. Um deles, a entrevistada 9, afirmou que gosta do que faz e que nunca pensou em sair. Durante a entrevista ela estava afastada por dois meses devido a lesão por esforço repetitivo. Foi perguntado o que a faz permanecer no banco, e ela afirmou:

Em primeiro lugar, por eu gostar do que eu faço. Em segundo lugar porque, eu já to perto da minha estabilidade. E de tá pensando na aposentadoria. Então, agora na minha idade, depois de tanto tempo dedicado, eu não tenho mais tempo pra voltar estudar, tentar uma outra, entendeu?

Um fato que chama a atenção é a contradição verificada em quatro entrevistados, que afirmaram gostar do trabalho, porém quando perguntados sobre a vontade de sair do banco afirmaram que sim, que pensam ou já pensaram em sair. Dentre estes, a maioria alega que gosta do trabalho em si, ou seja, da parte operacional, do atendimento ao público, dos benefícios; e o que os leva a ter o desejo de mudar é a pressão pelo cumprimento de metas ou a falta de tempo para a família e/ou atividades pessoais. Outros destacam como preponderante para este sentimento a falta de tempo para a família. Um dos exemplos é o da entrevistada 1, que declara gostar do seu trabalho, porém admite que pensa em sair do banco:

Ah, assim você... não posso dizer que não penso, porque assim às vezes, um concurso público da vontade de fazer porque, é... é menos tempo, entendeu? Você tem um tempo maior pra sua família, essas coisas. A única coisa, que eu me queixo do banco é tempo. É o tempo. Ele te consome muito.

O entrevistado 2, apesar do pouco tempo na empresa, afirmou que gosta do que faz, mas já pensou em sair devido aos seus resultados nem sempre serem satisfatórios para o banco:

Já! Por causa do próprio resultado em si. Tinha meses que eu não tava muito bem, aí eu pensei: “ah! Vou procurar outra coisa, uma coisa mais tranqüila”. Eu não tava agüentado não! Mas foi relance, não foi decisivo. Tem pessoas que são decisivas né? Mas o meu foi só um relance.

Sempre que perguntado sobre o que os levava a continuar no banco, verificou-se, na maior parte das entrevistas, respostas como a boa remuneração oferecida pelos bancos, a necessidade financeira e o status se sobrepondo ao desejo dos funcionários de mudarem de emprego.

6.2.7 Estresse

Um dos representantes sindicais entrevistados, responsável pelo setor de saúde do sindicato, declarou que um dos maiores problemas do trabalhador bancário hoje, depois da LER (lesão por esforço repetitivo), são as doenças psicológicas. Segundo ele, o número de licenças por este tipo de problema vem aumentando significativamente, e isso foi confirmado em uma das entrevistas com funcionários. Ele afirmou que, em alguns casos, o trabalhador não consegue nem mesmo retornar ao trabalho. Os principais motivos para esse aumento do nível de estresse, de acordo com os entrevistados, são as cobranças, as metas, e também os seqüestros relâmpago de funcionários ou de familiares dos funcionários.

A entrevistada 3 afirma que se sente estafada com o trabalho, porém, ressalta que trabalha com telemarketing há mais de 10 anos, fator que pode influenciar na sua motivação para o trabalho. “É como se eu trabalhasse, trabalhasse e não rendesse nada, né? Nunca tivesse reconhecimento”.

Já a entrevistada 5, quando perguntada sobre as condições e o ritmo de trabalho, demonstra sintomas quando descreve o trabalho como sufocante e atribui estes sintomas à mudança de gestão:

Sufocante... desestimulador. Eu me sinto sufocada, to exausta. Trabalhar no banco hoje não está sendo bom... já foi, no tempo do ABN, antes do Santander assumir era bom, dava pra levar numa boa, mas agora ta difícil. O Santander é muito agressivo. Hoje já está afetando a minha saúde.

Um fator que contribui para o stress, citado nas entrevistas, são as condições precárias de trabalho, que envolve as metas diárias de atendimento e de venda, porém o banco não oferece material e o ambiente adequado para que o funcionário possa desenvolver o seu trabalho, como afirma a entrevistada 10: “A gente tem médias diárias de atendimento, de venda e o ambiente de trabalho, também não é

muito adequado. Você não conta com o material necessário e isso acaba esgotando muito o humano, né, o físico”.

O entrevistado 12, que atua na secretaria de saúde do sindicato dos bancários, destacou que tem aumentado muito o número de atendimentos de bancários com problemas de saúde relacionados ao stress, como depressão, e problemas psicológicos, e também os casos de seqüestro de funcionários e familiares. Tudo isso leva os bancários a procurarem ajuda nos sindicatos, que orientam e auxiliam no processo de afastamento do trabalho para tratamento da saúde. Ele exemplificou falando de um atendimento feito pouco antes de nossa entrevista: “Acabei de atender um homem aqui no corredor, que o cara não tá nem dormindo direito, né? É, tá mal, falou que não consegue dormir de desespero. Então, esse daí é o dia-a-dia da, do bancário hoje, né?”

Complementando o assunto acima, o entrevistado 13, que é o responsável pela Federação dos Bancários do Rio de Janeiro e Espírito Santo afirma:

Então... há, há uma cobrança, muito maior, e conseqüentemente o assédio moral se torna muito maior, e conseqüentemente as doenças não só ocupacionais, mas mentais, se tornam cada vez maiores. Hoje é uma realidade do setor bancário. É, tamanha pressão psicológica que as pessoas têm pra produzir, pra vender o produto, pra ter que dar o resultado; sem saber se vai continuar amanhã, se vai perder o emprego, se vai ser demitido. Tomando calmante pra ir trabalhar...

