

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós Graduação

**RELAÇÕES DE PODER E SUBJETIVIDADE: O aprisionamento  
simbólico de trabalhadores de um banco multinacional**

Raquel Arantes Garcia

Belo Horizonte

2012

Raquel Arantes Garcia

**RELAÇÕES DE PODER E SUBJETIVIDADE: O aprisionamento  
simbólico de trabalhadores de um banco multinacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmicas das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2012



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **RAQUEL ARANTES GARCIA**

Matrícula: 770423

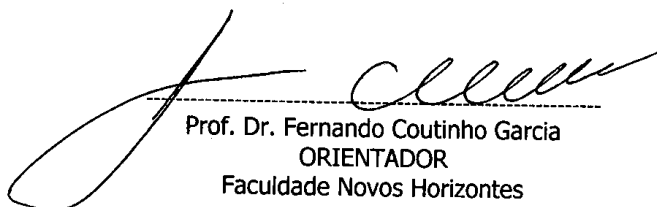
LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES


ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

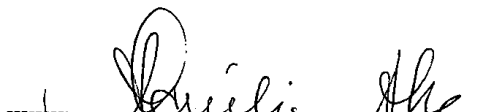
**TÍTULO: RELAÇÕES DE PODER E SUBJETIVIDADE: o aprisionamento simbólico de trabalhadores de um banco multinacional.**

DATA: 07/08/2012

BANCA EXAMINADORA:

  
Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

  
Prof.ª Dr.ª Kely Cesar Martins de Paiva  
Faculdade Novos Horizontes

  
Prof.ª Dr.ª Marília Alves  
UFMG

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Raquel Arantes Garcia, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "RELAÇÕES DE PODER E SUBJETIVIDADE: O aprisionamento simbólico de trabalhadores de um banco multinacional", contendo 103 páginas.

### **Dados da revisão:**

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 21/7/2012 / Término: 26/7/2012

Belo Horizonte, 26 de julho de 2012.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

À minha mãe, Mônica;  
Ao meu avô Raimundo (in memoriam);  
Ao Meu marido Henrique; e  
Às minhas filhas, Gabriela e Júlia.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela oportunidade desta encarnação;

A Jesus, por seu exemplo, sempre presente em minha vida;

Ao meu mentor, pela cumplicidade, paciência, amparo, amor e dedicação;

Ao meu maior incentivador, companheiro e patrocinador, meu marido Henrique, que tão bem soube conduzir nosso lar nas minhas constantes ausências, que nas dificuldades financeiras abdicou dos “seus” para que se tornassem os “meus” e que, como sempre, foi um pouco mãe e soube me substituir na educação de nossas filhas. Sem você nada disso seria possível.

Às minhas princesas, que tanto amo e que são a razão deste projeto, Gabriela e Júlia, que, apesar da pouca idade, souberam compreender a importância desse sonho.

A minha mãe, Mônica, mulher guerreira, meu exemplo de vida, minha inspiração para enfrentar as dificuldades, que sempre esteve e está ao meu lado quando preciso. Esse projeto é também dedicado a você!

À minha irmã Priscila, que, tenho certeza, está se realizando junto a mim agora.

À minha linda e inteligente prima Thaís, pela boa vontade em me auxiliar nas traduções. Você é capaz !

Aos meus tios Flávio e Cláudio, pela presença em minha vida.

Às minhas tias Raquel, Rosana e Soninha, pelo amor materno e pelo incentivo constante. Se hoje me preocupo em dar o exemplo para minhas filhas, é porque um dia o tive de vocês.

Ao meu cunhado Helton, pelas palavras de incentivo.

Às minhas amigas Flávia e Luciana, que, mesmo distantes, sempre me apoiaram.

À minha amiga Louise, que me deu as dicas iniciais e que durante todo o mestrado esteve ao meu lado, com preciosos conselhos e grandiosa paciência.

Ao meu professor e orientador, Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, que acreditou em mim desde o início, sem “pré-conceitos”, com a paciência e sabedoria de um grande profissional que é. Obrigada pelas muitas horas de orientação, pela humildade de um grande mestre e por compartilhar comigo seu conhecimento.

À professora Dr.<sup>a</sup> Kely Paiva, pelos almoços, conselhos, sugestões, amizade, paciência e competência.

Aos professores Dr.<sup>a</sup>. Adriane Vieira e Dr. Luiz Honório pelas sábias e proveitosas sugestões.

À professora Dr.<sup>a</sup> Marlene Catarina, pela confiança e oportunidade da bolsa.

À FAPEMIG, pelo incentivo financeiro.

A todos os meus colegas de mestrado, em especial ao meu amigo Durval de Andrade e à Ana Cláudia Fernandes, que me auxiliaram e incentivaram desde o início com palavras de incentivo, paciência e sabedoria.

Àquela que era colega do mestrado e que se tornou amiga para a vida, Juliana Ramirez. Obrigada pela cumplicidade, pelos estudos em conjunto, pela parceria na caminhada, pelas experiências compartilhadas e, por que não dizer, pelas cervejas tomadas.

A todos os meus companheiros bolsistas do mestrado, em especial, à Giovanna, Michelle, Andréia e Mariana, que estiveram sempre ao meu lado, com alguma atitude ou palavra amiga.

Aos bolsistas de iniciação científica Christian e Natália, que muito me auxiliaram nessa reta final.

A todos os professores do mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pelo aprendizado de alto e excelente nível.

A todos os profissionais da Faculdade Novos Horizontes, em especial à Bia e Wânia, pela paciência e tratamento dispensado.

Aos amigos Joice, Raquel e Vinícius, que me proporcionaram a oportunidade de realizar as entrevistas.

E, não querendo cometer a injustiça de esquecer alguém, agradeço a todos, familiares, amigos e profissionais da Faculdade Novos Horizontes que, de alguma forma, contribuíram para que este sonho pudesse se tornar real.



*Jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas das organizações e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique.*

Eugene Enriquèz

## RESUMO

Numa perspectiva capitalista, as organizações hipermodernas detêm o poder sobre os trabalhadores, seja por meio de uma ótica objetiva ou subjetiva. É a imponência corporativa, tratando o indivíduo como peça chave para que a máquina permaneça angariando lucro, independente das consequências que esse processo pode acarretar para o sujeito. Essa dissertação trata das relações de poder e da subjetividade, tendo como objetivo descrever e analisar como se configura as relações de poder a subjetividade no âmbito de uma agência bancária, localizada na cidade de Belo Horizonte, MG. Para tal, foi realizado um estudo de caso, por meio de uma abordagem qualitativa, devido ao aprofundamento do tema requerido pela pesquisa, com fins descritivos, visando descrever com detalhes os resultados referentes aos objetivos dessa pesquisa. Foram entrevistados 10 (dez) gerentes de uma agência bancária situada na cidade de Belo Horizonte, MG, por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturada, gravadas e fielmente transcritas, além de 01 (um) gerente geral e gestor da agência, que também foi entrevistado, porém por meio de uma entrevista informal, não estruturada e não gravada. De acordo com a fundamentação teórica utilizada em paralelo com as análises realizadas, ficou constatado que as relações de poder se configuram dentro da agência bancária de forma a beneficiar somente a organização, ficando os trabalhadores a mercê do controle e das punições inerentes à classe. Além disso, ficou evidenciado que a subjetividade do trabalhador bancário é sequestrada pelas organizações, visando remover suas configurações originais, colocando-as a serviço dos objetivos organizacionais. São configurações obtidas por meio do controle psicológico, físico e mental dos trabalhadores, onde o indivíduo por meio de mecanismos de defesa, convive com essa situação, tentando assim não acarretar para si, diante desse processo, o sofrimento e adoecimento.

**Palavras-Chave:** Relações de poder; Subjetividade; controle

## **ABSTRACT**

In a capitalist perspective, organizations hypermodern holds power about the workers, by means of a prism, is objective or subjective. IT is the magnificence corporate, treating the individual as the key part for which the machine remains earning profit, regardless of the consequences that this process will lead to the subject. This thesis deals with the relations of power and subjectivity, having as its objective to describe and analyze how you define the relations and subjectivity in the context of a bank agency located in the city of Belo Horizonte, MG. To this end, we performed a case study, based on a qualitative approach, due to the deepening of the topic addressed by the survey, with descriptive purposes, seeking to describe in detail the results relating to the objectives of this research. We interviewed ten managers of a bank agency located in the city of Belo Horizonte, MG, by means of a roadmap of semi-structured interview, engraved and faithfully transcribed, in addition to a general manager and manager of the agency, this, however, by means of an informal interview, not structured and not recorded. In agreement with the theoretical background used in parallel with the analyzes carried out, it was found that the power relations that shape inside the bank agency in such a way as to benefit only the organization, leaving the workers at the mercy of control and punishment inherent to the class. In addition, it became evident that the subjectivity of worker banking is kidnapped by the organizations, aiming to remove their original settings, putting them at the service of organizational objectives. Configurations are obtained by using the control psychological, physical and mental workers, in which the individual, with support in the mechanisms of defense, trying to, thus, does not entail for you, faced with this process, the suffering and illness.

**Keywords:** Power relations; Subjectivity; control

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela I – Dados demográficos dos sujeitos de pesquisa .....</b>	<b>54</b>
---	-----------

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivo geral .....	15
1.3 Objetivos específicos .....	15
1.4 Justificativa.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 O poder nas organizações .....	17
2.2 Subjetividade e trabalho.....	27
2.3 O trabalho bancário.....	38
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem .....	45
3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	46
3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	47
3.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa .....	48
3.5 Técnica de coleta de dados.....	49
3.6 Técnica de análise de dados.....	51
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1 A organização bancária estudada .....	53
4.2 Os sujeitos de pesquisa: Dados demográficos.....	55
4.3 Categorização .....	56
4.3.1 Trabalho .....	56
4.3.2 Ideologia.....	72
4.3.3 Subjetividade.....	81
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há algumas décadas, a transformação da organização do trabalho vem acontecendo de forma acelerada e assustadora, principalmente no que concerne aos objetivos organizacionais diante de seu capital humano. Desde o fim do modelo fordista, quando os trabalhadores passaram a ser exigidos de forma polivalente e multifuncional, sua subjetividade vem sendo aprisionada de forma a atingir os objetivos organizacionais, que, somados a outros aspectos dessa mudança, fizeram com que o trabalho se tornasse o algoz da classe trabalhadora. De acordo com Antunes (2008, p.23),

A década de 1980 presenciou, nos países de capitalismo avançado, profundas transformações no mundo do trabalho...] podendo afirmar que [... a classe que vive do trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade [...].

Segundo Dejours (1992), no modelo taylorista essa prática foi enfatizada quando seu precursor nomeou as pausas, ou diminuição da produção dos trabalhadores, como “vadiagem”, “perda de tempo”. Dejours (1992) afirma que essa pequena interrupção na produção era essencial à manutenção da saúde mental do indivíduo e à continuidade das tarefas, mostrando que já naquela época a importância dada pelas organizações de se manter um trabalhador satisfeito era praticamente nula. A subjetividade do indivíduo era considerada perniciosa às empresas, que colocavam como primordiais os objetivos organizacionais.

Diante disso, as organizações iniciam suas buscas na ciência, com o objetivo de neutralizar essa subjetividade do trabalhador, visando melhor entendê-la e remodelá-la de forma que seja direcionada para os objetivos organizacionais. Tal neutralização é realizada por meio de formas de controle nos âmbitos psicológico, ideológico, emocional ou puramente financeiro, os quais são efetivamente executados pelos gestores.

Essas formas de controle são utilizadas pelas organizações por meio das relações de poder, visando manipular os indivíduos, de forma que se dediquem, única e

exclusivamente, às empresas, sequestrando sua subjetividade. O poder condicionado aparece nesse contexto como uma das manifestações de poder ditadas pelas organizações, em que o indivíduo não percebe que está sendo controlado em sua subjetividade, devido à sutileza de sua natureza. Faria e Meneghetti (2001, p. 3) afirmam que “o poder condicionado é, assim, a aceitação da realidade por aqueles que a ele se submetem sem mudar o condicionamento, mesmo quando as circunstâncias subjacentes mudam”.

Além do poder condicionado, o autocontrole vem contribuir, ainda que de forma incompleta, para a ramificação de configurações de controle organizacional, visando a um mesmo objetivo. Trata-se de uma estratégia de dominação muito parecida com a mobilidade subjetiva citada por Mendes (2007), pois ambas possuem a característica de fazer com que o próprio trabalhador se controle, estabelecendo como secundária sua subjetividade em prol das organizações. Neves (1997, p.1) afirma que a produção de uma sociedade é “[...]calcada em modelos fluidos de dominação, de autocontrole, autovigilância e na intensificação da produção de homens e trabalho mercadorias”.

Nessas relações de trabalho, a sociedade auxilia no processo onde as organizações mostram sua capacidade de poder, fazendo com que os indivíduos tornem-se fragilizados pela forma como são controlados, em qualquer dimensão, seja ela psicológica ou não. Essa fragilidade, nem sempre percebida pelo trabalhador, reforça o poder das organizações, fazendo com que o sujeito se mantenha sob controle. Grisci (2008, p.5) afirma que

A sociedade de controle potencializa a invisibilidade do poder que se dilui com fronteiras tênues e com redes flexíveis, despertando uma sensação de aparente liberdade, como se o corpo, o ritmo e o desejo não mais se submetessem a uma modulação contínua, a uma permanente moldagem de si.

Diante desse contexto, as organizações vem se utilizando de várias estratégias de controle, visando sempre ao aumento da produtividade e em prol dos objetivos organizacionais.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Na competitividade do mundo globalizado, as organizações modelam os recursos disponíveis, sejam eles materiais ou humanos, de acordo com suas necessidades, visando ao maior crescimento da produtividade. Com os recursos humanos, essa modelagem é realizada por meio da manipulação e controle da subjetividade do indivíduo, através das relações de poder existentes.

Neste contexto, o problema de pesquisa ficou assim disposto: como se configuram as relações de poder e a subjetividade no âmbito de uma organização bancária ?

## **1.2 Objetivo geral**

Essa pesquisa tem como objetivo geral descrever e analisar como se configuram as relações de poder e a subjetividade no âmbito de uma agência bancária localizada na cidade de Belo Horizonte-MG.

## **1.3 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos referentes a essa pesquisa são:

a) descrever e analisar as relações de poder na percepção dos entrevistados da agência bancária a ser estudada;

b) descrever e analisar as formas de controle e sequestro da subjetividade dos trabalhadores.

## **1.4 Justificativa**

Os estudos sobre o trabalhador e seus adjacentes têm sido amplamente discutidos do âmbito acadêmico, principalmente nas áreas da Psicologia, Educação e Saúde, incitando pesquisadores da área da Administração a percorrer e aprofundar a temática. De acordo com Goulart (2007, p. 15)



embora haja produção respeitável sobre o ser humano e a pesquisa sobre as interações entre os homens já tenha completado mais de um século, a organização vista como um todo constitui tema recente de pesquisa [...].

No âmbito acadêmico, esta pesquisa tem como fundamento a exploração de temáticas que se relacionam entre si, dando continuidade aos estudos na área e contribuindo para futuras pesquisas.

O próximo capítulo dessa pesquisa apresentará a literatura sobre as relações de poder e a subjetividade, e logo em seguida será apresentada a contextualização geral sobre o trabalho bancário. No capítulo 3 serão apresentadas as questões metodológicas utilizadas para a edificação dessa pesquisa. No capítulo 4 procede-se à análise dos dados e discussão dos seus resultados, seguido do capítulo cinco, em que formulam as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os estudos sobre as relações de trabalho e os interesses que as cercam mostram o quanto o poder das organizações influencia a subjetividade do trabalhador. Tais aspectos são retratados nesta pesquisa no âmbito de uma organização bancária, em que, segundo Grisci e Bessi (2004, p.160), possui “uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho aliadas às novas tecnologias [...]”

Este capítulo está estruturado de forma que as temáticas se relacionem, traçando uma rota teórica, com o objetivo de chegar às respostas do questionamento referente a esta pesquisa. A primeira parte aborda o poder das organizações, delimitando as estratégias de controle e as punições realizadas pelas organizações aos trabalhadores. A segunda parte aborda a subjetividade e o trabalho, mostrando seus conceitos e evidenciando sua manifestação nas organizações. E finalizando o capítulo, será abordado na terceira seção o trabalho bancário, apresentando uma cronologia da atividade bancária, de forma que se compreenda sua relação com as temáticas.

### 2.1 O poder nas organizações

Pode-se dizer que poder significa a influência de fazer o outro realizar seus desejos. Galbraith (1999) afirma que o poder é popularmente muito falado, mas sem a preocupação de contextualizar seu conceito. O autor complementa afirmando que

[...] alguém ou algum grupo está impondo sua vontade e seu objetivo (ou objetivos) a outros, inclusive aos que se mostram relutantes ou contrários. Quanto maior a capacidade de impor tal vontade e atingir o correspondente objetivo, maior o poder. (GALBRAITH, 1999, p.3)

É imprescindível saber primeiro o que são as organizações hipermodernas, devido ao fato de suas características constituírem a base para a edificação da reformulação subjetiva do trabalhador, na qual se baseiam as organizações para, efetivamente, colocar em prática seu poder.

No modelo toyotista, houve a substituição do proletariado fabril pelo trabalhador flexível, a fragmentação das funções e a divisão do trabalho, em que o aparelho produtivo iniciava seu processo de utilização total de sua máquina intelectual a seu serviço. Nascia então o princípio das organizações hipermodernas. De acordo com Pagès et al. (1987, p.35)

[...] a organização hipermoderna, caracteriza-se pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas de (instâncias), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes.

O autor enfatiza que

essas modificações devem ser relacionadas com as transformações do aparelho produtivo: a intelectualização das tarefas, o papel cada vez maior das ciências e das técnicas em todos os níveis de produção, a maior divisão técnica do trabalho e a interdependência das tarefas, a mudança e a renovação constantes. (PAGÈS ET AL, 1987, p.35)

Em relação à direção organizacional, de acordo com Fleury e Fischer (1996) existe um percurso seguido pelas organizações no que tange ao poder. As organizações têm o controle centrado, num primeiro momento, no proprietário. Trata-se de figura imponente que busca para si todo e qualquer benefício resultante do negócio, em que toda decisão é tomada, única e exclusivamente, por ele. Conseqüentemente, toda responsabilidade advinda dessas decisões é também do proprietário. (FLEURY e FISCHER ,1996)

Num segundo momento, esse poder é propagado, sem que saia das mãos do proprietário, sendo apenas dividido entre os gestores e/ou profissionais da administração, nomeados “influenciadores internos”, e são assim difundidos devido ao crescimento da empresa e à necessidade de profissionalizar o negócio, visando, sempre, ao aumento de produtividade e lucro. (FLEURY e FISCHER ,1996)

Fleury e Fischer (1996) afirmam que a divisão do poder não fica exclusivamente dentro das organizações. Há, também, os influenciadores externos, os quais ditam, por meio de poderes variados, como, quando e onde os produtos e/ou serviços devem ser comercializados. São os influenciadores externos, governo, mercado, comunidade, acionistas e sindicatos.

Essa visão cultural do poder dentro das organizações mostra, teoricamente, como o mesmo é dividido interna e externamente, delineando as influências que edificam o poder nas organizações. Porém, ao aprofundar no contexto, na concepção do poder das organizações em si, embrenhando-se nas redes do controle do capital humano, vê-se um poder não tão sutil como demonstrou as autoras.

Ao analisar a literatura, percebe-se que o poder das organizações é legítimo, devido à importância dada pela sociedade e à forma capitalista de impor suas necessidades. Em sua maioria, é concedido a elas pelos próprios trabalhadores ao se colocarem como atores inferiores, submissos e dependentes. La Boétie (1987) cita que os indivíduos eram os responsáveis pelo poder concedido aos tiranos e, por consequência, pela servidão deles mesmos.

esse que tanto vos humilha tem só dois olhos e duas mãos, tem um só corpo e nada possui que o mais ínfimo entre os ínfimos habitantes das vossas cidades não possua também; uma só coisa ele tem mais do que vós e é o poder de vos destruir, poder que vós lhe concedeste. (LA BOÉTIE, 1987, p.5)

A postura das organizações, por meio de seus gestores, torna-se para eles totalmente paternal, uma relação familiar, cujos valores e crenças são incutidos de forma a edificá-las numa rede cruel e maléfica aos trabalhadores, que, por sua vez, não percebem o verdadeiro objetivo obscuro por elas arquitetado.

Lima (2007) mostra claramente em sua obra que os trabalhadores investigados colocam em suas falas o “amor familiar” das organizações por eles. De acordo com a autora, “[...] esses sujeitos tentam recriar, na sua relação com o chefe, a proteção e o afeto que não puderam viver com sua família.” (LIMA, 2007, p.121)

Lima (2007), Motta (2001) e Pagès et al (1987) concordam ao afirmar que, com a decadência de algumas instituições como família e Igreja, os indivíduos tiveram aberta uma lacuna em suas vidas. Por isso necessitavam preenchê-las com a segurança pautada no amor familiar e religioso. De acordo com Motta (2001), a psicanálise afirma que o homem deseja ser protegido e controlado e que um pai forte satisfaz esse anseio. As organizações, por meio de seus gestores, atuam como

tal, protegendo e punindo, quando necessário. Obviamente, de acordo com as exigências organizacionais.