A fala acima destaca o assédio moral como outro fator causador do estresse entre os bancários. O assédio moral consiste na pressão psicológica que muitos gerentes exercem sobre os funcionários.

6.2.8 Trabalho em equipe

Observou-se que o trabalho em equipe é uma necessidade hoje no setor bancário, devido ao número reduzido de funcionários e às metas, que sempre são atreladas à agência, fazendo com que todos trabalhem não só pelas suas metas individuais, mas pela agência como um todo, já que a avaliação é em todos os níveis, como apontado em algumas falas dos entrevistados.

Deve-se ressaltar a fala da entrevistada 5: ela diz que, apesar de as metas serem individuais, o trabalho em equipe acaba acontecendo, já que para bater a

meta da agência todos tem que se ajudar, pois o resultado está atrelado ao cumprimento individual e da agência: “Praticamente uma coisa só, a gente tem que bater a meta da gente, tem que bater a meta comercial, a meta operacional, e cada um... soma um todo”.

Outro destaque se dá à questão do perfil de liderança do gestor da equipe. A entrevistada 3, por exemplo, afirma:

É bom trabalhar em equipe, é... Bom, há alguns conflitos, mas não dentro da equipe com um operador ou outro. Mais pela mediação do coordenador, porque ele fica fazendo aquelas comparações: “Ah, se Fulano pode, porque que você não pode?”, “Porque que você não fala assim igual Fulano?”. Sendo que cada um tem uma forma de trabalhar, né? Um jeito de falar com o cliente, eles querem que a gente seja igual os outros, os melhores.

Para este operador de atendimento, entrevistado 4 “o trabalho acaba sendo uma escala”. Ele conta que possui metas individuais, metas em equipe e metas do setor. “Pra mim é a melhor coisa. Acho que desde que eu iniciei minha vida profissional eu trabalhei em equipe”.

Desta forma, nota-se que para os funcionários mais jovens, e com até 5 anos de banco, o trabalho em equipe é visto como algo bom, natural, certamente por terem sido educados a partir da ideologia dominante após a década de 70. Entretanto, funcionários mais antigos, com mais de 20 anos de banco, apresentam certa resistência a essa forma de trabalho e até mesmo dificuldades de relacionamento com os colegas mais jovens. Pode-se perceber tal fato na afirmação da entrevistada 11, que diversas vezes se colocou como perseguida pelas colegas mais jovens, que segundo ela, tentavam prejudicá-la junto à gerência. Em outros momentos da entrevista, a mesma afirmou ter ensinado o trabalho a vários funcionários destes jovens que entraram bem depois dela, e que hoje são gerentes e a perseguem no trabalho.

6.2.9 Comportamento assumido para ser um bom funcionário

Este tema surgiu por se notar em muitas entrevistas a mudança de perfil do bancário, ao afirmarem sobre o comportamento assumido para serem bem avaliados, apesar das insatisfações demonstradas anteriormente por alguns entrevistados.

A entrevistada 1, que anteriormente reclamou da falta de tempo para se dedicar à família e colocou isso como um motivo para pensar em sair do banco, afirma:

Hum, eu acho que eu sou bem profissional, eu acho que eu é... eu me dedico muito! É... faço as coisas assim, o que... o banco espera de mim como gerente. Sempre querendo melhorar, porque tem sempre alguma coisa que a gente pode melhorar, do que a gente faz né? Então assim, acho que eu sou isso.

Porém, o entrevistado 4 faz um resumo do que ele entende como ser um bom funcionário para o banco:

Eu acho que o comprometimento com a assiduidade no trabalho, pontualidade, disciplina, em primeiro lugar. Associado a isso vem a qualidade do seu trabalho, qualidade, empenho e a busca do algo a mais. Às vezes você tem muita qualidade e é assíduo, mas se limita sempre “aquilozinho”, às vezes seu gestor te vê sempre como o melhor da área, mas, se você é o melhor da área ele nunca te promove. E aquele que busca o algo mais chama um pouquinho de atenção...

Já a entrevistada 10 coloca que procura ser pontual, cumprir bem as tarefas, com eficiência e eficácia e ter respeito ao colega de trabalho. Além disso, “cumprir também as suas metas, que faz parte do trabalho, e ter respeito à sua empresa, né. Isso é ser um bom funcionário”. Como se pode observar, a grande maioria destaca que, para ser um bom funcionário, é necessário assumir a postura de vendedor, saber vender e sempre bater as metas, como já pontuado na fala acima e na seção 6.2.3 pela entrevistada 6, além do entrevistado 2, quando fala que tenta ao máximo bater metas, pois para ele esta é uma obrigação.

6.3 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo desta seção é fazer a interpretação dos dados a partir da articulação entre o referencial teórico e as informações obtidas na pesquisa de campo. Para tanto, buscou-se destacar do referencial as características da flexibilidade segundo os autores pesquisados, bem como algumas práticas de gestão de pessoas recorrentes do contexto do trabalho flexível, conforme quadro a seguir:

Sayer e Walker (1994)	Flexibilidade do volume de produção Flexibilidade do produto Emprego flexível Práticas de trabalho flexíveis Maquinaria flexível Flexibilidade da reestruturação Formas flexíveis de organização
Finkel (1994)	Flexibilização dos custos do trabalho Flexibilização das condições de emprego Flexibilização do tempo de trabalho Flexibilização das formas de organização do trabalho Flexibilização dos requisitos de formação, qualificação e motivação. Legislação do trabalho
Castells (2002)	Aumento da concorrência Desenvolvimento tecnológico
Sennet (2008)	Reinvenção descontínua de instituições Especialização flexível: alta tecnologia, rapidez nas comunicações, exigência de agilidade na tomada de decisão. Concentração de poder sem centralização: tecnologia da informação abrange toda a estrutura.
Lacombe (2005)	Trabalho com equipes multidisciplinares e autogerenciáveis Promoção e valorização da criatividade e inovação entre os profissionais Profissionais adaptáveis Capacidade de manter estruturas enxutas e flexíveis sem comprometer a lealdade à organização Exigência da formação de líderes em todos os níveis da organização Prioridade do cliente.
Pagès et al (2008)	Formas de mediação: econômica, política, ideológica e psicológica.
Faria, Menegheti (2007)	“coisificação dos vínculos interpessoais”.
Gaulejac (2007)	Submissão livremente consentida
Siqueira (2004)	Empresa como um espaço em que o poder se liga ao amor e à morte.