Além da relação familiar, as organizações atuam como uma instituição religiosa, utilizando suas normas e regras como dogmas e crenças, valores que devem ser seguidos pelos trabalhadores, tratando com punição aqueles que se negarem a tomar como verdades indiscutíveis. Trata-se de um domínio ideológico, que objetiva mascarar a realidade. De acordo com Pagès et al (1987, p.74), a adesão do grupo é “[...] fundamental para o poder da empresa e para seu sistema de dominação e alienação dos indivíduos.” Os autores ainda afirmam que as organizações não se contentam [...]” em ocultar os mecanismos de dominação que a fundamentam, mas propõem um sistema de crenças e valores, uma moral de ação, apropriados para conduzir os empregados à adesão”.

A passagem da religião tradicional para a religião da empresa não implica o desaparecimento completo da primeira, onde certos elementos são de fato atualizados e reinterpretados no quadro da segunda, e onde certos mecanismos continuam funcionando. Assim, os valores essenciais da ideologia humanista cristã (respeito ao indivíduo, valorização do esforço e do sacrifício, perseverança, integridade...) são alegados para mascarar as condições reais de exploração. (PAGÉS ET AL, 1987, p.78).

A análise profunda do contexto é clara ao demonstrar o quanto as organizações substituíram as instituições falidas da sociedade moderna citadas por Lima (1995), Motta (2001) e Pagès et al (1987), incutindo seus valores e crenças como se fossem realmente intrínsecas aos indivíduos. A citação de La Boétie (1987) pode bem definir o poder das organizações sobre os indivíduos quando diz que “tal é a fraqueza humana: temos frequentemente de nos curvar perante a força, somos obrigados a contemporizar, não podemos ser sempre os mais fortes”. (LÁ BOÉTIE, 1987, p.2).

A partir dessa substituição, as organizações passaram a ser fonte de segurança e “amor”, fazendo com que os sujeitos desenvolvessem uma forte e atual dependência para com as empresas. Essa dependência torna-se então fácil caminho percorrido pelas organizações para intensificar suas relações de poder.

Galbraith (1999) cita alguns tipos de poder inerentes às organizações, os quais atuam sobre os indivíduos de forma diferente, porém, causando consequências bem parecidas. De acordo com o autor, há três tipos de poder, sendo o

poder condigno, que obtém submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar essas suas preferências. Há uma ênfase de punição no termo condigno que transmite a impressão adequada. (GALBRAITH, 1999, p.4)

Já o poder compensatório, citado pelo autor, obtém essa submissão “[...] pela promessa ou realidade de um benefício”. (GALBRAITH, 1999, p.16).

Os poderes condignos e compensatórios são objetivos. Galbraith (1999) cita um terceiro poder, o qual atua no plano subjetivo. De acordo com o autor, “[...] nem os que o exercem, nem os que se sujeitam a ele estão necessariamente sempre conscientes de que ele está sendo exercido.” (GALBRAITH, 1999, p.25). Trata-se do condicionamento do indivíduo, o qual se torna dócil o suficiente para a manutenção deste poder. Pode-se afirmar que o poder condicionado é aquele em que o trabalhador aceita e se submete às vontades alheias, sem que isso seja percebido. De acordo com Galbraith (1999, p.25), esse tipo de poder pode ser efetuado “[...] pela persuasão ou pela educação. Este é o condicionamento explícito. Ou pode ser ditada pela própria cultura; a submissão é considerada normal, apropriada ou tradicionalmente correta. Este é o condicionamento implícito”.

Pode-se afirmar que as organizações se utilizam de ambos os tipos de poder, visando, principalmente, manter os trabalhadores sob suas rédeas. Essas práticas se alimentam da subjetividade humana, além da ganância e da ambição dos indivíduos. Muitas dessas práticas se iniciam antes mesmo de os sujeitos adentrarem nas empresas como trabalhadores formais. Trata-se do poder na gestão de recursos humanos, em que os indivíduos são medidos, inicialmente, pela sua capacidade de suportar essas relações de poder, além de outras características julgadas essenciais. A gestão de recursos humanos torna-se, então, a entrada para as relações de poder que farão parte da vida do trabalhador à partir do momento de sua admissão.

Essas práticas de poder na gestão de recursos humanos colaboram na manutenção da dependência dos indivíduos para com as organizações, propagando seu poder entre os vários setores das organizações, com o objetivo de controlar os trabalhadores em um maior nível possível. Essas práticas são essenciais para que as organizações consigam atingir suas metas. De acordo com Fleury e Fischer (1996, p.24), “Ao mediar a relação entre o capital e trabalho em uma organização, as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização.”

Nessa lógica, Pagès et al. (1987) citam as várias práticas de poder na gestão desses recursos, mostrando que o poder não é um bem pertencente a alguém, e sim algo existente nas práticas cotidianas. Da entrevista à demissão, a gestão de recursos humanos coloca em prática suas políticas, visando sempre assegurar vantagens às organizações. De acordo com Pagès et al. (1987, p.98),

As políticas de recursos humanos não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização, elas são também (ao mesmo tempo) o fundamento de uma produção ideológica.

Um das dessas práticas é a abstração, cujo objetivo é substituir a relação humana entre os pares pelos símbolos e serviços. A abstração, segundo Pagès et al. (1987, p.111) leva “assim a desnaturalizar a relação que cada um tem com o mundo que o cerca”. Trata-se de “um universo dominado pela lógica do dinheiro”. Os autores citam também que a carga de trabalho causa

[...] consequências psicofisiológicas (ataques cardíacos, depressões nervosas, úlceras), as vantagens extraprofissionais, as pensões em caso de doenças ou acidentes, os seguros em prol da família, todas as formas de ajuda complementares são distribuídas de forma generosa, ocasionando a gratidão daqueles que se beneficiam. (PAGÈS ET AL., 1987, p.110)

Além de denotar a falsa proteção que as organizações oferecem, a citação de Pagès et al. (1987) mostra o quanto a visão dos trabalhadores é desconexa em relação às atitudes organizacionais. Os indivíduos são levados a crer que possuem, assim como as empresas e seus respectivos gestores e acionistas, um poder capaz de levá-lo, quem sabe, ao mais alto cargo, e de assegurar-lhes salário e benefícios. Diante disso, sua ambição os leva a exaustivas cargas de trabalho, condições

precárias e renúncia à sua vida social e familiar, e tudo isso em prol de um poder totalmente ilusório. Segundo Pagès et al. (1987, p.141), “o indivíduo é tomado por uma tentativa perpétua de superar-se. Para satisfazer esta ambição, ele aceita a escravidão”.

O poder das organizações é efetivo também porque os trabalhadores assim o aceitam. Os indivíduos são levados a acreditar que o poder maior concentra-se nas organizações, devido à oferta dos vários aspectos materiais, como salários, carreira e viagens. Segundo Pagès et al. (1987, p.164),

A organização apresenta-se assim, como uma imensa máquina de dar prazer ao indivíduo e adquire dessa maneira um imenso poder sobre ele, ou seja, o poder de “exercitá-lo” (dar prazer) com a condição de que ele satisfaça suas exigências, e o poder de retirá-lo, se isso não a satisfaz.

Ao perceberem o imenso poder que edificam as organizações, os trabalhadores se sentem também com a mesma capacidade, isolando-se do restante do grupo, visando a seu sucesso a qualquer preço, tomando para si os valores das empresas como seus. Essa é uma forma de “aprisionamento” dos trabalhadores, em que as organizações, por meio de suas ofertas, alcançam o objetivo de fazer com que os indivíduos se sujeitem a qualquer tipo de exigência, tornando o processo de aumento de sua produtividade e lucro tangíveis. De acordo com Pagès et al (1987), as organizações canalizam “a agressividade em direções não perigosas ou úteis à organização”. (PAGÈS ET AL, 1987, p.165)

As organizações agem também por meio da punição, em que o poder sob os trabalhadores fica visivelmente claro. Exatamente como retrata Foucault (2010), a punição era um exemplo do que aconteceria àqueles que transgredissem as normas e as regras. Não só os benefícios fazem do indivíduo um sujeito vulnerável, mas também as ameaçadoras punições impostas pelas regras ditadas dentro das empresas.

De acordo com Pagès et al (1987), o sistema que controla os indivíduos é também punitivo. O autor faz três observações sobre esse sistema:



a) o trabalhador aceita as gratificações, pois não tem outra saída, o que o torna facilmente manipulável e totalmente identificável com os princípios e valores organizacionais;

b) a ameaça é permanente, conservando, segundo suas necessidades, a angústia e medo do trabalhador;

c) a organização simplesmente retira o prazer que ela própria proporciona.

Tais punições são realizadas, principalmente nas organizações hipermodernas, em que a concorrência é o pretexto para as metas impostas aos trabalhadores, justificando qualquer meio utilizado.

Além das punições, as organizações possuem o poder de controlar os trabalhadores, principalmente nos campos psicológico e ideológico, sendo essa atuação invisível aos olhos dos indivíduos. Pagès et al. (1987, p.171) citam que

É através da manipulação do inconsciente que a organização coloca sob seu jugo o indivíduo, reforçando suas angústias paranóides inconscientes mais arcaicas, assim como os sistemas de defesa (também inconscientes) contra a angústia.

De acordo com os autores, essa produção psicológica acontece com mais facilidade dentro das organizações, devido à determinação clara das fronteiras do indivíduo e ao caráter material das gratificações ofertadas pela empresa. (PAGÈS ET AL., 1987). Os indivíduos desconhecem as causas, os efeitos e a existência dessa manipulação, baseando sua alienação em motivos alheios à organização, pois sua consciência é substituída totalmente pela alienação. Segundo Pagès et al. (1987, p.172),

Ele se imagina construindo o mundo, enquanto na realidade ele está sendo produzido, investido por todas as partes e modelado até no seu interior. Ele inverte a causalidade com toda sinceridade e existe aí, como aliás o dizíamos, em último aspecto, talvez o mais grave, o da alienação.

Essa alienação e os demais aspectos dessa produção ideológica e psicológica tornam os trabalhadores inconscientemente vulneráveis, a ponto de haver como

consequência o sofrimento, que, por sua vez, causa algumas patologias provenientes dessa situação. Os indivíduos utilizam seus mecanismos de defesa para tentar controlar esse sofrimento, visando ao não aparecimento dessas patologias. Porém, uma característica das organizações hipermodernas citada por Pagès et al. (1987), é a maior utilização das ciências, que, pode-se perceber, não é só utilizada na produção. De acordo com Dejours (1992), os mecanismos de defesa utilizados pelos trabalhadores são reutilizados pelas organizações, como forma de angariar maior produtividade, fazendo com que o indivíduo se sinta culpado pela patologia proveniente do trabalho, justificando como algo externo para validar as cobranças.

Esses mecanismos de defesa, “[...] têm em sua base a negação do sofrimento e a submissão ao desejo da produção” (MENDES, 2007, p.39), fazendo com que o trabalhador não perceba o que está a sua volta. As práticas de poder estão bem delimitadas na gestão de recursos humanos, por meio de alguns métodos, que, de acordo com Pagès et al (1987), atuam como práticas ideológicas e mediadores pluridimensionais. De acordo com os autores, são elas:

- a) a abstração - refere-se à lógica do dinheiro;
- b) a objetivação - confronta cada um, de acordo com sua utilidade;
- c) a desterritorialização - separa o indivíduo de suas raízes sociais;
- d) a canalização - transforma energia individual em força de trabalho, por meio da carreira.

Pagès et al. (1987) afirmam que vários procedimentos são utilizados como forma de mediação na gestão de recursos humanos, visando enraizar o poder das organizações, como, a entrevista para a contratação. A organização procura, nesse momento, verificar se o candidato possui valores e princípios semelhantes aos dela ou, pelo menos, a capacidade de adaptação a elas. Caso contrário, mesmo tendo boa capacitação profissional, o sujeito não é bem visto pela empresa. Pagès et al. (1987, p.113) citam que

Estes procedimentos permitem objetivar as características de cada indivíduo e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração.

Outra forma bastante comum de manipular os trabalhadores e sua subjetividade dentro das organizações é a desterritorialização, que, de acordo com Pereira e Carrieri (2005, p.4), trata-se de um movimento que “[...] viria para esvaziar o território (e os espaços ocupados) de seu conteúdo relacional e particular, que promoveria uma identificação entre os indivíduos e as organizações”. Os autores afirmam que “no caso particular de uma organização, o domínio sobre o território refletiria como os grupos dominantes se apropriariam da produção dos espaços simbólicos e físicos, a fim de poderem exercer um maior grau de controle sobre os indivíduos”. (PEREIRA E CARRIERI, 2005, p.4). Tal prática visa afastar o indivíduo de suas raízes sociais e culturais. A pesquisa de Pagès et al. (1987), mostra uma empresa enviando trabalhadores para estagiar em outro país. Os autores denotam o verdadeiro objetivo organizacional, que é formar profissionais de acordo com as crenças da empresa.

Trata-se de uma forma de controle em que as organizações, por meio de seu poder legítimo, atua nos âmbitos ideológico e psicológico do indivíduo, fazendo com que ele perca suas raízes e aceite as ideologias e valores organizacionais como se fossem suas próprias. Em relação ao controle ideológico, Pagès et al. (1987) explicam que a força da dominação ideológica apresenta a organização hipermoderna como uma Igreja.

De acordo com os autores, as crenças, os princípios, a fé, seus celebrantes e os fiéis formam aquilo que os trabalhadores desejam para si, como forma de substituir algo que foi exterminado com o tempo e

[...] se caracteriza pelo fato de responder às mais profundas expectativas dos empregados, à sua “necessidade de crer”, a ponto de levar a pessoa a pensar que as empresas hipermodernas são os lugares onde se elabora uma nova religião. (PAGÈS ET AL., 1987, p.74)

No que tange ao controle psicológico, pode-se afirmar que trata-se da relação de amor e ódio que o trabalhador mantém com a organização. Compreende os vínculos que os mantém ligados às organizações, os quais fazem crer que ali ele é protegido e amado, porém sem ter consciência de que esses laços se rompem quando se tornam inviáveis para as organizações (FARIA e MENEGHETTI, 1999).

As organizações, por meio de seu incontestável poder, atuam sobre os trabalhadores de várias formas, procurando torná-los máquinas totalmente reprogramáveis de acordo com sua necessidade, sem nenhum pudor, utilizando de uma dissimulação capaz de convencê-los de que as empresas podem ser consideradas um ser vivo, cheio de defeitos, manias, princípios, valores e os piores sentimentos que alguém possa nutrir pelo seu semelhante.

As diversas formas de poder e suas relações denotam a fragilidade do trabalhador diante das organizações. O sujeito é controlado nas dimensões do corpo e da mente e punido pelas atitudes não condizentes com a ideologia organizacional. Tais aspectos colocam a subjetividade do trabalhador numa situação de dependência com as organizações, o que será abordado na próxima seção.

## **2.2 Subjetividade e trabalho**

Entende-se por subjetividade tudo aquilo que é inerente ao indivíduo, algo que se constrói ao longo da vida social. De acordo com Goulart (2007, p.20),

A subjetividade constitui, portanto, a síntese singular que cada ser humano vai constituindo ao longo de sua existência de vida social e cultural. Ela constitui a maneira de sentir, pensar, fantasiar, amar, sonhar e agir que é própria de cada um e que é construída à medida que nos apropriamos do material do mundo no qual vivemos e, ao mesmo tempo, atuamos na construção desse mundo.

Faria e Meneghetti (1999) afirmam que a subjetividade do homem é controlada pela consciência, de acordo com seu estilo de vida e com a sociedade que o cerca. Isso quer dizer que a subjetividade do indivíduo edifica-se de acordo com o meio em que ele vive, mediante as normas, as regras, os princípios e os valores intrínsecos a esse local de convivência mútua. De acordo com os autores,

O papel do contexto ambiental da sua atuação e o seu relacionamento com o mesmo enquanto ator social, tem espaço fundamental na formação da sua subjetividade, sendo assim importante destacar a importância de um imaginário coletivo, dos vínculos grupais estabelecidos, dos processos de produção a que o sujeito se submete e a ideológica que o influencia. (FARIA E MENEGHETTI, 1999, p.2)

De acordo com Lima (2007), a partir do conceito geral sobre subjetividade pode-se estender o conceito por meio das visões filosófica, psicológica, sociológica e psicanalítica da subjetividade. É extraído dessas visões, juntamente com a vasta literatura, material suficiente para aprofundar os estudos sobre a temática envolvendo as organizações.

De acordo com Lima (2007), filosoficamente, a subjetividade é o interior do ser humano que se distingue da exterioridade, algo preexistente, natural. Na visão psicológica, Goulart (2007) cita que a subjetividade é algo que é construído pelo homem de acordo com o meio em que vive, não aceitando que se trata de coisa natural. Em relação à sociologia, Lima (2007, p.160) afirma que

[...] o conceito da subjetividade social, que se concentra na geração de visibilidade das complexas e ocultas inter-relações de diferentes instituições e processos subjetivos da sociedade. Em outras palavras: seria desvendar as relações de poder, as diferenças sociais, as formas socioeconômicas de organização e dos processos de marginalização, os códigos jurídicos, os critérios de propriedade, etc.

Em relação à visão psicanalítica da subjetividade, Goulart (2007, p.23) afirma que “a psicanálise propõe pensar a subjetividade como uma prática, isto é, considera que se pode dar conta tanto da prática clínica quanto de práticas empresariais, culturais e políticas”.

Para as organizações, o termo subjetividade tem como significado tudo aquilo que faz parte da consciência e inconsciência do indivíduo, em que o pensar e suas consequências, além de toda manifestação de sentimentos, devem somente ser utilizadas em prol do capital produtivo. De acordo com Goulart (2007, p.23),

[...] a organização define uma posição subjetiva específica, uma vez que introduz, na vida de cada um, fracionamentos significativos – hora de trabalhar x hora de dormir; alcance dos objetivos organizacionais x alcance

dos objetivos individuais; tempo dedicado à empresa x tempo dedicado à família.

Em relação ao mundo do trabalho, anteriormente a qualquer modelo de produção emergente no mundo moderno, a subjetividade dos indivíduos já era remodelada pelos detentores dos meios produtivos. Araújo (2010) afirma que já na época da escravidão havia procedimentos advindos dos colonizadores, que visavam “[...] ao mesmo tempo, ir além da pura coação. Era preciso levar o trabalhador a sentir-se atraído pelo trabalho” (ARAÚJO, 2010, p.61).

Araújo (2010) utiliza-se das palavras de um documentarista alemão em viagem ao Brasil, na época da escravidão, ao descrever “[...] algumas estratégias gerais ou pontuais destinadas a tornar a escravidão suportável [...].” (ARAÚJO, 2010, p.55). O autor cita que

Entre os procedimentos mais amplos, adotados pelos colonizadores e missionários, estava, por exemplo, aquele de batizar os escravos, mesmo sem seu consentimento, admitindo-os na “sociedade cristã”. Além de dar-lhes nova condição, pois eles não seriam mais considerados “selvagens” pelos próprios pares que já tinham sido batizados e já viviam no Brasil, o batismo garantiria – e eis aí sua função de controle – a observância conscienciosa dos preceitos da Igreja Católica e a boa conduta dos escravos (ARAÚJO, 2010, p.55).

O fim da escravidão, todavia, não significou o fim da busca dos colonizadores/organizações pelo subjetivo dos indivíduos, visando maior lucratividade e passividade dos trabalhadores diante da máquina corporativa.

Já na era capitalista, o capital produtivo experimentou nessas últimas décadas, uma transformação na organização do trabalho, substancialmente profunda, capaz de alterar as formas de socialização e consumo dos indivíduos. A assertiva de Antunes (2008, p.23) denota essa afirmação, quando diz que

foram tão intensas as modificações, que se pode mesmo afirmar que a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento destes níveis, afetou a sua forma de ser.

O declínio do modelo fordista e a ascensão do toyotismo proporcionaram aos trabalhadores consequências negativas no que concerne à organização do trabalho e suas peculiaridades, como a flexibilização de funções. Antunes (2001) afirma que esse novo modelo de produção transformou o indivíduo num trabalhador polivalente e multifuncional, criando

[...] uma classe trabalhadora mais heterogênea, mais fragmentada e mais complexificada, dividida entre trabalhadores qualificados e desqualificados, do mercado formal e informal, jovens e velhos, homens e mulheres, estáveis e precários, imigrantes nacionais, brancos e negros, etc, sem falar nas divisões que decorrem da inserção diferenciada dos países e de seus trabalhadores na nova divisão internacional do trabalho (ANTUNES, 2001, p.43).