Quadro 2: Características da flexibilidade apresentadas no referencial teórico

Fonte: autor

Observou-se que eventos como a crise do fordismo, a globalização, o desenvolvimento tecnológico e do setor de serviços, e uma série de novos sistemas de gestão mais flexíveis, no período pós década de 70, apresentados no primeiro tema abordado no referencial teórico a partir de autores como Harvey (2009), Antunes (2005) e Braga (2003), são observados também no setor bancário. Na

maior parte das entrevistas, as mudanças na forma de gestão neste setor foram evidenciadas, como mostrado na seção 6.2.1 - flexibilidade do trabalho, na fala do dirigente sindical responsável pela Federação dos Bancários do Rio de Janeiro e Espírito Santo, que faz um resumo das mudanças ocorridas no setor financeiro nos últimos 30 anos e destaca alguns impactos da globalização. Da mesma forma a referencia à necessidade de flexibilidade para se adequar aos novos sistemas de organização do trabalho foram identificados em outras entrevistas, a partir do relato dos funcionários que passaram por processos de fusão dos bancos e que descrevem os diferentes cargos e funções assumidos ao longo do tempo de trabalho.

Como foi visto no capítulo 3 do referencial teórico, após a década de 70, a nova forma de gestão dentro das empresas do setor bancário passou a se basear na flexibilidade dos processos de trabalho, que, conforme resumo apresentado no quadro 1 pode ser estudada por diferentes perspectivas.

A partir da visão de Sayer e Walker, observa-se no desenvolvimento dos diversos produtos e serviços oferecidos pelos bancos, a flexibilidade do produto como destacado por alguns entrevistados. Vários entrevistados afirmaram que têm que oferecer todos os produtos do banco para o cliente, de acordo com a necessidade do mesmo, e que o gerente de banco é visto hoje como um consultor financeiro. Todavia, cabe ressaltar que nem sempre os produtos são oferecidos para atender a uma necessidade do cliente, mas sim para se cumprir as metas.

Ainda na perspectiva de Sayer e Walker (1994), podem-se destacar as políticas de gestão de pessoas dos bancos como práticas de trabalho flexíveis. Os caixas eletrônicos, os quiosques de atendimento, são alguns exemplos de maquinaria flexível. O emprego flexível pode ser identificado no setor bancário neste estudo pela utilização de estagiários, que apesar de não ter sido contemplado na pesquisa de campo, foi observado nas visitas às agências para agendamento das entrevistas conforme apresentado na seção 6.2.1. Enquadra-se na flexibilidade da reestruturação, a questão das fusões e aquisições entre os bancos, demonstrada pelo entrevistado 2 na seção 6.2.1, que trata da mudança de cultura organizacional após a fusão, assim como o uso de novas tecnologias. Neste contexto, os processos de fusões entre os bancos podem ser exemplo da reinvenção descontínua das instituições apresentada por Sennet (2008). Tais processos refletem o enxugamento do número de cargos e níveis hierárquicos e uma reestruturação em toda a gestão,

levando a uma mudança na cultura organizacional que, segundo Sennet (2008), na descrição deste sistema poder no qual as novas formas flexíveis, são avessas à rotina burocrática, e ao invés de libertar, aprisionam o indivíduo. A concentração de poder sem centralização pode ser explicada no uso da tecnologia de informação, que passa a abranger toda a estrutura e permite um controle implícito e impessoal, como demonstrado pela entrevistada 3 na seção 6.2.2 quando esta descreve as mensagens emitidas pelo sistema em seu microcomputador de trabalho para o controle das horas trabalhadas e da produtividade. O mesmo autor ainda apresenta a especialização flexível da produção como uma oposição ao fordismo, e neste sentido se verifica mais uma vez a inserção da alta tecnologia no setor bancário, que trouxe rapidez nas comunicações e na tomada de decisão, passando a exigir mais agilidade e pro atividade dos profissionais, para se adaptarem às mudanças.

Dentre as cinco concepções de flexibilidade destacadas da OIT por Finkel (1994), a multifuncionalidade exigida pela redução do número de funcionários nas agências e demonstrada pela pesquisa de campo, nas diversas funções exercidas pelos entrevistados ao longo da carreira, pode ser reflexo da flexibilidade de custos, assim como a obrigação da venda de produtos e serviços do banco. Com a integração do atendimento com a venda, os bancos diminuem o custo da venda dos produtos e serviços, tendo em vista que os funcionários são treinados para oferecer os produtos a todos os clientes, especialmente aos que telefonam para obterem informações ou vão até a agência. Nestes casos, a venda sai a custo zero para a agência, como colocado pela entrevistada 3 na seção 6.2.1. A flexibilização das condições de emprego e do tempo de trabalho reflete a pressão exercida sobre os trabalhadores. Apesar de a carga de trabalho do bancário ser de seis horas diárias para os caixas, observou-se que freqüentemente esse tempo é ultrapassado, seja para atingir as metas previstas, seja para atender ao excesso da demanda de clientes em dias de pico, ou ainda para reuniões, gerando horas extras.

A pesquisa de campo apontou que as condições de emprego do trabalhador bancário envolvem a prática da multifuncionalidade, a corrida pelo cumprimento das metas e a demanda por disponibilidade dos trabalhadores para trabalhar em diferentes locais. Outro aspecto apresentado é a intensificação do trabalho e a maior carga de responsabilidade depositada sobre os funcionários, tendo em vista a redução do número de funcionários trabalhando nas agências, a distribuição das funções e a pressão exercida para o cumprimento das metas, como se pode ver na

seção 6.2.2, nas entrevistadas 1 e 3. Na seção 6.2.7 também se vê algumas falas referentes ao estresse causado pelas condições de trabalho, como a da entrevistada 10, que coloca as metas e a falta de material necessário como causadores da precariedade do trabalho. E na seção 6.2.5 o entrevistado 12 fala das mudanças no setor bancário, na forma de cobrança por aumento dos lucros, que está adoecendo os funcionários.

Desta forma, os requisitos para a formação, qualificação e motivação dos bancários também são flexibilizados como mostrou a entrevistada 1 na seção 6.2.1. Ou seja, as políticas de gestão dos bancos possuem profissionais que treinam os funcionários de acordo com a necessidade atual. Porém, para manter a empregabilidade, o trabalhador passa a ser responsável pela sua própria formação, o que parece levar alguns bancários ao conflito, pois querem investir na sua formação, porém não conseguem, devido à carga horária ou ao custo do investimento para uma boa qualificação, como colocou a entrevistada 5, na mesma seção 6.2.1.

O entrevistado 13 também demonstrou essa realidade da flexibilização da formação e qualificação dos bancários quando tratou da lógica dominante do mercado de trabalho na qual a pessoa fica refém. Na seção 6.2.5, ele afirma que o funcionário não consegue estudar para se qualificar e acaba se acomodando no emprego no banco e se submetendo às políticas de gestão ao comparar com a realidade do mercado fora do banco.

Finkel (1994) ainda destaca a flexibilização da legislação do trabalho, que no setor bancário pode ser associada à regulamentação da terceirização, da contratação de estagiário e do menor aprendiz. Na seção 6.2.4 a entrevistada 1 fala sobre funcionários terceirizados que realizam vendas e recebem comissões pelas mesmas.

Neste sentido, as mudanças ocorridas após a década de 70, já apontadas na apresentação do setor bancário, das quais se destacou o enxugamento no número de funcionários nas agências e as transformações trazidas pelo desenvolvimento tecnológico, exigem a adaptação do funcionário e também das organizações. Verificou-se em Castells (2002), que o aumento da concorrência e o desenvolvimento tecnológico atuaram como favorecedores da flexibilidade nas relações de trabalho. Tal questão pode ser constatada nas entrevistas de um modo geral, quando se observa as diversas formas de trabalho no setor bancário. A

pesquisa de campo realizada contemplou, numa pequena amostra de 13 pessoas, funcionários que atuam no bankfone e realizam todo o serviço de uma agência bancária apenas pelo telefone, um funcionário do setor de cobrança por telefone, outro que é suporte de auto-atendimento. Além disso, o internet banking, onde o cliente tem acesso online a sua conta corrente, e nesta área também existem profissionais do setor bancário atuando juntamente com profissionais da área específica. Essa realidade, aliada aos impactos da globalização, resultou na flexibilização das formas de trabalho do setor bancário, como resumiu o presidente da Federação dos Bancários, entrevistado 13 quando falou do contexto bancário a partir da década de 80 na seção 6.2.1.

Os conflitos ou contradições exemplificadas pelos entrevistados no que diz respeito à dedicação ao banco e à falta de tempo para a família e para a sua qualificação profissional, levantado por eles principalmente pela flexibilidade de dispor de tempo para o banco, onde muitas vezes se tem hora apenas para entrar, sem horário fixo para a saída, dependendo da demanda de atendimentos, parece induzir à submissão da vontade de mudar de emprego, tendo em vista o padrão de vida conquistado, apesar das doenças psicológicas e o stress declarado por muitos. Tais questões podem ser enquadradas em Bauman (2001), com a metáfora da liquidez para explicar as transformações nos relacionamentos e na sociedade atual, também em Gaulejac (2007, p. 213) com seu conceito de “submissão livremente consentida” e Siqueira (2009), que demonstra a perda de sentido da vida para o trabalhador, imerso numa relação organizacional que vai do amor à morte. Ambos os autores abordam as práticas gerencialistas como forma de um domínio efetivo do trabalho.

Todas as exigências da atual gestão de pessoas apontadas por Lacombe (2005) podem ser encontradas na política dos bancos, conforme demonstrou a pesquisa de campo. As metas distribuídas a nível individual e a nível de agência forçam um trabalho em equipe. Os funcionários se organizam e gerenciam o cumprimento das metas, a fim de conquistarem pontos para a agência e as premiações que geralmente são oferecidas. Isso pode ser verificado na seção 6.2.3 com a colocação da entrevistada 5, que demonstra a preocupação dos funcionários em se ajudarem para serem bem avaliados, já que em alguns casos a política de avaliação de desempenho é agressiva e até constrangedora, como colocam o entrevistado 2 e 6, na mesma seção. Assim como a entrevistada 8, que mesmo não

tendo senha, se sente na obrigação de ajudar o caixa a bater suas metas. Percebe-se assim, o esforço dos funcionários em serem leais à organização. Apesar de todas as contradições, eles criam formas de bater as metas e vão se adaptando às novas regras para se destacarem nas avaliações de desempenho.