Outros aspectos importantes nascidos no toyotismo foram a pressão e a competitividade, hoje evidentes nas grandes empresas. Obviamente, a queda de produtividade do então modelo fordista pode ser considerado como um dos principais motivos de seu enfraquecimento e conseqüente nascimento da coação toyotista. De acordo com Antunes (2008), um mercado que solicita produtos diferenciados e em pequena escala, em que a situação pós-guerra era conflitante, faz surgir a necessidade de satisfazer rapidamente o mercado, nascendo o “universo das pressões” (ANTUNES, 2008, p.31).

Apesar de o sistema toyotista ter intensificado as precárias mudanças na organização do trabalho, pode-se afirmar que Taylor em sua organização científica do trabalho, iniciou o sequestro da subjetividade do trabalhador, visando ao aumento da produtividade. Esse sequestro se deu, inicialmente, por meio do controle de suas horas dentro e fora do trabalho, utilizando como uma das ferramentas a censura da utilização do intelecto do trabalhador, caso fosse empregada em prol das organizações. Aquele trabalho especializado deveria, então, ser de propriedade coletiva, visando a sua expropriação. De acordo com Dejours (1992, p.38),

A organização científica do trabalho não se limita a uma desapropriação do saber. Ela amordaça a liberdade de organização, de reorganização ou de adaptação do trabalho. Adaptação espontânea do trabalho ao homem que não esperou os especialistas para inscrever-se na tradição operária. Adaptação que, vê-se logo, exige uma atividade intelectual e cognitiva que será proibida pelo trabalho taylorizado.

Devido à queda de produtividade advinda do sistema taylorista/fordista, o toyotismo surgiu, intensificando, por meio de sua flexibilização do capital, a precarização do trabalho, juntamente com as práticas para a captura do subjetivo do trabalhador, visando, obviamente, ao aumento da produtividade organizacional.

Juntamente com o toyotismo, surgem os combates entre empresas e sindicatos, uma vez que o modelo japonês intensifica a exploração do trabalho, flexibilizando não somente sua organização, mas o trabalhador e seus direitos, acentuando cada vez mais sua precarização. É a continuidade para o caminho da ciência, que passará a ser utilizada como fonte de conhecimento para as empresas, com o intuito de aprisionar o subjetivo dos trabalhadores em prol do aumento da produtividade.

Corroborando o contexto, Faria e Schmitt (2004, p.1) afirmam que “atualmente, as formas de controle social no seio das organizações visam atingir não só o corpo físico dos indivíduos-trabalhadores, mas também sua subjetividade”.

As organizações tiveram a percepção de que podem utilizar de várias formas a subjetividade do indivíduo para benefício próprio. Faria e Schmitt (2004) afirmam que o exercício do poder sobre os trabalhadores, por meio dos vínculos entre ambos, é uma delas.

Faria e Schmitt (2004) mostram que autores como Enriquez (1999), Motta (1993) e Faria (2003) corroboram a afirmativa de que “o vínculo é uma das formas de controle social exercido pela organização” (FARIA e SCHMITT, 2004, p.3) e que “[...] cada vez mais a gestão nas organizações é exercida no sentido de seqüestrar a subjetividade humana, para que assim possam alcançar seus objetivos de produtividade e lucro” (FARIA e SCHMITT, 2004, p.3).

Trata-se de uma inversão de valores, em que as organizações se colocam como algo sagrado na vida do indivíduo. Nesse contexto, as organizações agem de forma maligna e sutil com seus trabalhadores, aprisionando sua subjetividade em prol dos óbvios objetivos capitalistas. Elas atuam sobre o inconsciente do indivíduo, fazendo-o acreditar que a relação entre eles é totalmente fraternal e recíproca. Não há



vítimas ou carrascos nessa relação, pois visto que ambos desejam a mesma coisa - ou seja, o bem organizacional - não existe conflito.

Ao surgir a ideia de que algumas instituições da sociedade moderna, como a Igreja e a família, estão sendo extintas, as organizações se aproveitam da situação para fazer com que esse vínculo citado por Faria e Schmitt, (2004), e os sentimentos dos indivíduos por esses regimes não desapareçam, mas apenas sejam redirecionados para a materialidade, em que as organizações permeiam suas bases.

Trata-se de um domínio no campo ideológico, no qual as organizações “[...] propõem um sistema de crenças e valores, uma moral de ação, apropriados para conduzir os empregados à adesão”. Esse domínio ideológico age no inconsciente do indivíduo, fazendo-o crer que a doutrina imposta pelas organizações é, de fato, dele próprio; algo que o faz se identificar instantaneamente com a empresa. Autores como Pagès et al. (1987) e Motta (2001), afirmam que as empresas agem como se fossem algo sagrado na vida do trabalhador. Elas estão substituindo as igrejas, onde suas doutrinas e leis são fielmente seguidas sem que o indivíduo as questione, imaginando serem aquelas crenças algo que só fará o bem a ele.

As organizações se utilizam de discursos e punições paternalistas, de normas e regras eclesiais e da proteção familiar, dando a impressão ilusória de que as organizações são para esses trabalhadores exatamente o que a igreja e a família deixaram de ser. De acordo com Motta (2001, p.5)

Como as religiões, as organizações são forma de controle social, exercido através de mecanismos que criam uma rigidez que age como barreira aos comportamentos espontâneos e instintuais. Da mesma forma como a religião, elas restringem o pensamento, através de manuais de procedimento, e das hierarquias, já que estes pressupõem o nivelamento do pensar, tendendo à sua paralisia. Por fim, as organizações sacralizam a chefia, as visões e suas imagens.

Pagès et al. (1987, p.76) enumeram algumas características das organizações hipermodernas, as quais se identificam notoriamente com as igrejas:

- a) um conjunto de crenças que formam um dogma;

- b) escrituras sagradas e ritos, pondo em prática esse conjunto de crenças;
- c) uma organização hierarquizada servida por seus celebrantes;
- d) uma massa de fiéis compartilhando da mesma fé; e
- e) um Deus que a organização encarna.

Diante do contexto, é correto afirmar que as organizações se colocam à frente de qualquer um, qualquer coisa e em qualquer momento, seja ele da história de vida de uma sociedade da qual o trabalhador faz parte ou apenas da fabricação de uma máquina. Para elas, sua sobrevivência num mercado competitivo como o globalizado, o importante e primordial é que os recursos disponíveis, sejam eles materiais ou humanos, sem distinção, possam atender a suas necessidades, independentemente de qualquer coisa.

Gaulejac (2007, p.24) afirma que o sucesso das organizações hipermodernas “[...] depende de sua capacidade de mobilizar pessoas competentes e motivadas”. Segundo o autor, independente do meio utilizado ou das “perdas” que ocorrem durante o processo, as organizações focam no aumento da produtividade em busca do lucro (GAULEJAC, 2007). “Entre a lógica do lucro e o respeito pelas pessoas, as armas não são iguais.” (GAULEJAC, 2007, p.25)

Uma das armadilhas utilizadas pelas organizações para mobilizar o trabalhador consiste, segundo Homem, Oltramari e Bessi (2009, p.216), em

[...] tentar conseguir dele sua mobilização total para o projeto da organização, invadindo sua vida de modo a se tornar central em sua existência. Algumas estratégias são utilizadas deliberadamente ou naturalmente concebidas, de modo a fazer com que os trabalhadores se sintam como membros de uma grande família, filhos de uma mãe caridosa [...]

São várias as formas utilizadas pelas organizações para capturar a subjetividade do trabalhador, mas pode-se dizer que a principal é aquela realizada por meio do aspecto psicológico do indivíduo. O trabalhador é domado sem que perceba que

está sendo manipulado. Nesse sentido, pode-se citar o poder condicionado, o qual Faria e Meneghetti (1999, p.3) sustentam ser “[...] muitas vezes, imperceptível pela sua sutileza e natural na sua aceitação, fazendo parte, portanto, da própria vida, facilitando as relações sociais e não exercendo força visível ou específica para capturar e crença e submissão dos indivíduos”. Complementando, os autores afirmam que

O poder condicionado é uma forma de seqüestro da subjetividade, em que a dor e o sofrimento de um trabalho em um cargo numa organização são infinitamente menores do que uma exclusão ou discriminação social pela ausência do cumprimento dos objetivos imaginários originais de uma carreira vitoriosa profissional. (FARIA e MENEGETTI, 1999, p.4)

Outra forma de sequestrar a subjetividade do trabalhador é por meio do controle econômico e financeiro. É através do trabalho que os indivíduos conseguem satisfazer seus vários desejos e necessidades, principalmente no que diz respeito ao consumo. As mutações nas relações econômicas, ao longo das mudanças na organização do trabalho, aconteceram especialmente em relação ao ganho de poder aquisitivo do trabalhador, o que acarretou um consumo desenfreado. Além disso, as pressões da sociedade por status e ganhos materiais fizeram com que as organizações tornassem os trabalhadores seu maior dependente econômico. Gaulejac (2007) afirma que, diante dessa nova dependência do indivíduo para com as organizações, a

[...] empresa, e suas necessidades, começam a ditar as prioridades, os valores e as imagens ideais da nova subjetividade da classe média. E ancorada em uma dupla raiz: na dependência econômica dos indivíduos e, mais revelador, em sua dependência psíquica e social (empresa: lugar de pertencimento e espaço de convívio). (GAULEJAC, 2007, p.11).

Então “o valor do trabalho não é mais concreto, mas abstrato e representado por dinheiro, que passa a subordinar os valores individuais e coletivos e ser uma das formas de estabelecer relações e trocas entre os indivíduos” (FARIA E SCHMITT, 2004, p.4). Com essa dependência econômica, as organizações se ergueram “[...] como um elemento central na vida social dos indivíduos. Apresenta-se como local de projeção dos sonhos e de construção de representações coletivas” (DUBOIS e GARCIA, 2011, p.2).

Pagès et al. (1987) afirmam que as organizações atuam com base na dependência econômica e na manipulação ideológica, cujo intuito é fazer com que os trabalhadores se dediquem às empresas, aderindo ao seu sistema de dominação. “Esta adesão é um elemento fundamental para o poder da empresa e para seu sistema de dominação e alienação dos indivíduos” (PAGÈS ET AL, 1987, p.75).

As empresas oferecem aos trabalhadores recompensas, como bônus, viagens e carros, em troca de produtividade, como se fosse um contrato psicológico (FARIA E MENEGHETTI, 1999). Os indivíduos se submetem a qualquer tipo de regra da organização, visando, com isso, a obter reconhecimento, status e, principalmente, sua inserção no grupo social do qual ele visa fazer parte. De acordo com Faria e Meneghetti (1999), trata-se de uma armadilha, na qual o trabalhador se priva de seu descanso em prol de objetivos fúteis e ilusórios.

Outro aspecto relevante utilizado pelas empresas para submeter o trabalhador às suas exigências prende-se a seus discursos que relacionados à concepção de fracasso é proibido e que a única forma de entrar no “céu” é por meio do atingimento de metas, seguindo as normas e regras e se dedicando de forma integral aos afazeres organizacionais. Ou seja, literalmente, entregando-se totalmente. Entende-se por “céu” a aceitação do sujeito na sociedade, tanto onde ele mantém seu território pessoal quanto aquele onde ele compactua com o aprisionamento de sua subjetividade. Faria e Meneghetti (1999, p.6) afirmam que

Estes aspectos não podem ser verificados no discurso direto. É através das sutilezas do comportamento e da ação comunicativa de seres únicos e indispensáveis para a organização que se pode perceber o seqüestro da subjetividade do trabalhador.

Faria e Meneghetti (1999) fazem uma crítica ao modelo toyotista de produção em sua pesquisa, em que identificaram cinco formas de seqüestro da subjetividade:

a) Sequestro pela identificação – trabalhador considera o imaginário instituído pela organização como parte de si.

b) Sequestro pela essencialidade valorizada – sentimento de merecimento e crença no reconhecimento.

c) Sequestro pela colaboração solidária – pela adesão e vínculo do trabalhador nos projetos da empresa.

d) Sequestro eficácia produtiva – crença de que colabora efetivamente.

e) Sequestro pelo envolvimento total – sentimento de entrega e dedicação, de sedução.

Para que esses trabalhadores sejam dedicados, Pagès et al. (1987) citam que as organizações se utilizam de estratégias de mediações para manter os trabalhadores sob seu controle. Dentre elas, está o desenvolvimento de dominação psicológica, em que o autor afirma que tal dominação “[...] se exerce ao nível inconsciente e modela a fundo as estruturas da personalidade.” (PAGÈS ET AL., 1987, p.36). Pagès et al. (1987) denotam ainda, a importância de inculcar valores e crenças organizacionais nos trabalhadores, para que eles os recebam e os determinem como seus. Os autores afirmam que “O indivíduo tende a assumir a organização, sua ideologia e suas regras [...]” (PAGÈS ET AL., 1987, p.36). Além disso “Ele vive a organização como uma droga da qual não se pode separar.” (PAGÈS ET AL., 1987, p.36).

A abstração citada por Pagès et al (1987) é o que leva o indivíduo a desnaturalizar a relação que mantém com o mundo que o cerca. O autor cita Marx, ao dizer que

O homem não age mais enquanto homem, ele renuncia a si mesmo e se desumaniza. A própria relação entre as coisas, a atividade que se exerce sobre elas se transformam em obra de um ser exterior ao homem e superior a ele. Em vez de o homem ser ele próprio mediador para o homem, é um ser estranho, que serve de mediador, e o homem enxerga nele sua própria vontade, sua própria atividade, sua própria relação com o outro, como um poder independente dele e dos outros. Compreende-se, então, que este mediador se torne um verdadeiro Deus. Com efeito, é sempre o mediador que reina como mestre sobre as coisas com as quais ele se une. Seu culto se torna um fim em si. Privados deste mediador, os objetos perdem todo valor, pois eles só valem enquanto seus representantes. (MARX citado por PAGÈS, 1987, p.111)

O aprisionamento da subjetividade do trabalhador, no âmbito das organizações hipermodernas, tem como foco principal a competição interna e individual acirrada, em que cada indivíduo é incitado a atingir sua meta, exatamente igual às empresas, agindo sem se preocupar com o meio utilizado, criando ilusões de um falso poder e aparência. Hopfer e Faria (2003, p.4) afirmam que

por meio desses processos, a organização administra as relações de poder com seus grupos internos, pois incentiva o reconhecimento pela aparência e não pela essência, possibilitando a construção de uma realidade aparente, cheia de ilusões, que os indivíduos assumem como verdade.

Não há conhecimento por parte dos trabalhadores em relação ao caminho percorrido pelas organizações quando o intuito é capturar sua subjetividade, um objetivo inteiramente capitalista. Os trabalhadores são tratados como simples peça de engrenagem, mas a empresa faz com que ele acredite que é a máquina inteira. Porém, há também aqueles que possuem total consciência de sua situação, mas que compactuam, sem escrúpulos ou caráter, dos mesmos valores organizacionais, como se realmente não fosse possível fazer diferente. Trata-se de uma servidão voluntária, em que o sujeito se torna aquilo que a organização exige e em troca recebe alguns ilusórios benefícios, que ele acredita (inconscientemente), tratar-se do merecido e fundamental para sua existência. La Boétie (1987, p.6) em sua obra, parecia prever o que viria por meio das ações organizacionais, ao citar que

Digno de espanto, se bem que vulgaríssimo, e tão doloroso quanto impressionante, é ver milhões de homens a servir, miseravelmente curvados ao peso do jugo, esmagados não por uma força muito grande, mas aparentemente dominados e encantados apenas pelo nome de um só homem cujo poder não deveria assustá-los, visto que é um só, e cujas qualidades não deveriam prezar porque os trata desumana e cruelmente.

O trabalhador se sente feliz em estar na situação de servidor, sem perceber as circunstâncias a que ele está submetido e as consequências que podem acarretar em sua vida. Preocupa-se apenas em ter parte daquilo que lhe foi concedido formalmente: sua vida. La Boétie (1987, p.10) legitima o citado, quando diz que

Mais parece que vos sentis felizes por serdes senhores apenas de metade dos vossos haveres, das vossas famílias e das vossas vidas; e todo esse estrago, essa desgraça, essa ruína provém afinal não de seus inimigos, mas de um só inimigo, daquele mesmo cuja grandeza lhe é dada só por

vós, por amor de quem marchais corajosamente para a guerra, por cuja grandeza não recusais entregar à morte as vossas próprias pessoas.

De acordo com os preceitos organizacionais, a subjetividade dos indivíduos deve ser modulada para que os trabalhadores se tornem para as empresas apenas um recurso como qualquer outro, cujo objetivo se concentra em ajustar suas características para que possam trazer para as organizações aquilo que realmente importa: o lucro. Araújo (2010, p.54) afirma que

[...] o trabalhador raramente tem sido considerado sujeito, pessoa de direitos e desejos, restando-lhe o lugar de sujeito/objeto de deveres. Ele não passa de “força de trabalho”, de “recurso humano” sempre reificado, gerido como coisa, como qualquer outro instrumento ou máquina a serviço da produção, da acumulação ou do lucro.

É a banalização da vida humana, em que as organizações a colocam num local abaixo da prioridade capitalista, sequestrando a subjetividade do trabalhador, sempre e apenas com intuito de aumento na produtividade.

### **2.3 O trabalho bancário**

Em meados dos anos de 1960, a crise do modelo fordista de produção deu lugar a algumas transformações na organização do trabalho, quando surgiram, as práticas toyotistas, em que a estrutura produtiva se baseava num trabalho fragmentado, precarizado e totalmente flexibilizado.

No Brasil, pela tardia implementação parcial do fordismo, o enfraquecimento do sistema surgiu nos anos de 1980, quando a indústria obteve um grandioso investimento tecnológico, direcionando seu foco para o mercado externo. De acordo com Kremer e Faria (2005, p.269)

A partir de 1964, o projeto desenvolvimentista do país passa a atravessar um período de declínio, dado o esgotamento do modelo de substituição das importações, declínio que se manifesta com mais intensidade nos anos 1980. É justamente nesse período que a indústria brasileira volta sua atenção de forma mais intensa para o mercado externo.

Juntamente com o declínio do sistema fordista de produção, surgiram novas formas de gestão no processo de trabalho, que fizeram com que os trabalhadores se

tornassem multifuncionais e polivalentes, visando à flexibilização da mão de obra e a sua sobrevivência num mercado de trabalho que, a partir de agora, torna-se um forte algoz da sociedade moderna. Kremer e Faria (2005, p.270) afirmam que “a nova fase do processo de reestruturação produtiva caracteriza-se pela implementação de novas formas de organização e gestão do trabalho inspiradas pelo modelo toyotista de produção”.

A racionalização do trabalho como uma das principais características do modelo toyotista tem por objetivo promover a captação máxima do intelecto do trabalhador, visando a maiores ganhos de produtividade (FARIA E MENEGETTI, 1999). Antunes (2003, p.41) afirma que as características básicas do toyotismo, em contraposição ao taylorismo/fordismo, são:

a) Sua produção é muito vinculada à demanda.

b) Ela é variada e bastante heterogênea.

c) Fundamenta-se no trabalho em equipe, com multivariabilidade de funções.

d) Tem como princípio o *just in time*, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção, e funciona segundo o sistema *kanban*, ou senhas de comando para reposição de peças e de estoque, que no toyotismo devem ser mínima.

Todas essas características advindas das mudanças no processo do trabalho facilmente se confundem com aquelas provenientes do processo de reestruturação produtiva no sistema bancário brasileiro. Tratam-se de características próprias de trabalhadores que se tornaram multifuncionais, para atender à demanda de implementação do capital flexível. Araújo, Cartoni e Justo (2001, p.90) argumentam que

[...] os bancários (que passaram a ser considerados "polivalentes") tornaram-se também vendedores de diversos produtos, tais como títulos de capitalização, cartões de créditos e seguros, e sua atenção voltou-se para os clientes médios e grandes, potencialmente investidores. Na busca de uma maior produtividade do trabalho, o conceito de qualidade total, o



trabalho em equipe e as metas de desempenho passaram a fazer parte da rotina dos bancários.

Anteriormente ao enfraquecimento do modelo fordista no Brasil, o trabalho bancário brasileiro consistia apenas em intermediar transações financeiras, tendo sua organização voltada para o modelo em questão, em que “[...] as relações de trabalho eram rígidas, a qualificação era obtida com base na ‘experiência’, hierarquia rigorosa, mobilidade reduzida e critério de promoção baseado em tempo de serviço”. (SANTOS, 2009, p.29). Nessa mesma época (fim dos anos de 1960), iniciava-se o processo de automatização do setor, o que hoje é considerado um dos principais fatores responsáveis pelo processo de reestruturação das formas de gestão e do perfil dos trabalhadores.

Em meados dos anos de 1990, a desregulamentação do setor acabou com o monopólio dos bancos em relação à oferta de operações de crédito no mercado, surgindo uma ampla concorrência. A perda do monopólio, somada à estabilização da moeda, ocasionou aos bancos brasileiros uma significativa perda de lucros, o que fez com que incluíssem em seu portfólio outros produtos e serviços, os quais devolveriam ao setor o estrondoso lucro auferido na época inflacionária do país. De acordo com Corazza (2000, p.1)

O plano real provocou impactos profundos na estrutura e no funcionamento dos bancos no Brasil. Os bancos tiveram que se adaptar ao fim das receitas inflacionárias, readaptar sua estrutura administrativa, reduzir custos e procurar novas fontes de receitas.

O Plano Real, implantado no País no ano de 1994, basicamente, acabou com a grandiosa rentabilidade dos bancos, acelerando sua reestruturação. O setor visava substituir a “galinha dos ovos de ouro” por algum outro nicho que lhe devolvesse aquilo que considera até hoje como um direito do setor.

Com a desregulamentação do setor, em 1995, o governo ampliou a participação de bancos estrangeiros no Brasil, o que ocasionou uma grande gama de fusões/aquisições, bancos em falência e privatização de vários bancos públicos (ARAÚJO, CARTONI e JUSTO, 2001). De acordo com os autores,

[...] a reestruturação do sistema bancário tomou um novo rumo. No seu esforço de adaptação ao novo contexto, os bancos modificaram suas estruturas internas, na maioria das vezes, optando pela especialização em certos nichos de mercado, pela venda de uma gama diferenciada de produtos e pela introdução de inovações organizacionais (ARAÚJO, CARTONI e JUSTO, 2001).

Outro aspecto essencial para que a reestruturação produtiva dos bancos brasileiros ocorresse de forma homogênea foi a informatização do setor. Autores como Grisci et al. (2006), Santos (2009) e Grisci e Bessi (2004) afirmam que o setor bancário foi o mais atingido e modificado em seu processo de organização do trabalho. Devido aos novos paradigmas tecnológicos, essa mudança solicitou no trabalhador bancário uma flexibilização maior de suas competências e de sua subjetividade, onde

Os modos novos de trabalhar mostram-se coerentes com a acumulação flexível e a compreensão de uma experimentação diferenciada do tempo, que aponta a pressão e o medo em ritmo de trabalho e de vida acelerados (GRISCI, 2003, p.106).

Diante do contexto, houve a drástica diminuição dos postos de trabalho. Os trabalhadores que permaneceram foram aqueles que possuíam as características demandadas pelo modelo toyotista, como polivalência e multifuncionalidade. De acordo com estimativa do Departamento Intersindical de Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE, 1994), havia em janeiro de 1989 811.892 trabalhadores no setor financeiro. Após a reestruturação, em dezembro de 1996, havia 497.108, totalizando aproximadamente uma diminuição de 500.000 postos de trabalho.

Os trabalhadores que permaneceram em seus cargos perderam de vez sua estabilidade, tiveram sua trajetória organizacional desvalorizada e receberam um aumento substancial em sua carga de trabalho, visando suprir a falta de outros trabalhadores demitidos. Tais mudanças no processo de organização do trabalho foram somadas às novas tecnologias de gestão, as quais, em sua totalidade, aconteceram e ainda acontecem com objetivo primordial e único de aumentar a produtividade.

Visando ao retorno de grandiosos lucros, os bancos começaram a exigir do trabalhador uma gama cada vez maior de conhecimento, envolvimento com a organização, cumprimento de metas, dedicação quase que exclusiva ao banco, etc.

Toda essa demanda fez com que o ritmo de trabalho aumentasse consideravelmente, o que fez com que os sujeitos se tornassem estranhos entre si, numa concorrência interna, muitas vezes, desleal, buscando sua permanência naquilo que chamam de “trabalho” (SANTOS, 2009).

Os gestores dos bancos hoje com sede no País concentram seu foco numa empresa de base “enxuta”, em que poucos trabalhadores devem conseguir realizar seu trabalho num espaço de tempo flexível, desde que para isso sacrifiquem sua vida pessoal. Além disso, as metas impostas por essas organizações do setor bancário preveem como um de seus aspectos, a utilização da ciência de toda intelectualidade do trabalhador, visando ao aumento da produtividade.

Além das exigências de maior conhecimento e da quase exclusiva dedicação, os bancos passaram a precarizar postos de trabalhos por meio da terceirização dos serviços, da falta de humanização dos processos internos e da utilização da ciência como aliada à nova forma de gestão, em que “[...] sua manifestação principal é a degradação dos padrões de compra e venda da força de trabalho.” (FARIA e KREMER, 2005, p.267). De acordo com Antunes (2001, p.44),

Nesse sentido, desregulamentação, flexibilização, terceirização, downsizing, “empresa enxuta”, bem como todo esse receituário que se esparrama pelo “mundo empresarial”, são expressões de uma lógica societal onde tem-se a prevalência do capital sobre a força humana de trabalho, que é considerada somente na exata medida em que é imprescindível para a reprodução deste mesmo capital.

As mudanças no perfil do trabalhador bancário são provenientes das consequências advindas das reestruturações produtivas no setor – mais especificamente, quando os bancos tiveram sua gama de serviços e produtos ampliada, aliado à intensa automatização, de forma que passaram a exigir uma variedade maior de competências do trabalhador, a fim de atender à demanda dessa nova fase. A partir de agora, esse trabalhador passa a dedicar maior tempo ao banco, tendo sua subjetividade modificada pela própria organização do trabalho, em que o único objetivo é aumentar da produtividade, independentemente do caminho percorrido. De acordo com Grisci e Bessi (2004, p.191),

Os processos de reestruturação do trabalho bancário, até então mencionados, acarretaram novos modos de trabalhar já que demandaram dos bancários uma atuação intensiva em vendas e, portanto, criaram novos modos de subjetivação aos quais os trabalhadores bancários ficaram expostos.

O novo trabalhador bancário passa a adquirir, então, mais uma característica subjetiva proveniente dessa nova fase pós-reestruturação: o trabalho imaterial (GRISCI, 2008). Segundo a autora,

Entende-se por trabalho imaterial o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como condição indispensável à produção. (GRISCI, 2008, p.4)

Grisci (2008, p.4) afirma que “Do trabalho imaterial resultam, além de produtos materiais, produtos intangíveis como sentimentos de confiança, segurança e conforto aos clientes numa nova relação produção-consumo”.

Com os bancos exigindo cada vez mais o aumento da produtividade, visando cobrir o rombo de lucros, advindo do fim da inflação no País, os trabalhadores bancários passaram a trabalhar num ritmo intenso, convivendo diariamente com pressão, cobranças e, as elevadas metas. Essa situação promoveu o aumento vertiginoso das doenças ocupacionais. De acordo com Santos (2009, p.31), “O ritmo frenético de trabalho, em um cenário de contenção de custos e falta de pessoal, tem resultados no aumento de doenças ocupacionais [...]”.

As punições diante do fracasso das metas, o assédio moral imposto com o objetivo de alavancar o moral do trabalhador e todas as outras formas de gestão são, então, implantadas no setor, para permanecer somente aqueles que sobrevivem diante das atrocidades, vistas pela organização apenas como manutenção do capital humano.

Em uma sociedade capitalista, em que as barreiras entre o desejo e a necessidade são inexistentes, a desenfreada busca pelo aumento da produtividade é então o maior objetivo organizacional. Dessa forma, o setor bancário viu surgir sua reestruturação produtiva, em que a organização do trabalho foi totalmente adaptada às novas demandas do capital e seu recurso humano foi modificado como se, de fato, se conserta uma máquina.

Visando, então, à lógica do capital flexível, impõem-se o

[...] trabalho imaterial promovido como a fronteira final da liberdade, onde o indivíduo não tem mais restrições de horário, local de trabalho e alienação de atividade, esconde um lado perverso ao cobrar disponibilidade total por parte do indivíduo em prol do trabalho, além de desconsiderar tudo aquilo que ele já fez, sendo importante apenas o que ele poderá vir a executar (SANTOS e GRISCI, 2010, p.7).

A partir de então, o trabalhador bancário é visto apenas como uma simples peça de engrenagem, cuja manutenção deve ser de baixo custo e seu retorno financeiro o maior possível, com perspectivas de punições severas, advindas não somente da própria organização bancária, mas também como consequência de uma sociedade que exige um indivíduo vencedor e possuidor de um *status* ilusório.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo compõem-se de seis seções. Nele detalha-se o caminho metodológico seguido. As seções seguintes abordam: o tipo de pesquisa quanto a abordagem; o tipo quanto aos fins; o tipo de pesquisa quanto aos meios; a unidade de análise e os sujeitos de pesquisa; a técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Com base no objetivo da pesquisa – Descrever e analisar como se configuram as relações de poder e a subjetividade no âmbito de uma agência bancária – foi utilizada a abordagem qualitativa, fundamentalmente, visando à melhor compreensão, análise dos dados e aprofundamento no tema, objetivando clareza nos resultados. Para Vieira e Zouain (2006. p.17), a pesquisa qualitativa pode ser definida como

[...] a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise de dados. A pesquisa qualitativa [...] geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos e locais identificáveis.

A abordagem qualitativa é importante, uma vez que o comportamento humano deve ser investigado em função de contexto social, sob a ótica do trabalhador. De acordo com Triviños (1987, p.120)

[...] o aparecimento da pesquisa qualitativa na antropologia surgiu de maneira mais ou menos natural. Os pesquisadores perceberam rapidamente que muitas informações sobre a vida dos povos não podem ser quantificadas e precisavam ser interpretadas de forma muito mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo.

Uma preocupação desta pesquisa é conceber resultados confiáveis, propiciando conclusões pertinentes, a partir de uma condução rigorosa de investigação. Nesse sentido, a pesquisa de campo é indispensável para se chegar aos resultados almejados. De acordo com Triviños (1987, p.122),

[...] não há como compreender um sujeito distante de seu ambiente natural, podendo assim trazer conclusões equivocadas, partindo do pressuposto que o comportamento do sujeito não é o mesmo em distintos habitats. O ambiente, contexto no qual os indivíduos realizam suas ações e desenvolvem seus modos de vidas fundamentais, tem valor essencial para alcançar das pessoas uma compreensão mais clara de suas atividades. Por isso as tentativas de compreender a conduta humana isolada do contexto no qual se manifesta criam situações artificiais que falsificam a realidade, levam a engano, a elaborar postulados não adequados.

A abordagem qualitativa tem como característica ser naturalista. O pesquisador não controla as variáveis, e o ambiente de coleta de dados é o campo da pesquisa essencial para aquisição de resultados mais coerentes. Como citam Lüdke e André (1986, p.11), “as pesquisas qualitativas tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento”.

Uma das características da abordagem qualitativa, que faz parte dessa investigação, é a importância dada ao significado que o indivíduo dá as coisas e à sua vida. Conforme citam Lüdke e André (1986, p.12),

Nesses estudos há sempre uma tentativa de capturar a perspectiva dos participantes [...] Ao considerar os diferentes pontos de vista dos participantes, os estudos qualitativos permitem iluminar o dinamismo interno das situações, geralmente inacessíveis ao observador externo.

De acordo com Triviños (1987, p. 130), “quando estamos empenhados na caracterização da pesquisa qualitativa, podemos ser ajudados na concretização desse propósito, se nos fixamos brevemente no *delineamento* dela”. Compreender o significado dado pelos trabalhadores às coisas e à sua vida, em específico, ajuda a entender alguns aspectos pertinentes ao tema da pesquisa e, conseqüentemente, repassar ao leitor com maior clareza e objetividade.

### **3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins**

Esta pesquisa é descritiva, pois objetiva “[...] descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p.110). Ou seja, descrever em detalhes como se configuram as relações de poder e subjetividade dentro de uma agência. De acordo com Triviños (1987, p.110), “o foco essencial deste estudo reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas[...]”, “[...] o estudo descritivo pretende descrever com

exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Conforme Vieira e Zouain (2006, p.17),

Lüdke e André (1986) e Triviños (1987) já descreviam as análises qualitativas como sendo caracterizadas por serem essencialmente descritivas, utilizando com frequência, transcrições de entrevistas e de depoimentos, e citações que permitam corroborar os resultados e oferecer alguns pontos de vista.

A finalidade descritiva visa também estabelecer relações entre as mais diversas variáveis encontradas na pesquisa, buscando utilizar todos os dados da realidade para uma análise mais precisa, conseqüentemente, maximizando a confiabilidade. De acordo com Triviños (1987, p.110), “[...] os estudos descritivos não ficam simplesmente na coleta, ordenação, classificação de dados. Podem estabelecer-se relações entre as variáveis.”

### **3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios**

Esta pesquisa tem como método o estudo de caso, devido à questão principal, ou ao problema de pesquisa, que busca identificar “como” se configuram as relações de poder e subjetividade nas organizações, seus objetivos e conseqüências. Como cita Yin (2001, p.26), “[...] a primeira e mais importante condição para se diferenciar as várias estratégias de pesquisa, é identificar nela o tipo de questão que está sendo apresentada.” Segundo Vieira e Zouain (2006, p.128) “a metodologia do estudo de caso é particularmente adequada para responder a perguntas do tipo “como” e “por quê”[...]”

Outras peculiaridades de um estudo de caso – situação única, específica e bem delimitada – são também importantes na condução desta investigação, visando oferecer ao leitor uma ideia clara do objetivo. Para Lüdke e André (1986, p.17), “O caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem interesse próprio, singular”.

Outra característica do estudo de caso, que também o diferencia dos demais métodos de pesquisa, é a “[...] capacidade de lidar com uma ampla variedade de



evidências [...]” (YIN, 2001, p. 27). De acordo com Lüdke e André (1986, p.19), “ao desenvolver o estudo de caso, o pesquisador recorre a uma variedade de dados, coletados em diferentes momentos, em situações variadas e com uma variedade de tipos de informantes”. Com essa variedade de dados é possível “[...] cruzar informações, confirmar ou rejeitar hipóteses, descobrir novos dados, afastar suposições ou levantar hipóteses alternativas”. (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 19).

Trata-se de uma pesquisa empírica, que objetiva a descoberta de uma situação em que as relações de poder e a captura da subjetividade humana se fazem presentes. De acordo com Lüdke e André (1986, p.18), “mesmo que a investigação parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, procurará se manter constantemente atento a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo”.

Além da descoberta, Lüdke e André (1986, p. 19) também citam que

[...] o pesquisador procura revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo. Esse tipo de abordagem enfatiza a complexidade natural das situações, evidenciando a inter-relação dos seus componentes.

A inexistência de uma clara definição entre os limites do fenômeno e o contexto faz parte também das características do estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p.32),

[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

### **3.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa**

A unidade de análise foi uma agência bancária de grande porte localizada na cidade de Belo Horizonte-MG, aqui denominada “Banco X”. Em caso de citação de outros bancos, serão concedidos a eles uma nomenclatura baseada em letras. Para as entrevistas semiestruturadas, os sujeitos foram definidos por tipicidade, que, segundo Vergara (2003, p.51), significa um universo “[...] constituído pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”.

O grupo entrevistado foi formado pelo corpo de gerentes da agência em questão. Em relação aos sujeitos da pesquisa, foram intencionalmente definidos “[...] em função das questões de interesse do estudo e também das condições de acesso e permanência e disponibilidade dos sujeitos” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 162), considerando, principalmente, que o campo investigado possui um grupo de pessoas chave no nível organizacional comercial, na qual se locam os gerentes comerciais da organização estudada.

Além dos sujeitos de pesquisa citados acima, foi entrevistado o gestor e gerente geral da agência estudada, por meio de uma entrevista informal, não estruturada e não gravada. Foi detectado que tal entrevista seria de suma importância para a pesquisa, uma vez que trata-se de uma complementação de dados, enriquecendo os resultados.

Os sujeitos da pesquisa foram designados como G1, G2 e assim por diante até G10, quando se esgotam os entrevistados. O atual gestor e gerente geral da agência será aqui nomeado GG. Os nomes dos gestores que aparecem nas transcrições apresentadas nesta pesquisa ficarão sob sigilo, conforme acordado com a organização. Serão aqui denominados Gestor 1 e Gestor 2. Tais denominações visam proporcionar melhor compreensão dos resultados e suas discussões.

### **3.5 Técnica de coleta de dados**

Nesta investigação, foram utilizadas as seguintes técnicas para coleta de dados:

- a) entrevistas semiestruturadas, para os gerentes da agência; e
- b) entrevista não estruturada para o gerente geral da agência

De acordo com, Flick (200, p.49),

Quando se faz um estudo com entrevistas, do tipo recém mencionado, pode ser difícil saber de antemão ou no início quem serão as pessoas certas para serem abordadas. Na maioria dos casos, você estará interessado em encontrar pessoas com mais conhecimento para lhe dar informações sobre seu tópico e estará em buscar de diferentes pontos de vista.

As entrevistas foram do tipo semiestruturada, pois elas “[...] valorizam a presença do investigador, oferecem todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”. (TRIVIÑOS, 1987, p. 147). Yin (2001, p.113) e Triviños (1987, p.146) explicam que a entrevista semiestruturada é necessária quando já existe um questionamento apoiado em teoria ou hipótese, sendo que esse tipo de entrevista poderá corroborar os fatos.

A entrevista semiestruturada também engloba a flexibilidade de perguntas, visando maior naturalidade nas respostas, fortalecendo ainda mais essa investigação. Nestas entrevistas, também chamadas de focalizadas, “[...] o entrevistador faz perguntas específicas, mas também deixa que o entrevistado responda em seus próprios termos” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 168).

O roteiro de entrevistas, (APÊNDICE B), foi construído de acordo com o objetivo da pesquisa e seu referencial teórico, e inspirado na escala de poder, contida nos estudos de Tamayo (1997), tendo sido adaptada sob forma de perguntas, aperfeiçoadas pela autora. Houveram também contribuições de Vieira<sup>1</sup>, as quais foram acatadas. Finalizando, foi utilizado igualmente como referência o estudo de Paiva et al. (2006), do qual foram extraídas ideias para a edificação de algumas das perguntas. Juntamente com o roteiro de entrevistas, esta pesquisa coletou alguns dados demográficos (APÊNDICE A), que são considerados pertinentes para o construto da análise dos resultados.

Conforme mencionado na seção anterior, durante a permanência do pesquisador no local, percebeu-se a necessidade de incluir de um novo sujeito de pesquisa, objetivando enriquecer a discussão e os resultados. Foi, então, realizada uma entrevista informal, não estruturada e não gravada, com o gestor e gerente geral da agência, pela qual foram coletadas informações consideradas pelo pesquisador de suma importância para análise e a discussão dos dados. A entrevista não estruturada teve por objetivo captar informações autênticas e diferenciadas dos

---

<sup>1</sup> Perguntas sugestionadas pela Professora Dra. Adriane Vieira, na banca de qualificação do projeto de dissertação.

outros entrevistados. De acordo com Ludke e André (1986, p.34), “[...] pode permitir o tratamento de assuntos de natureza estritamente pessoal, assim como temas de natureza complexa e de escolhas estritamente individuais.” Complementando, os autores afirmam que a liberdade do percurso está “[...] associada especialmente à entrevista não estruturada ou não padronizada”. (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p.34).

### 3.6 Técnica de análise de dados

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual, segundo May (2004, p.164), possibilita comparabilidade. De acordo com o autor, “focaliza o modo pelo qual pessoas diferentes relatam as suas experiências, de acordo com as circunstâncias nas quais se encontram, amplia as possibilidades de comparação dos relatos delas” (MAY, 2004, p.166).

Como tipo de unidade foi utilizada a unidade analítica de registro, em que de acordo com Franco, (2005, p.37), a “[...] ocorrência é registrada de acordo com as categorias levantadas”. O tipo de unidade utilizado será o tema, o qual

[...] é considerado como a mais útil unidade de registro em análise de conteúdo. Indispensável em estudos sobre propaganda, representações sociais, opiniões, expectativas, valores, conceitos, atitudes e crenças. (FRANCO, 2005, p.39)

Foi efetuada a categorização, que, segundo Bardin (1977, p.145) caracteriza-se pela “[...] operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. Essa categorização foi realizada de acordo com o critério semântico, no qual as categorias são agrupadas por tema.

As categorias foram definidas *a posteriori*, emergindo “da fala, do discurso, do conteúdo das respostas e implicam constante ida e volta do material de análise à teoria” (FRANCO, 2005, p.59). As categorias definidas são:

- 1). Trabalho
- 2) Ideologia
- 3) Subjetividade

Com base no objetivo deste estudo, a análise de conteúdo descreve a forma como os indivíduos relatam suas experiências e sentimentos, que são de extrema importância para que uma interpretação seja realizada com base na realidade do fenômeno estudado.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Este capítulo apresenta a organização bancária estudada, por meio de alguns dados considerados relevantes para um bom entendimento da pesquisa. Expõem-se também, os dados demográficos coletados, além das análises de dados, por categoria temática.