Dentro das novas práticas da gestão de pessoas do setor bancário, encontram-se as quatro formas de mediação de Pagès et al (2008). A mediação econômica, por exemplo, se vê na remuneração oferecida aos bancários, que é tida como um dos principais motivos da submissão dos funcionários às condições de trabalho do setor. E percebe-se que alguns entrevistados acham normal a pressão exercida em troca dos benefícios que são oferecidos, como o entrevistado 4, na seção 6.2.5. A avaliação de desempenho atrelada à política de carreiras, e as formas de controle implícitas nas mensagens e planilhas eletrônicas, nas câmeras presentes nas agências, na exposição dos resultados individuais e da agência, como o balanço de conseqüências apontado pelo entrevistado 2 na seção 6.2.3, nos horários flexíveis, são algumas técnicas utilizadas no setor bancário que se enquadram na forma de mediação política, e se traduzem na contradição dos funcionários entre a liberdade e o respeito às políticas da empresa. A entrevistada 1, por exemplo, fala do dilema entre dar conta das suas tarefas e não fazer hora extra, e da falta de tempo para os filhos, causada pela dedicação ao banco, na seção 6.2.2. A lógica dominante da qual o indivíduo fica refém, colocada pelo entrevistado 13 na seção 6.2.5 também pode ser articulada à mediação política exercida pelos bancos.

A mediação ideológica pode ser observada na reprodução, por parte dos funcionários, do discurso produzido pelos bancos, especialmente difundido pela gestão de pessoas nos treinamentos sobre missão, visão e valores da empresa, e que pode ser evidenciado pela fala da entrevistada 1 na seção 6.2.5. Quando ela usa as expressões “a gente quer fidelização” e “é esse o nosso interesse”, observa-se que já incorporou o discurso imposto pelo banco, que, neste caso, é interessante para a empresa, já que esta é uma gerente, e precisa reproduzir esse discurso para os seus subordinados na agência.

Já no que se refere à mediação psicológica, a expressão “máquina de moer gente”, utilizada pelo entrevistado 13 na seção 6.2.5, parece resumir bem o conteúdo implícito no discurso da flexibilidade do setor bancário. As contradições demonstradas na seção 6.2.6, pelos entrevistados que desejam ou já desejaram sair

do banco, apesar de afirmarem gostar do trabalho em si; e o comportamento assumido por muitos para continuarem sendo bem avaliados e se manterem no banco, apresentados na seção 6.2.9, também confirmam a gestão da afetividade do indivíduo, explicada por Pagès *et al* (2008) no referencial teórico deste estudo.

Diante de todos estes dados apresentados, pode-se verificar, a partir da forma como os mesmos foram interpretados, indícios do discurso presente nas práticas de gestão, que se alinham com o contexto de flexibilidade abordado neste estudo. Entretanto, não se verifica esta percepção por parte dos entrevistados.

Apesar de não ter sido contemplado na pesquisa teórica, o termo “assédio moral” entre os bancários aparece em uma das entrevistas. Complementando o foi destacado na seção 6.2.8, por grifos do autor, o assédio moral neste caso pode ser entendido resumidamente como uma forma de pressão psicológica, geralmente marcada pela perversidade exercida sobre os funcionários bancários pelos seus superiores, ou pelas políticas de gestão da organização. Trata-se de um tema à parte, que devido à sua importância, tem sido pesquisado por autores, dos quais se pode destacar Soboll (2008). Todavia, tendo em vista o foco do trabalho, não seria conveniente abordar tal tema no referencial teórico, ficando o mesmo como sugestão para futuros estudos.

7 CONCLUSÕES

Este estudo procurou identificar a percepção dos funcionários do setor bancário quanto às ferramentas para obtenção de flexibilidade, utilizadas como forma de poder pela gestão de pessoas. Neste sentido, buscou-se inicialmente, levantar na literatura disponível estudos críticos sobre o setor bancário, tendo em vista a perspectiva crítica na qual o trabalho se enquadra e que após as leituras e comparações, definiu-se como um estudo gerencial crítico.

Conforme apresentado na contextualização desta pesquisa, a flexibilidade passou a ser, dentre outras, umas das qualificações mais exigidas dos profissionais, no campo organizacional, a partir da década de 70, inclusive no setor bancário. Da mesma forma, as políticas de gestão das organizações se adaptaram, e passaram a se utilizar da flexibilidade para levar os funcionários a se comprometerem com a empresa, conformando-se às suas normas e necessidades, de maneira aparentemente agradável e prazerosa para os mesmos. Entretanto, percebe-se que a transformação do perfil do trabalho e, conseqüentemente, do trabalhador, o expôs a práticas de gestão mais perversas, pois, imbuídos pelo discurso da empresa, que atrela grandes vantagens à superação de desafios como o de alcançar as metas, por exemplo, tornam-se escravos do alto desempenho.

O primeiro capítulo do referencial teórico tratou da crise e reestruturação dos sistemas de gestão capitalista, apontou eventos como a crise do fordismo, apresentando sua associação com a crise do capitalismo, e seus fatores mais críticos, a globalização, o desenvolvimento tecnológico e do setor de serviços, a oposição existente nas formas de gestão no período fordista e no período da especialização flexível e uma série de novos sistemas de gestão, mais flexíveis, no período pós década de 70. Todos estes eventos puderam ser observados também no setor bancário, conforme apontado no estudo teórico sobre o setor, no início do estudo de caso. Coube também ao primeiro capítulo a discussão sobre as diferentes formas de expressão do período pós década de 70, e ficou definida a posição do estudo com a corrente neofordista, que defende a idéia da continuação do fordismo até os dias atuais, com novas roupagens que, por meio das novas tecnologias de gestão, são incorporadas às organizações.