### **4.1 A organização bancária estudada**

De acordo com informações extraídas do site institucional, a agência bancária pesquisada pertence a um grande banco comercial, fundado em 1857, com sede na Espanha e presente em outros dez mercados, como Reino Unido, Brasil, Portugal, Alemanha, Polônia e Estados Unidos. É considerado o quarto maior banco do mundo em lucros e o oitavo em capitalização de mercado, sendo o principal grupo financeiro da Espanha e da América Latina. Possui aproximadamente 3,3 milhões de acionistas, 102 milhões de clientes e 193 mil trabalhadores. É a maior rede de banco internacional com 15 mil pontos de vendas. Chegou ao ponto de a retribuição total aos acionistas nos últimos cinco exercícios ultrapassar 24 bilhões de euros. Possui operações também nos países nórdicos e em outras nações europeias. Suas ações são cotadas nas bolsas de Madri, Nova York, Londres, Lisboa, México, São Paulo, Buenos Aires e Milão.

O Banco iniciou suas operações no Brasil em 1957 e por meio de várias aquisições nos anos de 1990, firmou-se entre os grandes na América Latina. O nome adquiriu o “Brasil” em seu final, devido à aquisição do Banco Geral do Comércio. De acordo com informações do site institucional, apesar de ter presença em todo o território brasileiro, o banco concentra suas operações nas regiões sul e sudeste do País.

Em 2006, o Banco teve um lucro recorde de aproximadamente 7,5 milhões de euros e efetuou por meio de um consórcio com o Royal Bank of Scotland e o Fortis, a compra do banco ABN Amro, passando a assumir o controle do Banco Real no Brasil, alterando sua presença no Brasil para o dobro em relação ao que era.

Em julho de 2008, o Banco espanhol assumiu o controle acionário do ABN Amro Real, que extinguiu-se definitivamente em 2009. Após essa aquisição, passou a se configurar como os grandes bancos brasileiros, assumindo a terceira colocação dentre os maiores do Brasil. Suas atividades são efetuadas por meio de ponto de vendas totalmente independentes.

Esse período de transição, segundo reportagem da revista *Istoé Dinheiro* de março de 2011, foi relativamente moroso, uma vez que quatorze meses depois da fusão entre o banco pesquisado e o ABN Amro, outros dois bancos realizaram também uma fusão parecida, concluída de modo muito mais rápido.

Diante desse contexto, a reportagem informa que as reclamações no BACEN diante da migração de contas e outras burocracias pertinente às operações bancárias tiveram seus índices aumentados de forma exacerbada. Corroborando a afirmação da revista, informações do BACEN mostram realmente esse aumento, em que o banco pulou do quinto lugar no mês de dezembro de 2010 para o segundo no mês de janeiro de 2011, o que foi se regularizando ao longo do tempo. Hoje, o banco não está mais entre os cinco bancos do País no ranking do BACEN.

Há aproximadamente três meses houve rumores de que as operações do banco no Brasil estariam sendo negociadas, devido à grande crise econômica estabelecida na Europa, atingindo a Espanha, local de sua sede, além de outros países em que o banco está presente.

De acordo com uma publicação na revista *Exame.com*, o presidente do Banco no Brasil, negou todos os boatos referentes à venda de suas operações no Brasil, afirmando tratar-se o país detentor de um quarto do lucro do grupo e crucial para permanência do banco no mercado. O presidente afirmou que o banco possui como principal objetivo crescer na América Latina, e não encerrar suas operações naquele local.

Além disso, o alto executivo afirmou que no Brasil o banco é totalmente independente e que no primeiro trimestre de 2012 respondeu por 27% do lucro total do grupo, confirmando, assim, a importância do País para o grupo.

Diante desse contexto, pode-se perceber que trata-se de um grande banco multinacional, cujas operações no Brasil correspondem a quase 30% do lucro auferido pelo grupo, denotando seu poder financeiro diante de sua presença em quase todo o território mundial.

#### 4.2 Os sujeitos de pesquisa: Dados demográficos

Foram entrevistados 10 gerentes comerciais e 1 gestor e gerente geral da agência bancária pesquisada, localizada na cidade de Belo Horizonte-MG. Para uma melhor compreensão dos resultados, foi construída uma tabela contendo os dados demográficos dos sujeitos da pesquisa entrevistados, de acordo com a denominação realizada no capítulo da metodologia.

Tabela 1 – Dados demográficos dos sujeitos da pesquisa

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Filhos	Graduação	Tempo geral como bancário	Tempo como bancário no banco pesquisado
G1	48	C	-	Incompleta	29 anos	29 anos
G2	32	S	-	Completa	10 anos	1 ½ ano
G3	45	C	2	Completa	28 anos	28 anos
G4	27	S	-	Completa	5 anos	3 anos
G5	27	S	-	Completa	6 anos	6 anos
G6	37	C	2	Completa	16 anos	1 ano e 8 meses
G7	22	S	-	Em andamento	1 ½ ano	1 ½ ano
G8	38	S	-	Completa	20 anos	20 anos
G9	38	C	1	Completa	6 anos	6 anos
G10	28	S	-	Completa	5 anos	5 anos
GG	40	C	2	Completa	18 anos	18 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Notas Gerais: - As siglas da coluna onde consta o estado civil significam: C=casado(a) e S=solteiro(a). Os demais estados civis não foram incluídos devido a inexistência dos mesmos entre os entrevistados.

- As siglas constantes na coluna dos entrevistados, referem-se a denominação dada a cada sujeito de pesquisa, conforme informado no capítulo de metodologia



### 4.3 Categorização

A categorização foi realizada semanticamente, com base nas temáticas desta pesquisa e nas falas dos entrevistados, visando responder aos objetivos desta investigação.

#### 4.3.1 Trabalho

“[...] como se fosse uma droga sabe... aliás... não deixa de ser né... nos dois sentidos... é... você... é... se vicia, por causa dos benefícios, do salário... é... uma droga... e é uma droga de ruim também [...]” (G8)

A atividade bancária experimentou nas últimas décadas grandes mudanças referentes à organização do trabalho, atingindo diretamente os trabalhadores, seus cargos, funções e, principalmente, suas vidas. Inicia-se pela mudança organizacional referente aos meios utilizados para alcançar seus objetivos - ou seja, a substituição da origem de seus lucros. O que antes era proveniente do período inflacionário agora passaria a ter sua origem totalmente voltada para o trabalhador. Ou seja, toda e qualquer responsabilidade referente ao lucro auferido viria exclusivamente das vendas realizadas pelos bancários.

Além disso, na década de 1990, as organizações bancárias perderam a exclusividade sobre a concessão de crédito, o que fez com que a concorrência aumentasse consideravelmente (SANTOS, 2009). Diante desse contexto, passaram a exigir cada vez dos trabalhadores uma produção significativa, por meio de metas de vendas, como se vê nas falas dos entrevistados a seguir:

“[...]... o banco hoje ele quer é produzir... é produção, produção... e... quer colocar mais cliente dentro da casa... e... esquecer dos outros... como se fosse um casamento... depois de conquistado.... já abandona [...]” (G1)

Hoje a busca pelo resultado é... é... mais... mais abundante né... hoje ce tem que... entregar resultados, resultados, resultados... hoje... a tecnologia né... as... os meios de comunicação agilizaram tudo... então antigamente era... você não tinha tanto... ce não tinha tanta

pressão como ce tem hoje... hoje ce tem que dar resultado, resultado, resultado. (G9)

Santos (2009), Grisci (2003) e Grisci e Bessi (2004) corroboram essa afirmação quando dizem que os bancos flexibilizaram a forma de trabalhar dos bancários, visando se adaptar às novas formas de maximização de lucros. Araújo, Cartoni e Justo (2001) complementam afirmando que a rapidez com que ocorreram as transformações do trabalho no setor bancário fez com que o sindicato da classe não acompanhasse as mudanças, deixando de realizar algum tipo de resistência. Além disso, Grisci e Bessi (2004, p.170) afirmam que “[...] as instituições financeiras acabam sendo instrumento que proporciona a autonomia do capital flexível, através do trabalho bancário, que sofre intensa reestruturação”.

Diante do contexto, pode-se afirmar que a organização bancária já evidencia seu poder quando acontece a reestruturação produtiva e esta se coloca acima de qualquer outra coisa, denotando sua soberania por meio da propriedade. De acordo com Galbraith (1999, p.104), “O capitalismo mercantil tinha sua fonte primária de poder na propriedade [...]”. O autor complementa dizendo que “o conjunto de todas as propriedades da classe mercantil era a fonte de seu poder compensatório. Este conquistava a submissão de fornecedores e servos [...]” (GALBRAITH, 1999, p.105).

Além da demonstração de poder por meio da propriedade, foi detectado na organização pesquisada que ela evidencia sua soberania também por meio do seqüestro da subjetividade dos trabalhadores, aprisionando, simbolicamente, esses sujeitos de uma forma que se sintam rejeitados pelos colegas, família e sociedade, caso não se submetam às exigências, normas e regras ditadas pelas organizações.

O relato inicial contido no título desta categoria denota exatamente esse poder das organizações por meio do seqüestro da subjetividade dos trabalhadores.

Minha mãe diz que fica com coração na mão... que é pra eu largar isso... como se fosse uma droga sabe.... aliás... não deixa de ser né... nos dois sentidos... é... você... é... se vicia, por causa dos benefícios, do salário... é... uma droga... e é uma droga de ruim também... [risos]... meus amigos dizem pra eu correr atrás do meu sonho.... sumir daqui... mas eu preciso né. (G8)

De acordo com Pagès et al. (1987, p.146), a droga “[...] é um corpo estranho que se mistura no seu organismo a ponto de ter sobre ele efeitos maiores que escapam ao seu controle. É um corpo estranho que se tornou parte integrante do seu organismo e que o controla.” Os autores complementam afirmando que “[...] isto quer dizer que se é escravo da organização, em outras palavras, que se é alienado por ela” (PAGÈS ET AL., 1987, p.147).

O relato anterior corrobora a afirmação de Pagès et al. (1987), quando denotam o poder das organizações ao dominar os trabalhadores por meio da alienação e da captura de sua subjetividade. Ficou evidenciado pelas entrevistas que o trabalhador bancário tem sua subjetividade capturada por meio de recompensas, as quais suprem as exigências de uma sociedade que hoje valoriza o consumo, correspondendo, assim, às expectativas de aceitação do sujeito.

O indivíduo tem a certeza de que as organizações, e somente elas, têm o poder de satisfazer seus desejos, e assim “[...] se submete às regras estabelecidas, procurando construir sua subjetividade em uma totalidade, embora vá fragmentá-la por imposição de sua própria limitação do conhecimento da totalidade e do todo de sua consciência”. (FARIA e MENEGETTI, 1999, p.3). Diante disso, os autores afirmam que o indivíduo estabelece “[...] padrões de conduta para ser aceito em seu meio e para aliviar a tensão estabelecida com a sociedade” (FARIA e MENEGETTI, 1999, p.2).

Em relação às mudanças dos últimos anos, foi apurado que, de acordo com a percepção dos trabalhadores do setor que vivenciaram as fases antes e pós-reestruturação, a atividade bancária mudou drasticamente seu modo de ser. Pode-se constatar tal afirmação na fala do entrevistado a seguir:

Pois é... isso eu tava até conversando ontem com o André... porque assim... eu entrei no banco numa época que banco era fiel depositário mesmo... né... 28... vão colocar 30 anos, até pra ficar mais fácil de falar... vão colocar... há 30 anos atrás banco era um fiel depositário... eu fazia PIS, eu recebia guias de FGTS, CPF... então assim... a gente tinha todo um outro trabalho... sabe... não era... você tava ali... pra servir mesmo a comunidade sabe... diferente... e banco né... com o passar dos anos... hoje... se resume muito no resultado né... em cima das metas, o que que você vai fazer... e é um portfólio de produtos que assim... não tem tanta novidade sabe... é seguro, há tanto tempo que você tem que vender... é cartão... é tudo mais

ou menos a mesma coisa... então assim... eu acho que é uma visão mesmo... muito capitalista... uma coisa assim. (G3)

Os bancários que possuem uma recente relação de trabalho com o banco possuem a mesma concepção dos mais experientes, seja por ouvir falar ou por percepção própria, conforme os relatos a seguir:

Eu acho que o banco... assim... pelo que eu... assim... de parentes que já trabalharam muitos anos e até que saíram de banco já... é... o bancário antigamente ... tenho a sensação que era mais valorizado... é... uma profissão que era bem mais valorizada... hoje... é... por muitos momentos a gente se vê como um mero vendedor... tem hora que você é cobrado simplesmente como um vendedor [...]. (G2)

Eu acho que o bancário ele era mais valorizado... né... assim... igual eu te falei... minha família é de bancário... meu avô trabalhou em banco, minha avó aposentou pelo banco... então assim... a gente vê que era uma questão mais... que era mais valorizado, mais respeitado... e hoje eu acho que tá aquela coisa né... você sabe que se não cumprir sua meta, amanhã você está fora... tchau e rua [...]. (G5)

Grisci e Bessi (2004, p.171) corroboram a afirmação quando dizem que

O bancário tradicional, autodenominado antigo, que tinha como principal meio de trabalho a moeda, começa a ceder espaço para um novo profissional que tem na informação sua principal ferramenta de trabalho, sendo dele demandas características próprias do trabalho imaterial.

O trabalhador bancário passou a ser um “vendedor de luxo”, nas palavras do gerente geral da agência bancária pesquisada. Não há mais aquela antiga conotação de que ser bancário era uma atividade valorizada pela sociedade, em que os amigos e familiares apoiavam a permanência no emprego, achando ser uma ocupação de grande valor, tanto social quanto financeira.

“Já me falaram pra mim largar esse emprego... né... que isso não é vida”. (G1)

O bancário de antigamente era bancário... o de hoje é vendedor... e ainda acha que tem status... [risos]... era mais valorizado... não tinha um milhão de coisas pra fazer ao mesmo tempo... não tinha que vender... hoje ele tem que saber de tudo um pouco e de nada... entendeu... ele tem que ser vendedor... o banco hoje quer produção e produção... o banco hoje tá contratando... é... se você tem experiência em banco, mas foi caixa, tá fora... não te contrata... mas se você não tem... é... experiência no banco... mas foi vendedor das casas Bahia... aí tá dentro... é vendedor... [risos]. (G8)

“Meu pai... quando entrei no banco, ele não queria que eu entrasse... e até hoje... isso há tantos anos atrás ele não queria que eu entrasse... e meu marido... o sonho dele é ele me tirar do banco.” (G6)

Tais relatos denotam o quanto se deteriorou a atividade bancária, fazendo com que o que “[...] antes tido como trabalho para vida toda adquirisse um caráter de transitoriedade” (GRISCI e BESSI, 2004, p.161).

Diante desse contexto, a atividade que antes era tratada com respeito, admiração e valorização pela sociedade, hoje é tida como uma laboração sem mérito e valor nenhum.

Não... antes sim... hoje a sociedade acha que o banco... não é tão valorizado assim... a sociedade acha que você tá ali só produzindo... e... te julgam muito mal... a respeito... de que o bancário.... não é mais como era antes... eles... a sociedade acha... o bancário só quer saber de quem tem dinheiro. (G1)

[risos]... jamais... os clientes fogem da gente... [risos]... sabem que quando procuramos... ligamos... é pra empurrar alguma coisa... um produto... e muitas vezes eles compram por pena da gente... eles tem dó... a gente não tem nada de valorizado... a sociedade tem é pena da gente. (G8)

Gaulejac (2007, p.208) complementa os relatos afirmando que “temos aqui uma violência destrutiva, apresentada como a consequência de uma racionalidade econômica, vivida como totalmente irracional”. Segundo o autor, “são os próprios fundamentos da vida subjetiva e social que são atacados” (GAULEJAC, 2007, p.208).

A organização bancária também não valoriza o trabalhador enquanto profissional e/ou ser humano. Os relatos a seguir mostram que o banco quer tê-los como trabalhadores com certo valor enquanto estão conseguindo entregar as metas impostas. Caso contrário, os indivíduos são colocados apenas como um número que não gera números e, portanto, não merece ser valorizado como profissional. Trata-se de um julgamento de curto prazo.

Tem épocas que sim, tem épocas que não... o banco faz isso com a gente... é por isso que me dá essas coisas, sabe... não me sinto sempre valorizada.... aliás... quase nunca né... porque não é sempre que consigo bater meta... aliás... [risos]... é assim... quando ce bate a meta você é... quando você não bate a meta você.... não é valorizada. (G6)

“[...] quando entrego a meta, sim... me sinto valorizada.... quando não entrego...”  
(G10)

De acordo com Siqueira (2009), a organização utiliza-se de certos jogos objetivando angariar maior comprometimento afetivo do trabalhador. Diante disso, o autor assevera que

A sedução pode ser considerada como sendo uma modalidade de violência no momento em que uma das partes tem consciência que o seduzido apenas está sendo alvo dos seus investimentos em virtude de um interesse de curto prazo, quando não houver mais essa necessidade, ele é lançado à fogueira, muitas vezes perplexo e desorientado (SIQUEIRA, 2009, p.4-5).

Gaulejac (2007) afirma que tal violência é praticada pelas organizações com o objetivo de fazer com que esses trabalhadores se tornem trabalhadores capazes de enfrentar qualquer obstáculo sem recuar, mostrando sempre que possui força suficiente para ocupar o lugar em que está. O autor complementa dizendo que “*Above expectations*, podemos ler entre os critérios de avaliação utilizados para medir as competências. É preciso estar acima das expectativas para ser apreciado” (GAULEJAC, 2007, p.216).

A percepção dos sujeitos pesquisados em relação a sua importância para a organização é de que, apesar de serem peças fundamentais para a viabilização do retorno financeiro, não têm para a organização o prestígio que eles merecem. Quando questionados em relação à prioridade do banco, os sujeitos de mostraram apáticos e passivos. E mais uma vez, denotaram sua desvalorização enquanto profissional e ser humano. Os relatos a seguir ilustram a afirmativa:

“Produzir, produzir e produzir... metas.” (G1)

“Banco, minha filha... resultado o tempo todo [...]” (G3)

“Do banco... bom... principalmente, igual eu tô te falando, a questão do... de retorno... né... retorno financeiro [...]” (G5)

“Lucro.” (G6)

“Vender, vender, vender.” (G7)

Os funcionário te garanto que não é... [risos]... sabe... fico aqui rindo, mas no fundo bate... é... aquilo... uma tristeza, sabe... não somos pessoas pro banco... somos uma matrícula... um número... pra conversar na... em... lá em São Paulo... eles não te perguntam seu nome... perguntam sua matrícula... fico assim... sabe... me sentindo num campo de concentração... e qualquer.. dia... hora vai... assim... ser minha vez...o banco só quer saber de lucro... produção.” (G8)

“Eu acho que é... sinceramente... [risos]... dinheiro, números.” (G10)

A organização do trabalho ignora o trabalhador-sujeito, valorizando o trabalhador-máquina, sendo este último o único a trazer aquilo que realmente importa para as organizações; ou seja, sua prioridade. Nesse contexto, fica claro que as organizações capturam a subjetividade do sujeito, visando controlar aquilo que pode ser considerado um obstáculo para as empresas em relação aos seus objetivos.

De acordo com Faria e Schmitt (2004, p.3),

“para a organização é fundamental que os indivíduos-trabalhadores estejam engajados a ela, principalmente que estabeleçam com ela laços afetivos. Assim poderá mediar as contradições existentes no seio organizacional e exercer o controle social de maneira mais eficaz”.

Além de reconhecer as estratégias de controle utilizadas pelas organizações com o intuito de capturar a subjetividade do trabalhador, foi constatado também que a passividade com que esses trabalhadores relataram as prioridades do banco denota a falta de importância que eles próprios estão dando a eles mesmos. Trata-se de uma estratégia de defesa; ou seja, a passividade como forma de aceitar a situação, que para ele não há como mudar. Afinal, sua capacidade de pensar e agir foi sequestrada pela organização do trabalho com o objetivo justamente de fazer com que o trabalhador aceite sua situação sem represálias. Mendes (2007, p.30) menciona a “[...] racionalização, individualismo e passividade, que respectivamente correspondem às defesas de proteção, adaptação e exploração”.

De acordo com estudos sobre prazer e sofrimento realizados com bancários, foi constatado que esses trabalhadores utilizam-se de mecanismos de defesa, visando, principalmente, a sua sobrevivência (RESENDE e MENDES, 2004). Diante desse contexto, constata-se que as organizações, no uso de seu poder evidente, utilizam de estratégias controle por meio da sedução, em que o trabalhador se sente ora amado, ora desprezado. Para que esse desprezo não seja frequente, o sujeito se entrega cada vez mais ao trabalho, com a ilusão de que a organização em algum momento irá denotar admiração e valorizá-lo como ele acha merecer.

De acordo com Enriquèz (2007, p.186), as organizações podem apontar-lhe “[...] aquilo que ele, Zé-Ninguém, poderia, pode ou deve se tornar, caso seja capaz de se transcender.” Elas elevam “[...] os homens a seu nível e anuncia a boa nova: o sonho de cada um de vocês pode se tornar realidade. Todos serão deuses quando forem semelhantes a mim”. Dessa forma, elas omitem “[...] a parte relativa à possibilidade do apocalipse”.

“Bem... hoje assim... eu digo que assim... condições físicas aqui são as piores possíveis... é tudo muito velho... por exemplo eu não tenho mesa pra trabalhar... é.... por exemplo... agora eu fico lá sentado junto com outro gerente, vendo o que a gente vai fazer... trabalhando os dois no mesmo computador... eu trabalhava numa agência que era também tudo muito velho, mas pelo menos eu tinha minha mesa, meu canto... é... e... isso atrapalha um pouco meu psicológico... você não ter um lugar que é seu.” (G2)

De acordo com Kremer e Faria (2005, p.267), “paralelamente ao processo de reestruturação produtiva, está em curso o processo de precarização do trabalho.” Os autores complementam que “[...] sua manifestação principal é a degradação dos padrões de compra e venda da força de trabalho.” (KREMER e FARIA, 2005, p.267)

As condições de trabalho na agência bancária estudada, do ponto de vista físico, não estão atendendo satisfatoriamente os trabalhadores. Conforme os relatos, trata-se de um ponto de vendas antigo, com mobiliário precário que. Além de as partes elétricas e hidráulicas causarem medo aos que ali trabalham, todos os problemas vem afetando diretamente o psicológico desses trabalhadores.



Olha físicas, eu acho que assim... em relação a essa agência, eu acho que tem algumas coisas que precisam mudar... a gente vê que a estrutura assim... da agência mesmo... é meio precária... a questão de mesa... às vezes eu saio com minhas costas doendo, porque a cadeira não é legal né... a minha mesa se você observar, o computador ta aqui e eu tenho que atender o cliente que ta aqui (cada um de um lado)... então essa coisa assim... essa mobilidade... a cadeira não tem rodinha... então fico o dia inteiro arrastando a cadeira... se não você atende o cara assim ó (de costas)... aí não dá né... do lado da minha mesa tem um buraco (risos)... tenho que ficar de olho nele se não eu caio (risos)... trabalho com medo todo o dia... então ta mais ou menos nessa situação [...]. (G5)

A minha agência é péssima... é... o atendimento... ela... é... ela não comporta o número de clientes que ela tem... então pra mim ela é péssima... a psicológica seria a falta de... de... a gente não tem suporte... então isso acaba realmente... sofrendo psicologicamente dentro de uma agência... você não tem suporte. (G6)

A deficiência na estrutura física de trabalho é considerada um dos fatores que afetam diretamente o aspecto psicológico dos trabalhadores, tendo como consequência algumas patologias psicossomáticas, que, segundo Dejours (1992, p.126), trata-se do “[...] efeito principal da neutralização das defesas caracteriais e comportamentais.”

Quando um entrevistado diz estar “[...] sofrendo psicologicamente dentro de uma agência [...]”, não é parte exagerada de seu relato. Trata-se de um sofrimento genuíno, causado pela falta de estrutura física da organização, que faz com que o trabalhador não tenha a capacidade de conter os conflitos ou a realidade. “A desorganização à qual sucumbe o doente não se traduz por sintomas mentais, mas pelo aparecimento de uma doença somática” (DEJOURS, 1992, p.126).

Foi detectado que a organização estudada captura a subjetividade do trabalhador por meio de seu poder efetivo e, também, por meio da imposição de trabalho num ambiente físico não propício à boa saúde psicológica do indivíduo, fazendo com que esse sujeito isole seus mecanismos de defesa, ficando mais vulnerável às exigências organizacionais.

Além das condições físicas, foram detectadas também, condições psicológicas de trabalho associadas ao poder efetivo das organizações. Ou seja, algumas ações organizacionais afetam diretamente o trabalhador em sua saúde mental e física,

buscando com isso maior produtividade. De acordo com Gaulejac (2007, p.207), “A violência das condições de trabalho desloca-se maciçamente para um nível psicológico”.

“[...] olha... pressão né... tem muita pressão... é... mas eu acho que assim... qualquer lugar você vai ter... claro que nós temos muito mais [...]” (G7)

“[...] o psicológico... bom esse... esse aí... é complicado falar... eles não tão nem aí... querem o deles e que se dane você... pressionam muito... é... é isso.”(G8)

“É... o banco... ele passa... ele tenta... te dar todas as condições pra você exercer seu trabalho, né... é... às vezes.. é... eles... pressiona muito... às vezes as metas são... são... um pouco altas... mas é... não é fácil não.” (G9)

Os relatos acima denotam as ações organizacionais que lançam mão da subjetividade do trabalhador em prol de um sujeito-máquina que possa satisfazer seus anseios de alta produtividade. A organização bancária possui como forte característica a pressão que exerce sobre esses trabalhadores em relação às metas impostas. Tal fato faz com que o indivíduo se sinta acuado diante de um poder contra o qual ele não possui forças para combater.

Trata-se de uma estratégia de controle utilizada pelas organizações objetivando a captura da subjetividade desse trabalhador bancário, direcionando toda sua capacidade intelectual em prol do aumento sempre crescente da produtividade. De acordo com Pagès et al (1987, p.165), toda essa rede que é produzida pelo poder legítimo das organizações é uma máquina de angústia, a qual contempla um elemento básico, “[...] a comunicação das exigências muito altas (carga de trabalho, rendimento, lucro, etc.), o que implica o risco do fracasso e, sobretudo, a organização do sistema de controle, visando ao respeito das exigências.”

Gaulejac (2007) corrobora a afirmativa de Pagès et al (1987) quando afirma que “as técnicas modernas não substituem o homem. Elas exigem, ao contrário, que ele faça mais coisas. Para pagar sete vezes mais os operários hoje do que ontem, o capital exige por seu dinheiro que os operários façam, igualmente, sete vezes mais coisas.

Daí uma pressão, pelo tempo, pelos resultados, mas também pelo medo, que tem consequências terríveis” (GAULEJAC, 2007, p.214).

As más condições de trabalho no âmbito psicológico não se atêm somente às pressões exercidas pela organização bancária em relação às altas metas. De acordo com os testemunhos, o não cumprimento das metas é exposto coletivamente, humilhando e causando sofrimento entre os trabalhadores entrevistados.

[...] essa exposição eu não gosto... a ferramenta... a forma de... você tem que entregar um resultado em 100% , mas você tem que fazer 150%... pra você entregar 100%... entendeu... então porque que não faz 100% mesmo pra entregar 100%... se eu fizer 120 eu vou entregar 120... ce ta entendendo?... e tem outras coisas aí mais. (G3)

[...] superanking... não ter colocações de gerentes... primeiro, segundo, terceiro, quarto lugar... isso é exposto pra todo mundo... não se preocupam com o funcionário... não tão nem aí pra gente... querem só lucro e dinheiro... a cara da gente... é... fica vermelha quando não dá, sabe... é pedir pra morrer todo mundo olhando pra sua cara e te julgando... então acho que seria isso. (G6)

O banco deveria pensar mais no funcionário... ser menos olho grande com dinheiro e perceber que o que ele ta fazendo com a gente... puxa... é mandar a gente pro sacrifício... ficam... é... nos expondo pra todo mundo... ó... aquele ali é péssimo funcionário, não vende nada, fica sempre em último lugar [...]. [...] tem uma... um quadro... com ranking... que é enviado por email... a regional inteira sabe se você bateu ou não a meta e quanto fez... e aqui na agência... dentro... nas reuniões... é falado abertamente...se você não bate meta, fica ali... com cara de não sei o quê... dá vontade de enfiar a cabeça num buraco... porque é assim... seu colega do lado não bateu meta mês passado, e esse mês foi sua vez... mês passado todo mundo olha pra ele com aquela cara, tipo assim... é... você é o culpado... e ele fica péssimo... mas no mês seguinte, se for sua vez de ser o centro das atenções... esse aí... esse mesmo colega faz igual... (G8)

Os relatos revelam a violência sofrida pelos trabalhadores na dimensão organizacional. A organização bancária estudada possui uma ferramenta, a qual demonstra, segundo informações do gerente geral da agência, confirmada pelas falas de alguns dos entrevistados, a produção de todos os trabalhadores em ordem decrescente, para toda diretoria regional do estado de Minas Gerais. Os últimos colocados se encontram negritados, em cor diferente dos demais, e tais informações são enviadas por email para todos os trabalhadores dessa regional.

Os trabalhadores se sentem marginalizados e humilhados quando não conseguem entregar as metas impostas pelo banco, gerando para si grande sofrimento. Diante

disso, os indivíduos passam a se dedicar e se entregar cada vez mais ao trabalho, visando não ficar em evidência e ser mais uma vez apontado como aquele que não cumpre sua obrigação.

Freitas (2005) afirma que as humilhações às quais os trabalhadores são submetidos podem levá-los ao adoecimento tanto somático quanto físico. Pode-se comparar a situação que vivem os bancários ao estarem relacionados na lista de maus produtores com a circunstância que vive o trabalhador com alguma doença proveniente do trabalho. Ambos são ignorados em sua dor, seja ela física ou moral. Segundo Freitas (2005, p.23),

[...] ao invés de apoio e compreensão, eles encontram a ironia, as piadas de mau-gosto, a ridicularização dos sintomas da doença, exames não solicitados e diagnósticos negados. Uma dor maior se soma àquela provocada pela doença: a indiferença, a insensibilidade, a arrogância e o sadismo [...]

Ao se verem nessa situação de humilhação e desprezo, os trabalhadores bancários experimentam um sentimento de sofrimento, o que reflete diretamente em sua subjetividade. Diante do contexto, os trabalhadores se utilizam de várias estratégias de defesa, visando abrandar as percepções de sofrimento. De acordo com Mendes (2007, p.38), essas estratégias de defesa “[...] dão ao sujeito um suporte, funcionando como um modo de proteção. Funcionam, basicamente, como regras do coletivo de trabalho.”

De acordo com Mendes (2007), cada categoria profissional se encaixa em uma dessas defesas. Especificamente, a classe bancária pode se utilizar das defesas de adaptação e de exploração, que, segundo a autora “[...] tem em suas bases a negação do sofrimento e a submissão ao desejo da produção” (MENDES, 2007, p.39).

Pode-se dizer que a estratégia de controle utilizada pela organização bancária, possui uma denotação do uso do poder, visando capturar a subjetividade do trabalhador, por meio de situações de sofrimento, as quais fazem com que o indivíduo deixe de agir e pensar por si próprio, permitindo que a organização o faça por ele.

Os sujeitos desta pesquisa mostraram ter vários desejos de mudanças em relação ao seu ambiente de trabalho, sendo um deles sua valorização enquanto profissional e ser humano.

“Fazer eles terem mais preocupação com a gente... diminuir o absurdo das metas... e voltar no tempo, quando... os... a gente era mais valorizado como gente, e não como número.”(G8)

“[...] ia ver mais o lado do funcionário que ta ali, ta batalhando [...]” (G7)

Foi constatado que o maior desejo dos sujeitos desta pesquisa é ser reconhecido pela organização do trabalho, tanto no campo tanto profissional quanto no pessoal. De acordo com Mendes (2007, p.44), o

O reconhecimento é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo.

Os indivíduos anseiam por maior comprometimento das organizações no sentido de se mobilizar diante do sofrimento e entrega do trabalhador, mostrando cumplicidade e reconhecimento no que diz respeito à sua entrega e dedicação ao trabalho. Porém, não é isso que acontece nas relações de trabalho, em que as organizações têm apenas a responsabilidade de levar lucro ao acionista, independente do como isso vai acontecer. De acordo com Gaulejac (2007, p.25), “Entre a lógica do lucro e o respeito pelas pessoas, as armas não são iguais”.

Além disso, as organizações também denotam seu poder por meio de uma estratégia paternalista, em que o trabalhador vê em seu gestor alguém da família, aquele em que se pode confiar. Trata-se de uma relação de amor, em que o trabalhador se vê como a criança amparada por seu pai. Nesse caso, seu gestor direto.

O primeiro é unir o pessoal... como uma família mesmo... um pai e seus filhos... todos unidos, sabe... a gente todo mundo junto... uma família

mesmo... ta totalmente desunido... né... é... seria no caso ter mais harmonia no banco né... e trabalhar em equipe... eu vejo hoje muito individualismo. (G1)

Nossa... deixa eu ver... que a gente fosse realmente uma família... né... porque às vezes não adianta a amizade vir só de um lado só... tem que ser dos dois... que tudo que a gente esperasse, pelo menos o que eu espero pra mim... uma família trabalhando junta [...]. (G4)

Pediria um banco mais justo... de pessoas mais justas... mais mãe sabe...que pensasse mais na gente... né... os grandes administradores do banco... eu pediria... um banco com menos é... um banco menos capitalista... mais humano... uma família mesmo. (G10)

“[...] O gestor 1 era o maior paizão... mas o gestor 1 ele era quieto, na dele... O GG ele é paizão mas ele é amigo da gente [...]” (G4)

“O GG é uma ótima pessoa... é um pai aqui pra nós [...]” (G7)

Os relatos denotam o desejo desses trabalhadores em possuir algo mais concreto, duradouro: uma família. Motta (2001, p.1) afirma que “é inegável constatar que as pessoas estão cada vez mais dependentes das organizações”. A família – nesse caso, as organizações - tornam-se para eles uma sustentação para as horas difíceis, que dentro das organizações são inúmeras. Para autores como Enriquèz (2007) e Pagès et al. (1987), trata-se de uma relação de amor, em que nessa família o filho se submete às repressões do pai, pois aquilo que lhe é imposto é a única verdade. De acordo com Enriquèz (2007), esse amor é totalmente caracterizado pela repressão. “As tendências à autonomia, à realização de si não podem ser manifestadas. Pelo contrário, os sujeitos são totalmente dependentes [...]” (ENRIQUÈZ, 2007, p.29)

Motta (2001, p.3) afirma que “a mãe é a primeira proteção contra a ansiedade. Já o pai aparece como o mais sólido baluarte contra os poderes da natureza”. Os trabalhadores têm o desejo de que a organização à qual eles dedicam quase todos os horários de sua vida, sejam para ele aquilo que não possuem, algo que vá além do relacionamento de amizade, que seja compensatório e protetor.

Pagès et al. (1987, p.178) afirmam que “a organização hipermoderna cria de modo quase perfeito uma situação de amor condicional, propondo-se como objeto de amor

ameaçador, suscetível de amar e de ser amado, com a condição de lhe ser amor submisso”. Diante disso, as organizações demonstram seu poder sobre seus trabalhadores, assim como os pais o denotam sobre seus filhos. Diante disso, “[...] o poder é apreendido como sagrado, provoca respeito e amor [...]” (ENRIQUÈZ, 2007, p.29)

Pode-se afirmar que as relações de poder na organização estudada estão claramente definidas como estratégia importante para manter as ações dos trabalhadores sob controle, capturando sua subjetividade original e reformulando-a com o intuito de fazer com que os indivíduos atuem somente em prol dos objetivos organizacionais.

Ainda de acordo com as condições de trabalho, os relatos denotam um descontentamento quase que generalizado dos sujeitos em relação às altas metas impostas e à forma de cobrança à qual eles são submetidos.

“[...] o excesso de cobrança do banco... é muita cobrança.” (G1)

“Hoje, hoje, são as metas... eu acho assim... tem hora que eu vejo umas metas que... a exposição que o banco faz... é... a gente passar.” (G2)

“Olha... às vezes me incomoda muito, a questão assim de cobrança, de meta... e o dia vai passando e você vê que você não conseguiu concluir aquilo... aquela situação específica que você deveria ter feito (vender).” (G5)

“O tanto de meta... nunca vi tanta meta... tanta meta [...].” (G7)

É.. as metas né... muito abusivas... a cobrança... eles exigem de você aquilo que você não tem... eles sugam tudo... mas mesmo sugando tudo... o... não dá pra entregar o que eles pedem... a cobrança... forma de cobrar... e principalmente a exposição... eles te expõem. (G8)

“Incomoda... às vezes... é... não conseguir entregar o objetivo que é traçado pelo banco... isso me incomoda bastante.” (G9)

Trata-se de uma estratégia utilizada pelas organizações cujo objetivo é iludir o trabalhador em relação à motivação pelos resultados e amedrontá-lo por meio da exposição de sua produção. (GAULEJAC, 2007). De acordo com o autor,

A força desse sistema de poder é evidente. Ele se apresenta como justo e não arbitrário, pois não é a organização que, definitivamente, se torna responsável pelo lugar atribuído a cada um, mas o “mérito” de cada um é considerado como determinante do lugar ocupado. (GAULEJAC, 2007, p.216).

Diante de novos paradigmas tecnológicos, ou não, o trabalhador bancário viu suas condições de trabalho se modificarem num curto período de tempo, fazendo com que as organizações denotassem seu poder diante da sociedade, impondo a esses indivíduos novos modos de subjetivação. Grisci (1999, p.5) afirma que,

Diante das transformações, cabe às subjetividades se reconfigurarem. Tais reconfigurações mostrar-se-ão, certamente atravessadas pela questão do trabalho e do tempo, paradigmáticos nos modos de viver e de subjetivar contemporâneos. A Psicologia, portanto, não pode se eximir diante de realidades que se transformam e que, ao se transformarem, transformam também os sujeitos.

Diante desse contexto de insatisfações, constatou-se que os trabalhadores tem um desejo de mudança que vai além dos ambientes organizacionais. Os sujeitos relataram que se tivessem que escolher uma atividade não seria o banco. Além disso, foi exposto a vontade de mudança de emprego.

“Tenho... tenho vontade de mudar de ares... de segmento.” (G3)

“Muita... tenho muita vontade de sair daqui.” (G6)

“Com certeza... de uma vez só... e se fosse rápido, pra ontem... melhor ainda... (risos)... é isso.” (G8)

Os desejos de mudanças desses trabalhadores são reflexos das más condições de trabalho às quais eles são submetidos. A partir da reestruturação produtiva ocorrida no sistema bancário brasileiro, o sentido do trabalho teve sua essência alterada, o que fez com que os trabalhadores da área bancária se adaptassem rapidamente às



novas condições de trabalho, deixando sua subjetividade de lado, visando não sofrer.

De acordo com Mendes (2007), trata-se da mobilidade subjetiva, a qual se caracteriza pelo engajamento e dedicação do sujeito ao trabalho, visando com isso transformar as situações de sofrimento.

#### 4.3.2 Ideologia

“[...]O banco dos juntos... né [...]. (G7)

De acordo com Gaulejac (2007, p65), “A ideologia é um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação.” Pagès et al. (1987, p.86) afirmam que

[...] a função da ideologia e das práticas ideológicas é reforçar a imagem positiva do papel da empresa, não deixando que o indivíduo se conscientize das contradições políticas da empresa e das contradições sociais que subentendam.

A empresa não coloca sua real intenção quando estabelece suas regras, normas, missões e objetivos, fazendo com que os trabalhadores bancários demonstrem por meio de seus relatos que não têm a consciência do que realmente a empresa doutrina. Esse tipo de ideologia, irreal, é difundido por meio de intranet, cartilhas e manuais. Diferentemente da ideologia real, procura propagar tais crenças formalmente, visando com isso mascarar sua autêntica intenção. Segundo Motta (1992, p.38), “[...] a ideologia é um conjunto de valores e crenças que visa à manutenção de uma determinada ordem social, ocultando os elementos que a ameaçam e lhe são inerentes”.

“Unificação de todos né... trabalho em conjunto, em equipe.” (G4)

“O banco dos juntos... né... o ganha ganha... onde todo mundo ganha... que todo mundo ta feliz... que todo mundo ta bem... que a gente que satisfazer os clientes.” (G7)

O banco prega... a ideologia do mercado né... que o banco pra ser sustentável... ele tem que dar resultado... igual qualquer outra empresa... então pra... chegar nos objetivos dele ele tem que da lucro... né... e dando esse lucro... ele... atende os acionistas... o mercado em si... e reparte uma parcela disso com a gente, os funcionários... com PLR (participação nos lucros). (G9)

A ideologia da organização bancária tem como principal objetivo controlar e mobilizar os trabalhadores de tal forma que internalizem os valores e crenças difundidos por ela, como se eles fossem seus. Trata-se da fragmentação da subjetividade, a qual “[...] é valorizada e reproduzida através da ideologia [...]” (FARIA e MENEGHETTI, 1999, p.3). De acordo com Gaulejac (2007), trata-se de um mecanismo de poder utilizado pelas organizações, cujo intuito é a

[...] a ilusão da onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade.

De outro lado, há aqueles trabalhadores que possuem consciência parcial da realidade ideológica da organização. Essa ideologia real é difundida por meio de reuniões diárias, campanhas construídas com o objetivo de premiar os maiores vendedores do banco e a imposição de metas, sendo em nenhum momento formalmente propagada.