Estas novas formas de gestão das empresas de um modo geral, inclusive das empresas do setor bancário, passaram a se basear na flexibilidade dos processos

de trabalho, que foi o tema do capítulo 3. Este capítulo tratou da crise do aparato da modernidade e a emergência do discurso da flexibilidade, apresentando os diferentes contextos da flexibilidade, e o contexto que envolve o período pós década de 70, a partir da metáfora da liquidez, que explica as transformações nos relacionamentos e na sociedade atual. Outros assuntos abordados neste capítulo foram as práticas gerencialistas como forma de um domínio efetivo do trabalho. Verifica-se que relação tempo/espço, juntamente com o contexto cultural e ideológico da pós modernidade, tratados nesta seção, se refletem na vida dos trabalhadores do setor bancário. Isso pôde ser verificado nas entrevistas e observações feitas durante este trabalho, onde se vê que as novas formas flexíveis de gestão, que se apresentam como mais liberais e contrárias ao modelo rotineiro e burocrático, na verdade, ao invés de libertar, aprisionam o indivíduo e o expõem a uma relação focada no individualismo, na competitividade e nos resultados. E essa relação se estende ao contexto profissional, familiar e social, como se pôde observar na falta de tempo para a família devido à necessidade de dedicação ao banco, a submissão da vontade de abandonar o emprego em detrimento dos benefícios oferecidos e até mesmo do medo de perder o poder de consumo adquirido pelo padrão de vida alcançado.

As relações de poder, que estão implícitas nas políticas de gestão de pessoas, foi o terceiro tema abordado pelo referencial teórico deste trabalho. Nesta seção foi apresentado o conceito de gestão, termo tão utilizado neste estudo, e uma breve apresentação da evolução da gestão de pessoas nas organizações, bem como o conceito de poder das organizações. Ficou compreendido que a reestruturação dos processos de produção se traduziu em novas práticas dentro da administração de recursos humanos, isto é, da gestão de pessoas. Concluiu-se então que por meio destas práticas, que envolvem os aspectos econômicos, psicológicos, políticos e ideológicos, a gestão de pessoas passou a ser a responsável pelo controle e dominação dos funcionários de uma empresa, como foi destacado por alguns autores referenciados no capítulo. Assim, demonstrou-se que temas como competência, trabalho em equipe, participação e autonomia, que se tornaram o foco das políticas gestão de pessoas nas organizações em geral, inclusive nas do setor bancário, são meios utilizados para corroborar com a reprodução do discurso da flexibilidade no meio organizacional e social.

O que foi quase uma unanimidade entre as entrevistas foi a mudança do perfil do bancário, que passou a ser visto como um vendedor. E a habilidade em vendas passou a ser pré-requisito no processo de seleção e diferencial na avaliação de desempenho. Apesar de a avaliação de desempenho dos funcionários bancários estar atrelada a vários fatores, como qualidade e rapidez no atendimento, o maior peso acaba sendo o cumprimento das metas de vendas.

Desta forma, conclui-se que trabalho em equipe na verdade não há, pois o que leva à necessidade de relações mais cooperativas entre os funcionários e seus gestores só funciona para o cumprimento das metas da agência, que estão associadas à meta individual.

Observou-se ainda a diferença de percepção entre os funcionários mais antigos no banco e os mais novos, com menos de 5 anos. Tal diferença se manifesta até em relação à flexibilidade. Os jovens estabelecem o tipo de relação com o trabalho que o banco almeja, aproveitam as vantagens oferecidas e lidam bem com as desvantagens das políticas de gestão, talvez por terem crescido dentro da ideologia da flexibilidade, já que a maioria nasceu após a década de 70. Já os funcionários antigos sofrem conseqüências mais danosas, e demonstram ter maior resistência ao novo modelo de gestão bancária, e maior sensibilidade às pressões. Entretanto, tal fato não é uma regra, tendo em vista que alguns entrevistados jovens, na faixa dos 30 anos de idade, fazem reclamações quanto às condições de trabalho.

Por outro lado, apesar das reclamações dos funcionários, observa-se que os mesmos continuam se submetendo às pressões. O grupo de funcionários que foi entrevistado, que acabava de ser demitido, e estava no sindicato solicitando reintegração, demonstra esta contradição. O grupo era composto por funcionários jovens e outros mais antigos, com mais de 20 anos de banco. E todos desejavam retornar ao banco.

Desta forma, a resposta à questão proposta neste trabalho, acerca da percepção dos funcionários do setor bancário sobre o uso do discurso da flexibilidade como forma de dominação, é a de que as práticas flexíveis estão tão inseridas em seu cotidiano de trabalho, e fora dele, que na maioria das vezes não são percebidas como instrumento de exercício de controle e dominação sobre eles. A partir deste contexto tratado, verificou-se que, entre os entrevistados, a maioria não possui uma visão crítica do seu trabalho, no que diz respeito às políticas de gestão flexíveis, e não percebem o uso do discurso da flexibilidade como forma de

poder velada. Na verdade, o que se observou foi uma personalização da relação com a empresa, onde o trabalhador acaba transferindo, na maioria das vezes, a percepção da necessidade de flexibilização para a chefia imediata, não enxergando como uma política mais geral da empresa. Além disso, muitas vezes, como foi possível constatar, o funcionário acaba se submetendo ao trabalho flexível por conta dos ganhos financeiros.

Assim, conclui-se que a ideologia predominante na sociedade, que se baseia no consumo rápido, no curto prazo, na fluidez das relações pessoais e de trabalho (retomando o conceito proposto por Bauman), entre outras características já descritas, potencializa o discurso da gestão de pessoas o qual, por sua vez, operacionaliza o discurso da flexibilidade. E o fato de os funcionários não perceberem o poder das organizações por trás deste discurso, torna estas práticas de gestão ainda mais perversas.