“Ele prega muita carreiras... né... mas... no fundo, no fundo, eu vejo muito... é... uma cobrança muito grande de produtos do banco... né... pra permanecer no local tem que vender bastante.” (G1)

“[...] pra gente como funcionário... eu acho que assim... muita essa questão financeira mesmo... muito esse retorno... muito essa cobrança que a gente recebe.” (G5)

“Ah... a ideologia dele... é que o funcionário seja 100% dedicado ao banco... não existe vida pós-banco... [risos]... lucro, lucro, lucro a qualquer preço.” (G8)

“Ah... [risos]... números... muitos números.” (G10)

Constatou-se que a organização estudada tem sua ideologia alicerçada na produtividade, porém não coloca isso formalmente aos trabalhadores, visando mascarar a realidade, iludindo o sujeito e denotando valores não condizentes com suas ações.

De acordo com Gaulejac (2007, p.37), esse poder

[...] mobiliza a psique sobre objetivos de produção. Ele põe em ação um conjunto de técnicas que captam os desejos e as angústias para pô-los a serviço da empresa. Ele transforma a energia libidinal em força de trabalho. Ele encerra os indivíduos em um sistema paradoxal que os leva a uma submissão livremente consentida.

Ficou evidenciado então que as relações de poder na organização estudada também se configuram por meio de sua influência e ideologia, difundidas com o objetivo de capturar a subjetividade do trabalhador, inculcando nele crenças provenientes de uma lógica capitalista.

“O trabalhador ideal é aquele que cumpre as oito horas... que bate meta... e não reclama.” (G2)

O poder das organizações na gestão de recursos humanos, segundo Pagès et al (1987), já inicia-se na entrevista de contratação, em que já é verificado se o indivíduo possui crenças e valores compatíveis com os da organização ou se pode vir a criar algum tipo de resistência referente às normas e regras, formais ou não, da empresa.

O relato anterior e outros que seguem, evidenciam as competências exigidas pela organização pesquisada para o sujeito fazer parte de seu quadro de trabalhadores.

“O que produz muito [...]” (G1)

“Aquele que cumpre... todo mês né... que faz os 100% lá... que entrega o resultado em 100% [...]” (G3)

“Olha... é... eu acho que é um pouco de tudo... sabe... tem que ter... correr atrás mesmo... é... questão de meta... é venda... é... esse tipo de coisa... o banco quer resultado... quer número... então é isso que a pessoa deve ter.” (G5)

“Eu acho que não precisava ser formado... só realmente vendedor.” (G6)

“Ah é aquele que bate meta.” (G7)

“É o vendedor... se trabalhou nas casas Bahia, pode vir que o banco te quer... [risos].” (G8)

“[...] tem que ser hoje... apenas o vendedor... um vendedor... saber vender... o trabalhador que sabe vender, ele pode entrar pro banco.” (G10)

A percepção do trabalhador bancário é de total desvalorização de sua profissão, uma vez que a organização considera que a profissão de vendedor não requer uma qualificação acadêmica, a qual é também exigida pelo banco.

Trabalhador ideal pro banco... jovem... eu acho que o banco busca muita gente nova... é... capacidade... formação intelectual, de preferência que fale mais de um idioma... o banco busca muito hoje a intelectualização do funcionário... mas pelo mesmo modo que ele busca intelectualização do funcionário, eu acho um problema que tem que ser uma via de duas mãos... a gente não tem muito meio... o tempo que a gente gasta dentro do banco é factível... suas metas, é factível... mas você gasta mais que o tempo que é preciso... quantas vezes a gente atende cliente final de semana... depois do horário... terça-feira eu saí 8:30 da líder... táxi aéreo... da noite... então se você tiver que fazer algum curso fora do banco... você tem dificuldade de encaixar horário... o funcionário que vai embora junto com a ave Maria (18:00) ele não consegue entregar... o que é proposto pra ele [...]. (G4)

Além disso, o trabalhador é medido não por sua intelectualização, fator esse também importante para as organizações. Sua atuação é julgada de acordo com sua produção, suas vendas, não se levando em consideração nessa hora seus prováveis títulos. Diante do contexto, pode-se considerar tal fato uma demonstração do poder efetivo das organizações, em que, por meio da objetivação, o sujeito é analisado e julgado de acordo com a conveniência da empresa. (PAGÉS ET AL., 1987).

A objetivação, segundo Pagès et al (1987, p.112) “[...] é tudo o que contribui para traduzir em termos quantitativos as performances, aptidões, virtualidades e aspirações dos indivíduos”.

Em relação a sua importância para a organização, a percepção dos sujeitos desta pesquisa é de que, apesar de serem peças fundamentais para a viabilização do retorno financeiro, não têm para a organização a importância que eles merecem. Quando questionados em relação à prioridade do banco, os sujeitos de mostraram apáticos e passivos diante da constatação. Os relatos a seguir ilustram a afirmativa:

“Produzir, produzir e produzir... metas.” (G1)

“Banco minha filha... resultado o tempo todo [...]” (G3)

“Do banco... bom... principalmente, igual eu to te falando, a questão do... de retorno... né... retorno financeiro [...]” (G5)

“Lucro.” (G6)

“Vender, vender, vender.” (G7)

Os funcionário te garanto que não é... (risos)... sabe... fico aqui rindo, mas no fundo bate... é... aquilo... uma tristeza, sabe... não somos pessoas pro banco... somos uma matrícula... um número... pra conversar na... em... lá em São Paulo... eles não te perguntam seu nome... perguntam sua matrícula... fico assim... sabe... me sentindo num campo de concentração... e qualquer.. dia... hora vai... assim... ser minha vez...o banco só quer saber de lucro... produção.” (G8)

“Eu acho que é... sinceramente... [risos]... dinheiro, números.” (G10)

Esse contexto atesta que as organizações se atêm a sua prioridade, em que a gestão das relações de trabalho não está incluída. É claro que seu único objetivo é alcançar a maximização do lucro. De acordo com Gaulejac (2007, p.41), “a partir do momento que a lógica financeira assume o comando sobre a lógica da produção, as relações de poder no seio da empresa se modificam”. O autor ainda complementa

dizendo que a partir daí “a gestão do pessoal e das relações de trabalho é substituída pela gestão dos recursos humanos” (GAULEJAC, 2007, p.41).

A partir dessa lógica, é correto afirmar que “o trabalhador é considerado se for rentável”, denotando o poder do capital sobre as pessoas. As organizações detêm esse capital; portanto detêm o poder sobre os indivíduos, os trabalhadores (GAULEJAC, 2007, p.50).

Na visão dos trabalhadores, o gestor direto é o transmissor das regras para a manutenção do poder organizacional. De acordo com os relatos, esses gestores têm um discurso paralelo, que se identifica com o discurso organizacional, visando fortalecer e dar credibilidade àquilo que rege a empresa.

“[...] acho que ele gosta do banco... ele acha que é um empregão... na verdade a gente às vezes ouve assim... tipo... você tem seu salário... então assim... tem que fazer por onde também... ele vai de encontro com a política da empresa né... com a... com a filosofia, né.” (G3)

“Ah... ele gosta né... ta no poder... ele... é... ele é o banco.” (G8)

“Meu chefe... ele... gosta do banco... ele... veste a camisa... gosta muito... está no poder, então veste a camisa.” (G9)

Enriquez (2007, p.64) afirma que “quem diz poder diz *separação instituída* entre aqueles que influenciam, dominam, guardam, controlam, e aqueles que aceitam ordens, executam-nas e permanecem dentro do seu *ranking* social”. Isso quer dizer que, os gestores possuem o poder, institucionalmente legítimo. De acordo com Gaulejac (2007), para Taylor o gerenciamento era direcionado para tratar dos interesses dos trabalhadores. Porém, a partir da lógica do capital sobre a produção, houve a inversão de função, em que o gestor passou a defender somente os interesses financeiros da empresa. Segundo Gaulejac (2007, p.48), “o gerenciamento tentou dar uma imagem relacional, pragmática e liberal do exercício do poder na empresa. Na prática, o termo se desviou a partir do momento em que foi colocado a serviço do poder financeiro”.

O poder é algo que seduz, que o ser humano aspira. Portanto, além do poder legítimo do gestor, há também a sedução que esse poder exerce sobre ele. Sua dedicação e entrega à organização se justifica também pelo fato de que ele aspira ter esse poder. De acordo com Galbraith (1999, p.1) “[...] o poder, juntamente com a glória, permanece como a mais alta aspiração e a maior recompensa do gênero humano”.

O relato a seguir ilustra bem essa afirmação.

“Normalmente o chefe sempre gosta né... porque ele tá no poder... né... mas... quando ele não tá no poder eu creio que... fica no mesmo nível.” (G1)

Gaulejac (2007, p.51) afirma que o gestor quer “[...] ser o maior, o mais forte, o mais poderoso, tal qual é o novo credo dos “grandes managers”, que esporeia o cavalo da conquista do mundo”. Diante desse contexto, constatou-se que a organização estudada possui na gestão um aliado no que diz respeito a seus objetivos financeiros. Trata-se de um poder configurado nos moldes capitalistas de gerir, em que os trabalhadores possuem uma importância inversamente proporcional ao retorno financeiro objetivado por ele, juntamente com as organizações.

O poder efetivo praticado pelas organizações por meio da imposição de metas e pelas formas de cobrança foi relatado pelos entrevistados de forma bastante acentuada.

“Assim... de todos que eu já trabalhei... o Banco X é o pior.” (G2)

“É... acho que não são... atingíveis [...]” (G6)

“Nossa senhora... absurdas... realmente... são... deveria ser um pouco... menos.” (G10)

De acordo com os relatos, pode-se concluir que as organizações buscam em seus trabalhadores maior comprometimento em relação às vendas, realizando, assim, uma cobrança exagerada de metas, o que “[...] despertou nos sujeitos a ideia de

serem recursos utilizáveis apenas para o atingimento de um determinado fim” (GRISCI e BESSI, 2004, p.193). Diante da pressão emocional sofrida, o trabalhador bancário passa a ser muito mais exigido em relação à sua capacidade de lidar esse estresse, tendo maior desgaste físico e mental (LARANGEIRA, 1997). Gaulejac (2007) e Laranjeira (1997) afirmam que a partir disso o controle do estresse diante da pressão sofrida é pré-requisito para obtenção de sucesso.

Nesse contexto, as organizações mostram seu poder efetivo quando afirmam que esse estresse é um estímulo para o atingimento das metas. A organização banaliza tal situação, colocando o trabalhador como único culpado e principal responsável por manter sua integridade física e mental livre de qualquer patologia que venha a se desenvolver em decorrência da circunstância (GAULEJAC, 2007). Nesse sentido, não o poder das organizações que se configura de forma a mostrar sua capacidade de fazer somente aquilo que lhe é conveniente, afastando a responsabilidade de qualquer consequência advinda de suas decisões.

“Punir é muito forte... eu acho assim... quem... quem não... quem não entrega as metas e objetivos... ele... não tem... ele é punido...” (G9)

A configuração do poder na organização estudada se evidencia também por meio de suas punições aos trabalhadores que não cumprem aquilo que lhe foi determinado e/ou que está estabelecido como regra para continuar no jogo. Quando o trabalhador é excluído, aquele que permanece tem a consciência de que o exemplo foi dado.. De acordo com Foucault (2010, p.14), “a mecânica exemplar da punição muda as engrenagens”. Para os trabalhadores bancários, infringir alguma regra significa estar fora dele. Segundo Gaulejac (2007, p.215), “[...] o medo de ser posto fora do jogo é permanente”.

Infringir as normas e regras do banco... e não entregar suas metas... o povo acha que não, mas se você ficar sem entregar resultado pro banco... vixi... já era... acho que isso... tem outras coisas também... o gerente não foi com sua cara... ou... aquele... um colega te boicota... tem isso... tem muito... são as regras do jogo né... se você não obedecer.” (G8)



“Olha... eu acho que questão de meta... questão de mal atendimento... fora isso a gente vê as questões aqui de... a gente escuta falar de fraude, né... de coisas que são feitas erradas mesmo.” (G5)

Trata-se de uma ameaça permanente, em que o não cumprimento mensal das metas estabelecidas é punido com demissão. Gaulejac (2007, p.216) corrobora a afirmação quando diz que “[...] a condenação ao sucesso está subentendida por uma ameaça objetiva. A ausência de resultados é paga por uma demissão imediata”. Galbraith (1999) denomina a situação de poder condigno, o qual “[...] obtém uma submissão pela promessa ou realidade de uma punição” (GALBRAITH, 1999, p.16).

Os trabalhadores entrevistados sentem constantemente essa ameaça no ar, seja ela atestada de forma subjetiva ou objetiva. É o poder condigno da organização bancária estudada sendo utilizado como arma para obter aquilo que a empresa almeja na urgência do curto prazo.

“Não... assim dá um frio na barriga quando você começa a não bater meta sempre... assim, como... (risos)... como eu to numa fase boa de ta batendo meta... eu não sinto ameaçada não.” (G7)

“Claro... todos se sentem... quem dizer o contrário ta mentindo [...]” (G8)

“Me sinto sim.... medo de perder emprego se não bater meta né.” (G10)

Não só o exemplo da punição faz os trabalhadores bancários se sentirem ameaçados. Os sujeitos desta pesquisa também convivem com o discurso organizacional frequentemente repetido sob forma de ameaça.

Demissão?... tem... constantemente você escuta isso... ta... é que vão produzir, porque o banco ta fazendo um levantamento né... agora vai vir a produção individual... quem não produzir ta fora do mercado... então sempre existe isso mesmo. (G1)

Não... demissão não... assim a gente... é... a gente sempre ouve assim... é... se você não gosta do que você ta fazendo hoje... se você não quer ... se sua produção é muito ruim... a pessoa tem que se encontrar né... então

assim... se você não ta no que você quer... a gente já ouviu isso... então vai fazer outra coisa... eu que isso é normal falar [...] (G3)

“Sim... a gente vê vários casos né... é... questão de... essas mudanças... que tem... você sempre escuta falar... e questão de cobrança... esse tipo de coisa.” (G5)

“A palavra propriamente não... mas todo.. a gente... a gente sabe né... fala-se só que com outras palavras... o tempo inteiro você sente isso.” (G8)

A pressão psicológica é constantemente utilizada como forma de poder das organizações, que visam, com isso, manter os trabalhadores sempre comprometidos com os objetivos organizacionais. Vê-se aqui novamente o poder condigno da organização bancária, que “[...] esmaga o indivíduo com algo suficientemente doloroso, físico ou emocionalmente, para fazê-lo renunciar à sua própria vontade ou preferência, a fim de evitar o sofrimento” (GALBRAITH, 1999, p.15).

Diante do contexto, o indivíduo renuncia a sua própria vontade, deixando, sua subjetividade à mercê daquele que detém o poder de neutralizá-la, fazendo-a se identificar com os objetivos organizacionais, introjetando todos os seus valores e crenças. De acordo com Mendes (2007), trata-se da mobilização subjetiva, em que o indivíduo lança mão de sua subjetividade visando não sofrer. Segundo Gaulejac (2007, p.109), “a mobilização pessoal torna-se uma exigência”.

### **4.3.3 Subjetividade**

“[...] optei por vender meu apartamento... e moro numa chácara próximo a Vespasiano... Se chama São José da Lapa... e lá eu moro numa área de 5.000 m²... até pra poder tirar meu estresse de banco.” (G1)

De acordo com o relato acima, pode-se afirmar que a vida pessoal do trabalhador bancário é toda adaptada em função do banco. Eles mudam suas rotinas e transformam suas vidas, de forma a deixar a atividade bancária mais leve, menos sofrida, lutando sempre contra os discursos organizacionais, que trabalham de forma a pressionar o indivíduo a abdicar de sua vida social em prol do sucesso na carreira, colocando as organizações e seus objetivos como prioridade.

Porém, mesmo demonstrando lutar contra tal discurso, o relato mostra que o indivíduo se submete às organizações e a seus objetivos quando alteram suas vidas visando dar continuidade àquilo que lhe faz mal. É um conflito no qual o trabalhador é atingido em seu inconsciente e se vê obrigado a aceitar as imposições sem resistência, imaginando ser aquilo essencial para sua existência.

Esse contexto trata-se da sedução das organizações sobre os trabalhadores, com o objetivo de mobilizar a subjetividade do sujeito. O indivíduo é capturado em sua autonomia por meio das recompensas concedidas pelas organizações, acreditando ser uma forma de defesa contra as amarras em que ele está simbolicamente aprisionado. De acordo com Dubois e Garcia (2011, p.3), “por meio desse mecanismo de defesa, um sujeito procura sair de uma situação emocional insuportável projetando sobre um terceiro seus próprios sentimentos”.

O relato anterior denota claramente um mecanismo de defesa no qual o trabalhador se apoiou para ter uma liberdade, a qual, metaforicamente, está sob controle das organizações.

“Com certeza, o banco interfere na minha vida pessoal... aqui não é um trabalho onde você sai do serviço e esquece... é... você leva todos os problemas com você.”  
(G6)

Em relação à vida pessoal, o trabalhador bancário se vê totalmente preso, pois condiciona a sua tranquilidade ao sucesso da vida profissional. O indivíduo ajusta sua vida pessoal, privando-se de horas de descanso e/ou da companhia familiar, pretendendo dar conta das exigências organizacionais e poder continuar a fazer parte daquilo que para ele se tornou importante, uma vez que a sociedade e as organizações cobram dele insistentemente por esse sucesso a qualquer preço.

[...] minha vida pessoal assim em relação ao banco... eu acho que eu tenho pouco assim... até mesmo uma academia... eu saio daqui... tem dia que 7:00, 7:30... eu moro longe daqui... há 9 anos que trabalho em BH... eu moro em Contagem... eu já deixei isso claro pra alguns gerentes gerais... mas ninguém te ajuda assim... sabe... se você quiser você que tem que se transferir... tentar... ficar pedindo... não sei o quê e tal... e aí eu fico muito

tempo dentro do... do... do carro... por causa do trânsito... aí eu chego em casa 8:00, 8:30... não agüenta. (G3)

[...] às vezes a gente dorme pensando naquela meta... no que que você tinha que fazer... alguma coisa que no dia a dia ficou corrido e você num fez, entendeu... às vezes eu... igual eu falo... às vezes eu sonho... eu dormindo eu resolvo problema do cliente... você lembra que você deixou de fazer... o que você pode fazer pra resolver a situação [...]. (G5)

Não... assim... a gente fica um pouco mais estressada, um pouco mais atarefada... hoje eu não tenho o tempo que eu tinha quando trabalhava na transportadora... a gente realmente pensa um pouco mais em banco... a gente dorme com o banco e acorda com banco. (G7)

Já foi melhor sabe... minha vida pessoal... é... hoje ela nada ao lado da profissional... não consigo que não interfira... quando eu vejo, lá to eu falando do banco...sonho com ele...fim semana fico pensando como vou fazer pra bater todas minhas metas... tentando sabe... não pirar. (G8)

De acordo com Faria e Meneghetti (1999, p.4), o sujeito

[...] para obter reconhecimento, admiração e ser considerado como uma pessoa fundamental para os objetivos da organização, submete-se a ritmos intensos de trabalho, para além da hora normal, ausentando-se, assim, do seu ambiente familiar e privando-se do descanso recomendado para a manutenção de sua saúde física e mental.

Segundo os autores, trata-se de um controle psicológico realizado pelas organizações com o intuito de quantificar o trabalho desse indivíduo, verificando o quanto lucrativo ele é. Caso contrário, o sujeito torna-se dispensável (FARIA e MENEGETTI, 1999).

Esse controle psicológico do trabalhador acontece a partir do momento em que a organização se faz presente como algo sedutor, aquele que viabiliza sua entrega por meio da recompensa, em que o indivíduo acredita estar sendo compensado pelas várias e exaustivas horas a mais de trabalho. Diante desse contexto, o sujeito é capturado em sua autonomia, fazendo com que sua saúde física e sua saúde mental fiquem vulneráveis a patologias laborais e/ou sofrimentos provenientes dessa situação.

Trata-se do abandono dos horários rígidos de trabalho, constantes no modelo fordista de produção, somados a esses modos sutis de controle, que são, segundo Grisci (2008, p.4) pontos que [...] intensificam o tempo de trabalho e moldam a subjetividade, uma vez que a organização do trabalho empenha-se em maximizar

não só a força física, como também a criatividade presente em qualquer atividade laboral.” De acordo com Dejours (1992, p.47),

[...] o ritmo do tempo fora do trabalho não é somente uma contaminação, mas antes uma estratégia, destinada a manter eficazmente a repressão dos comportamentos espontâneos que marcariam um brecha no condicionamento produtivo.

Santos e Grisci (2010, p.7) corroboram o contexto quando afirmam que

O trabalho imaterial promovido como fronteira final da liberdade, onde o indivíduo não tem mais restrições de horários, local de trabalho e alienação de atividade, esconde um lado perverso ao cobrar disponibilidade total por parte do indivíduo em prol do trabalho [...].