REFERÊNCIAS

- AMORA, Antônio Soares. **Minidicionário Soares Amora da Língua Portuguesa**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ANTUNES, Ricardo. Dimensões da Crise e Metamorfoses do Mundo do Trabalho. In: **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n.50, ano XVII, p.78-86, abr.1996.
- _____. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1999.
- _____. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Coleção Mundo do Trabalho. Coordenação Ricardo Antunes. 3. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.
- _____. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- _____. **Amor Líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Trad. Carlos Alberto Medeiros. RJ: Jorge Zahar Ed., 2003.
- _____. **Vida para Consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Trad. Carlos Alberto Medeiros. RJ: Jorge Zahar Ed., 2008
- BERNARDO, Márcia H. **Discurso Flexível, Trabalho Duro**: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores. 2006. 225p. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-15102006-195023/publico/TESE-MHBERNARDO.pdf>. Acesso em 16 de dezembro de 2008.
- BRAGA, Ruy. **A Nostalgia do Fordismo**: modernização e crise na teoria da sociedade salarial. São Paulo: Xamã, 2003.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Trad. Ruth Joffily. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CARVALHO, Cristina Amélia. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6º ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CASTRO, Nadya A. de. Modernização e Trabalho no Complexo Automotivo Brasileiro: Reestruturação industrial ou japanização de ocasião? In: CASTRO, N. A. (org.) **A Máquina e o Equilibrista**. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1995. p.17-49.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. Coord. da tradução Fabiana Komesu. São Paulo: Contexto, 2004.

DELUIZ, Neise. **O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação**: Implicações para o Currículo. In: Boletim Técnico do SENAC, v. 27, nº 3, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec273b.htm>. Acesso em 01 de outubro de 2009.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Trad. Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIEESE. **Movimentação recente do emprego bancário**. DIEESE - Rede Bancários Florianópolis, setembro, 2007. Disponível em <http://www.dieese.org.br/cedoc/3479.PDF>, acesso em 21 de setembro de 2009.

DINA, Angelo. **A Fábrica Automática e a Organização do Trabalho**. Trad. Raffaella de Fillips. Coleção Automação e Trabalho. Petrópolis: Vozes, 1987

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ENRIQUEZ, E. **O Homem do Século XXI**: Sujeito autônomo ou indivíduo descartável. In: RAE- eletrônica. v. 5, n. 1, Art.10, jan./jun. 2006

FARIA, Albino Nogueira de. **Poder e Domínio**. Rio de Janeiro: EDC-Ed. Didática e Científica, 1991.

FARIA, J. H. de; SOBBOL, L. A. P. O Controle Político-Ideológico e a Exploração dos Trabalhadores em um Hospital: "contratar 'burro' para pagar pouco". In: FARIA, J. H. de (org.). **Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007

_____, LEAL, A. P. A Gestão por Competências no Quadro da Hegemonia. In: FARIA, J. H. de (org.). **Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007

_____. Teoria Crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. In: **Cadernos EBAPE. BR**, v.7, nº3, artigo 8, Rio de Janeiro, set. 2009a. p.510-515.

_____, MENEGHETTI. O Seqüestro da Subjetividade. In: FARIA, J. H. de (org.). **Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007

_____. **Economia Política do Poder**: uma crítica da teoria geral da administração. 5ª reimpr. V. 2. Curitiba: Juruá, 2009b

_____. **Economia Política do Poder**: fundamentos. 5ª reimpr. V. 1. Curitiba: Juruá, 2009c

FINDEL, Lucila. **La Organización Social Del Trabajo**. Madrid: Ed. Pirámide, 1994

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 12. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1996.

FRANZOI, Naira L. Just-in-time. In: CATTANI, David. (org.) **Trabalho e Tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como Doença Social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução Ivo Storniolo. Aparecida. SP: Idéias & Letras, 2007

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da Modernidade**. 2.ed. São Paulo: Ed. UNESP, 1991.

_____. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

GODOY, Arilda S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel**. Tradução Bernardo Joffily. Coleção Mundo do Trabalho. Coordenação Ricardo Antunes. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999

HANASHIRO, Darcy M. M. Limpando os Conceitos. In: HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L.M.; ZACCARELLI, Laura M.(orgs.) **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de Poder. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs.). **Handbook de estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. São Paulo: Bookman, 2005.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. Trad. Adail Ubirajara Sobral, Maria Stela Gonçalves. 18.ed. São Paulo: Ed. Loyola, 2009.

IPEA. Instituto de Pesquisa Economia Aplicada. Transformações na indústria bancária brasileira e o cenário de crise. **Comunicado da Presidência do IPEA**. Nº 20, abril, 2009

JINKINGS, Nise. **Trabalho e Resistência na “Fonte Misteriosa: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2002.

_____. Dominação e Resistência no Trabalho Bancário. In: **IV Congresso Latinoamericano de Sociología del Trabajo**. Cuba, 2003. Disponível em <http://www.ea.ufrgs.br/graduacao/disciplinas/adm01156/REESTRUTBANCARIA.pdf>. Acesso em 30 de setembro de 2009.

KAPLAN, Abraham; LASSWELL, Harold D. **Poder e Sociedade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1979. p 109-139.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. 2.ed. ampl. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo:Saraiva, 2005

LARANGEIRA, Sonia M. G. Fordismo e Pós-Fordismo. In: CATTANI, David. (org.) **Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.

MASSA, Mônica de S., SEGRE, Lidia M. **Uma análise da Reestruturação Produtiva, da Adoção das Tecnologias de Informação e dos Impactos sobre o Trabalho no Setor Bancário**. Projeto Modernização Produtiva e Impactos Socioeconômicos. Coordenação dos Programas de Pós-Graduação/ COPPE. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de S. (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

MISOCZKY, M.C. AMANTINO-DE-ANDRADE, J. **Uma Crítica à Crítica Domesticada nos Estudos Organizacionais**. In: RAC, v. 9, n. 1, Jan./Mar., 2005

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**, Atlas, 1996

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Organização e Poder: empresa, Estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

MUNIZ, Sérgio Tadeu G. **Flexibilidade Organizacional e Novos Modelos de Gestão: sinergias e complementaridades**. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2001_TR15_0403.pdf, acessado em 26 de abril de 2009.

NASCIMENTO, Rejane P. **Flexibilidade Externa x Flexibilidade Interna**: uma análise das variáveis da flexibilidade na indústria automobilística brasileira. 2004. 182 p. Tese (doutorado em Engenharia de Produção). Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/ UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

_____; SEGRE, Lidia M. **Um modelo de Análise da Flexibilidade no Setor Automobilístico Brasileiro**: estudo de caso em três montadoras. In: Revista Eletrônica de Administração – REAd. Edição 62. Vol 15. nº 1, jan-abr 2009. Disponível em: http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod_artigo=627&cod_edicao=63&autor=rejane. Acesso em 19 de maio de 2009.

PABST, Frederico R.; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Discurso Organizacional como Manifestação de Poder**: um estudo com executivos de empresas modernas. In: Revista Brasileira de Gestão de Negócios. V.10, n.19, out/dez, 2008. p.376-390. Disponível em: <http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/251/421>. Acesso em 28 de junho de 2009.

PAGÈS, Max et al. **O Poder das Organizações**. Tradução Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti. 1.ed. 11.reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PIORE, M. J.; SABEL, Ch. E. **La segunda ruptura industrial**. Madrid: Alianza Editorial, 1990.

PODER. In: **MICHAELIS MODERNO DICIONÁRIO DA LINGUA PORTUGUESA**, disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em 08 de março de 2009.

SALERNO, Mário Sérgio. Flexibilidade e Organização Produtiva: elementos para transformar o termo flexibilidade numa categoria analítica; elementos para análise da produção na indústria. In: CASTRO, N. A. (org.) **A Máquina e o Equilibrista**. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1995. p. 53-83.

SAYER, A. WALKER, R. **La Nueva Economía Social**: reelaboración de la división del trabajo. Trad. Emilio Gimeno Reinoso. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1994.

SCHIRATO, Maria A. R. **O percurso do jovem executivo na arquitetura do poder das organizações sob o ponto de vista psicanalítico**. 2006. 220 p. Tese (doutorado em Educação). Universidade de São Paulo – USP. São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-06032008-113154/>, acesso em 15 de dezembro de 2008.

SEGNINI, Liliana R. P. **Reestruturação nos Bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. In: Revista Educação & Sociedade, ano XX, nº 67, Agosto, 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a06.pdf>, acesso 08 de outubro de 2009.

SENNETT, Richard. **A Cultura do Novo Capitalismo**. Tradução Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2006.

_____. **A Corrosão do Caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução Marcos Santarrita. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SILVA, Benedicto. Dicionário de Ciências Sociais / Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987.

SILVEIRA, A. M. da; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. **Crítica à Teoria dos Stakeholders como Função-Objetivo Corporativa**. In: Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, jan/mar 2005. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v12n1art3.pdf>. Acesso em 12 de setembro de 2009.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius S. **O Discurso Organizacional em Recursos Humanos e a Subjetividade do Indivíduo**: uma análise crítica. 2004. 250 p. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. Disponível em <http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/2552>. Acesso em 07 de abril de 2009.

_____. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional**. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2009.

TEIXEIRA, M. L. M.; DOMENICO, S. M. R. De. Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders. In: HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L. M.; ZACCARELLI, Laura M. (orgs.) **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. A Nova Ambiência Competitiva. In: HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L. M.; ZACCARELLI, Laura M.(orgs.) **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização Organizacional**: mito ou realidade? 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002

VELOSO, Henrique Maia. **A Identidade Social**: estudo das relações de consumo e produção dentro do trabalho bancário. 2008. 237p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04062008-103250/publico/Tese_Henrique_Veloso.pdf. Acesso em 21 de setembro de 2009

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P., **Teoria Crítica e Pós-Modernismo: Principais alternativas à hegemonia funcionalista**. RAE-Clássicos. Janeiro/Março, 2006.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão ; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 13-28.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo**. Trad. Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

XAVIER So, Guilherme G. F. Especialização Flexível. In: CATTANI, David. (org.) **Trabalho e Tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM OS TRABALHADORES DO SETOR BANCÁRIO

IDENTIFICAÇÃO FUNCIONAL DO ENTREVISTADO

Data da entrevista:

Cargo/função:

Tempo de trabalho no banco e no cargo:

Idade:

Formação:

PERCEPÇÕES QUANTO AO PRÓPRIO TRABALHO

1. Descreva o trabalho que você realiza no banco, suas funções, tarefas, obrigações...
2. Como são as condições e o ritmo de trabalho? Como é para você trabalhar com essa atividade? E nessa empresa?
3. Existe algum acompanhamento das suas tarefas?
4. Existe acompanhamento de produtividade?
5. O que acontece quando não se alcança o desempenho esperado?
6. E quando se alcança?
7. Como você se sente quando não consegue cumprir a meta? E quando consegue?
8. Como é para você trabalhar neste banco?
9. Como você se sente em relação ao seu trabalho? (*observar se o trabalho provoca angústia e em que sentido*)
10. E seu trabalho sempre foi assim?

POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

11. Como você foi contratado?
12. O que um profissional tem que ter para conseguir entrar para trabalhar no banco?
13. O que o funcionário tem que fazer para ser promovido?

14. Em sua opinião, o que é ser um bom funcionário?
15. Você já pensou em mudar de emprego? Em qual situação?
16. O que faz você continuar trabalhando no banco?