Em algumas situações, as organizações permeiam tão profundamente a vida pessoal do trabalhador que, por vezes ele, acha ser somente aquilo capaz de dar continuidade à sua vida. O indivíduo não faz outra coisa senão preencher sua vida com o trabalho. Quando questionados sobre as atividades realizadas fora do contexto bancário, os relatos levam a crer que o seqüestro de sua subjetividade se dá pelo envolvimento total e pela eficácia produtiva, os quais, segundo Faria e Meneghetti (1999), atuam sobre o trabalhador por meio da sedução pelos valores intrínsecos à organização e pela subordinação intelectual respectivamente.

Tais formas de sequestro da subjetividade possuem como ponto comum a entrega total do trabalhador, em que ele lança mão de sua subjetividade, angariando forças mentais e psicológicas em prol do objetivo organizacional. Há relatos em que o trabalhador assume que não há nenhuma outra atividade fora do ambiente de trabalho, devido à exaustiva carga horária à qual está submetido. Deve-se guardar as forças visando entregar as metas estabelecidas.

O relato abaixo ilustra bem essa afirmação.

“[...] minha vida é uma vida simples... o banco ele exige muito, mas... ce tem que buscar, ce tem que fazer... e eu não tenho nada muito, além do banco não. (G10)

Trata-se, claramente, da apropriação do subjetivo do trabalhador, em que o controle é exercido por meio do vínculo que o indivíduo mantém com as organizações. Esses laços afetivos são essenciais para que a empresa mantenha o controle social do trabalhador de forma mais eficiente (FARIA e SCHMITT, 2004). A subjetividade aqui é mantida sob o controle das organizações, para que elas a remodelem da forma mais conveniente, configurando o aprisionamento simbólico do trabalhador bancário.

“Eu tive síndrome do pânico e um ataque de estresse violento... tomo três comprimidos por dia.” (G8)

Após a reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro, os trabalhadores tiveram que se adaptar à nova forma de trabalho: flexível e com novas competências exigidas, dentre outras mudanças. Essa nova forma de ser da classe bancária afetou significativamente o psicológico dos trabalhadores, levando-os ao sofrimento e às patologias, até então não quantificadas pela nova organização do trabalho.

Ficou constatado que o trabalhador sofreu mudanças de comportamento provenientes do trabalho bancário, alterando seu comportamento, percebido tanto por eles quanto pelos familiares com quem convivem diariamente.

Em relação a essas mudanças comportamentais, os relatos a seguir ilustram a assertiva

“Notei... principalmente agora depois de muito tempo que eu to notando... to dormindo pouco... né... constantemente quando eu penso em alguma coisa do banco eu passo a ter insônia.” (G1)

“O povo reclama que eu fiquei mais sério... eu era muito brincalhão... todo mundo fala que eu fiquei bem mais sério.” (G4)

Sim... assim... às vezes eu me sinto mais ansiosa... então isso muda minha alimentação... acabo comendo mais doce em excesso... questão de disposição também... não sei... por causa da idade também né... (ela tem 27 anos)... eu sinto que to ficando mais velha... mas assim... questão de disposição também... eu chego em casa... e a maioria das vezes, passa um pouquinho eu deito de durmo. (G5)

Olha... a gente fica mais cansada... eu acho que eu levanto todos os dias mais cansada... é aquela questão... você realmente... você dorme e acorda com as metas do seu lado... então assim... às vezes você fica mais estressado... é... os 5 primeiros dias do mês... ou os 5 últimos... acho que são os piores pra mim... um você fica mais estressado, porque o mês tá começando... e você tá só atendendo... porque a agência lá embaixo você vê... fica lotada... e no final do mês aquela cobrança... vão bater, vão bater, vão chegar lá... então assim... é nesse período que eu fico mais estressada.(G7)

Sim, claro... não durmo direito... tenho pesadelos... durmo e acordo pensando se vou ser demitido se não bater meta... acordo no meio da noite pensando... fiquei mais estressado e irritado... e se não fosse meu santo remedinho, não sei onde estaria hoje... sem ele não agüento o banco. (G8)

Não... é assim... é... alguma coisa contínuo não... mas às vezes a gente tem é... alguma coisa relacionada ao sono... que a gente fica muito preocupado... às vezes a gente acorda de madrugada pensando no objetivo, meta... tem que fazer aquilo e tal.” (G9)

Trata-se da exploração do trabalhador pelas organizações, envolvendo seu psicológico até onde for permitido por ele ou até quando uma patologia se fizer presente ao ponto do indivíduo não mais suportar. Segundo Gaulejac (2007, p.218), “somos consumidos a partir de dentro. O aparelho psíquico fica então como um elástico demasiadamente esticado, como se não pudesse relaxar. O esgotamento profissional caminha junto com um superinvestimento no trabalho”.

O caminho para se chegar a essa situação, é o sequestro da subjetividade do trabalhador, tendo como objeto a desapropriação do saber, do intelecto, fazendo com que o indivíduo se sujeite às normas organizacionais, sem se dar conta de que isso pode acarretar numa circunstância prejudicial à sua saúde física e mental. De acordo com Dejours (1992), trata-se de um trabalho taylorizado, que domina as horas de trabalho e as horas fora dele.

A essas mudanças de comportamento, foi reconhecido que elas se devem às cobranças pelo cumprimento das metas impostas e pelo estresse sofrido diante dessa situação.

“É devido as cobranças... né... as cobranças do banco... porque... eu já passei por 3... é... 3 bancos né... a princípio foi o Banco Y... foi muito bom... depois Banco W... e agora Banco X... a parte pior que estou passando é do Banco X.” (G1)

“Eu acho que assim... mais ao cansaço mesmo... que... igual eu to te falando... cansa né... a gente no dia a dia é pesado... é cansativo.” (G5)

Hummm... eu acho que é mais o estresse... eu acho que... eu acho que o comprometimento que a gente tem com... com o que a gente faz... isso acaba nos prejudicando... isso vai... eu... eu... eu mesmo começo a me exigir... não Andréia, você não ta conseguindo... então... o que que ta acontecendo... busca fazer alguma coisa diferente... eu não sou aquela pessoa acomodada... eu sofro quando eu não consigo também. (G6)

“Preciso mesmo responder isso? ... tem certeza que você não sabe?... (risos)... é óbvio né... a pressão do banco acaba com qualquer um... pode ter acabado de entrar no banco, igual essa moçada que ta aqui... percebe.” (G8)

“Ah... eu acho que... questão do... dos objetivos mesmo, das metas... ce ter que... se desdobrar pra... você entregar as metas... e assim... e às vezes ce tem... que entregar as metas [...]” (G9)

Trata-se aqui do sentimento de impotência do trabalhador diante do poder das organizações, em que elas impõem um ritmo acelerado de trabalho, visando à entrega de resultados positivos e satisfatórios no que diz respeito à produção, além da individualização, incentivado pelas ações ameaçadoras das empresas. (PAGÈS ET AL., 1987).

Os trabalhadores podem ter ou não consciência das origens dessas mudanças comportamentais. No contexto acima, os indivíduos tem essa consciência, mas se sentem fracos perto do poder do banco diante deles. Os sujeitos sabem que trata-se de uma luta injusta, em que sempre há somente um vencedor. Ficou constatado que os trabalhadores recorrem a um mecanismo de defesa, que segundo Mendes (2007), trata-se do mecanismo de adaptação ou de exploração, que tem seu amparo na “[...] negação do sofrimento e na submissão ao desejo da produção” (MENDES, 2007, p.39). São formas de controle que permeiam o psicológico dos trabalhadores, mantendo-os sempre como corpos dóceis e submissos, prontos a atender às exigências organizacionais, mediante à produção exacerbada.



Porém existem as falhas dos mecanismos de defesa propostos pela Psicodinâmica do Trabalho. Quando elas ocorrem, segundo Mendes (2007), há o adoecimento.

Os relatos a seguir denotam a afirmação.

“Sim... eu tive em 2008... é... uma depressão muito grande de... acarretar vários problemas no organismo... como... por exemplo... eu tive que fazer algumas internações... com problema digestivo... é... falta de... é... memória... em 2008.” (G6)

“Eu tive síndrome do pânico e um ataque de estresse violento... tomo 3 comprimidos por dia.” (G8)

Ficou evidenciado que o trabalhador bancário nem sempre consegue por meio dos mecanismos de defesa ficar livre da patologia proveniente do trabalho. De acordo com Sousa et al. (2007, p.348), “as pesquisas realizadas apontam para um cenário de precarização do trabalho bancário, marcado, sobretudo, pelo empobrecimento das tarefas e pela intensificação e sobrecarga das rotinas de trabalho”.

Como afirma Dejours (1992, p.128), “a organização do trabalho é causa de uma fragilização somática, na medida em que ela pode bloquear os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental”. Diante disso, evidencia-se que “[...] uma das maiores causada da doença somática é o bloqueio contínuo que a organização do trabalho – em especial, o sistema taylorista – pode provocar no funcionamento mental” (DEJOURS, 1992, p.129). O autor ainda complementa dizendo que “Basta diminuir a pressão organizacional para fazer desaparecer toda manifestação do sofrimento” (DEJOURS, 1992, p.120).

Diante desse contexto, ficou constatado que a organização do trabalho, a pressão pelo cumprimento das metas impostas e as condições de trabalho foram determinantes para o aparecimento de patologias nos trabalhadores bancários.

“Remuneração... o que me atrai no banco é o salário mesmo... a gente tem conta pra poder pagar né... eu acho que qualquer emprego... ninguém trabalha porque gosta.” (G5)

Os trabalhadores bancários relataram ter entrado no banco apenas pela necessidade de inserção no mercado de trabalho, além do objetivo de angariar recursos financeiros para manutenção própria. Além disso, nenhum dos entrevistados disse ter planejado seu ingresso no banco.

Eu fiz estágio... eu muito nova... comecei estágio na Caixa Econômica... aí fiquei... e fui pro banco Real... é...na época... acho que 99... oportunidade mesmo... pra entrar pro mercado... pra me sustentar... e... fiquei até hoje... foi realmente medo de sair e não conseguir outra coisa. (G6)

Eu tinha 18 anos e precisava vir pra capital estudar... então fui lá... é... consegui pra fazer os teste... fiz... passei e to aí... ate hoje... entrei pra me sustentar... mas não foi aquilo... ah meu sonho é trabalhar no banco... não planejei... de jeito nenhum... nem sabia o que era... eu era novinho... só... é... sabia que pagava bem... e tinha... é... um... um... status... eu precisava vir pra capital, né... foi pq foi a única oportunidade... então eu vim. (G8)

Tais relatos corroboram a assertiva de Penella (2000, p.60), de que “o perfil dos bancários altera-se, passando a representar uma categoria jovem, e a ‘profissão’ bancário torna-se transitória, servindo apenas como um meio para terminar os estudos”.

Porém, de acordo com as falas dos entrevistados e os dados demográficos coletados, constata-se que essa transitoriedade não acontece, devido ao medo desses trabalhadores de perderem seus empregos. O lado material e financeiro continua prevalecendo, porém direcionado para o consumo e a sensação de dever para com a sociedade e suas regras.

Um dos relatos acima corroboram a afirmação:

“[...] fiquei até hoje... foi realmente medo de sair e não conseguir outra coisa.” (G6).

Pesquisa realizada no setor bancário em 2010 sustentam a assertiva quando mostra que os trabalhadores aceitam as exigências e imposições das organizações e

permanecem por um tempo maior do que o previsto por eles, devido “[...] ao medo de não conseguir um novo trabalho [...]” e também,

[...] pela consciência da dificuldade de encontrar um novo emprego que lhe remunere tanto quanto o atual, com o mesmo salário, status, relacionamentos, títulos e mordomias, a mesma posição. O medo paralisa e influencia fortemente em decisões familiares (SANTOS e GRISCI, 2010, p.12).

A permanência desses trabalhadores no âmbito bancário se justifica principalmente pelo retorno financeiro obtido por eles, além do medo de não conseguir outro emprego que ofereça remuneração e status similares, como citado anteriormente.

A resposta dos entrevistados em relação ao seu objetivo em se trabalhar no banco corrobora a hipótese de que os trabalhadores bancários se mantêm na função também pelo lado financeiro da situação.

“Olha... principalmente questão de remuneração... eu tenho objetivo financeiro mesmo [...]” (G5)

“Oh... o principal objetivo mesmo é a consolidação da minha vida financeira [...].” (G7)

Meus principais objetivos... hum... só tenho um... receber meu salário no fim do mês... e sair... sair daqui... com a cabeça ruim mas o bolso cheio... (risos)... só to aqui porque não tem outro lugar pra me sustentar... igual eu disse antes né... sustento duas casas... só por isso... se não ia embora agora mesmo. (G8)

[...] é me estabelecer... financeiramente... me estabelecer pra ter um objetivo agora que to pretendendo quitar meu apartamento... comprar um carro... fazer um... como diz no interior... um pé de meia... e... depois pensar em uma coisa que... que vai me dar assim... um pouco mais de tranquilidade... que não tenha tantas metas. (G10)

Fica claro pelos relatos que os trabalhadores bancários continuam no exercício de sua função no banco visando somente o lado financeiro. De acordo com Galbraith (1999, p.16), trata-se do poder compensatório, que “[...] oferece ao indivíduo uma recompensa ou um pagamento suficientemente vantajoso ou agradável para que renuncie à sua própria preferência e, em troca, busque a recompensa”.

É correto afirmar que cada vez mais o indivíduo se deixa levar pela sedução do dinheiro e do poder. Segundo Gaulejac (2007, p.161), “Os campeões esportivos, apesar da dopagem, os astros da TV, apesar da artificialidade, os patrões das multinacionais, apesar dos negócios, permanecem modelos invejáveis”. Em outras palavras, entra em ação a ambição humana por sempre mais dinheiro e poder, “até quando ele sabe que as satisfações propostas são grandemente ilusórias, ele não resiste ao desejo de nelas acreditar” (GAULEJAC, 2007, p.162).

Essa afirmação é corroborada pelos relatos a seguir, denotando que a ambição por dinheiro faz com que os trabalhadores se sujeitem à captura de sua subjetividade, visando à manutenção de sua vida financeira. É abdicar da sua capacidade de pensar e agir em prol daquilo que a sociedade tem como novo valor indispensável ao ser humano: a riqueza.

“Atualmente, só o dinheiro mesmo.” (G2)

“Remuneração... o que me atrai no banco é o salário mesmo... a gente tem conta pra poder pagar né... eu acho que qualquer emprego... ninguém trabalha porque gosta.” (G5)

“Salário.” (G6)

“Salário... dinheiro... a única coisa que me prende aqui.” (G8)

O que me seduz no banco realmente é... muito vezes eu me pego... acomodada... sabe aquela pessoa que ta acomodada... talvez eu poderia conseguir coisas melhores... mas é... a estabilidade de você realmente hoje... ter um salário razoavelmente... né... entre aspas... do mercado... e ce ter o salário... todos pago... é... como que diz... é... certo né... a estabilidade do banco é... pagar corretamente, em dia... pra quem ta buscando o que eu to querendo. (G9)

De acordo com Gaulejac (2007, p.171),

O dinheiro se torna o instrumento da realização de si mesmo, o meio para satisfazer os fantasmas de onipotência e de fruição infinita. Ele abre todas as portas e elimina todos os obstáculos. Quando sua posse permite a realização de todos os sonhos, ele se torna a própria finalidade da existência.

Diante desse contexto, ficou evidenciado que os trabalhadores permanecem em suas funções no banco em razão do lado financeiro, temendo não conseguir se empregar numa instituição que ofereça o mesmo nível salarial e de status, mesmo que para isso seja necessário isolar sua subjetividade e colocá-la a serviço das organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais resultados desta pesquisa, com base na fundamentação teórica e nos dados coletados, e, adicionalmente, evidenciar suas contribuições e limitações, assim como formular recomendações para futuras pesquisas.

Esta pesquisa teve por objetivo geral “Descrever e analisar como se configuram as relações de poder e a subjetividade no âmbito de uma agência bancária localizada na cidade de Belo Horizonte-MG”. Para tal, foi utilizado referencial teórico, dividido nas seguintes seções: O poder das organizações; Subjetividade e trabalho; e O trabalho bancário.

Foi realizado um estudo de caso, apoiado em uma pesquisa descritiva e em uma abordagem qualitativa. Foi construído um roteiro de entrevistas semiestruturadas, a partir de modelos teóricos e das sugestões propostas por outros autores, o qual foi utilizado como ferramenta para a coleta de dados referentes aos gerentes. A entrevista não estruturada foi realizada somente com o gestor e gerente geral da agência.

Os sujeitos desta pesquisa foram definidos, com base em Vergara (2003), por tipicidade, que significa serem para o pesquisador sujeitos de relevante importância para a investigação. Foram entrevistados dez gerentes e um gestor e gerente geral, todos lotados em uma agência bancária localizada na cidade de Belo Horizonte-MG. Em relação a este último, foi realizada uma entrevista informal, não estruturada e não gravada, a qual foi considerada de extrema importância para a complementação dos dados.

Tanto a metodologia utilizada quanto os dados coletados foram considerados apropriados para responder aos objetivos desta pesquisa.

O primeiro objetivo específico – que visa Descrever a analisar as relações de poder na percepção dos entrevistados da agência bancária a ser estudada – foi alcançado. Ficou evidenciado que os sujeitos participantes da pesquisa percebem que as relações de poder na organização bancária pesquisada possuem sua configuração voltada somente para os interesses organizacionais.

Estudos de Araújo, Cartoni e Justo (2001), Santos (2009), Larangeira (1997) e Grisci e Bessi (2004) afirmam que após a reestruturação produtiva ocorrida nos bancos no País os trabalhadores bancários passaram a ser muito mais exigidos em relação às vendas. Os entrevistados constataram tal afirmação devido a vários aspectos, os quais fazem parte das práticas diárias da organização, como a busca incessante pelos resultados com base na pressão pelo cumprimento das metas impostas. Essa pressão é constantemente citada nos relatos, incomodando bastante a classe bancária atual.

Complementando a afirmação, os sujeitos da pesquisa constataram que as prioridades do banco prendem tão somente aos retornos financeiros que os trabalhadores podem lhes trazer. Quando não há esse retorno por parte dos indivíduos – ou seja, quando ele não consegue entregar aquilo que lhe foi imposto como meta de vendas – acontece a desvalorização do profissional, caracterizando a valorização do homem-máquina em detrimento do homem-sujeito.

Pagès et al (1987) e Gaulejac (2007) afirmam que esse contexto faz parte de uma estratégia organizacional que visa controlar o trabalhador e direcioná-lo somente para aquilo que é importante para a organização, fazendo com que o sujeito se sinta acuado diante de seu poder, conscientizando-se das graves consequências caso não se sujeitem a suas determinações.

A percepção dos sujeitos desta pesquisa é que o poder organizacional se efetiva no momento em que sua produção é enaltecida em detrimento de sua capacidade intelectual. Pagès et al. (1987) denominam o fato de “objetivação”, por meio do qual o sujeito é avaliado de acordo com suas habilidades, sendo estas determinadas de acordo com a conveniência da organização.

Ficou também constatada a utilização do poder organizacional por meio de práticas paternalistas, em que os trabalhadores veem em seu gestor a figura de um pai, com o qual possui uma relação de respeito e amor, sendo sempre protegido por ele, e quando necessário, punido, sendo esta última sempre coerente e necessária. Afinal, trata-se de um pai com todos os aspectos familiares, que os envolve com seu filho.

Ficou constatado também que a organização estudada evidencia seu poder por meio de sua ideologia e da gestão de recursos humanos. A primeira se configura com base nas crenças e nos valores organizacionais, os quais são transmitidos para os trabalhadores visando ao controle psicológico e mental dos sujeitos.

A percepção dos entrevistados em relação ao poder por meio da gestão de recursos humanos ficou evidenciada quando eles relataram as competências exigidas pelo banco ao realizar a contratação. Trata-se de trazer para as organizações somente características que venham ao encontro de seus objetivos e que não lhe causem transtornos. De acordo com Pagès et al. (1987, p.113), esse processo visa testar o trabalhador em sua “[...] capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração”.

Ficou constatado também que a organização bancária estudada utiliza-se da punição como forma de evidenciar seu poder. Trata-se de uma ameaça constante e permanente, em que o trabalhador é levado a cumprir as normas da organização, tendo consequências ruins para o sujeito caso isso não aconteça.

Em relação ao segundo objetivo específico – Descrever e analisar as formas de controle e captura da subjetividade dos trabalhadores – ficou constatado que as organizações se utilizam de várias formas de controle, visando ao sequestro da subjetividade do trabalhador em prol de maior lucratividade.

Com base nos resultados desta pesquisa, ficou evidenciado que a organização bancária estudada busca, por meio da alienação de seus trabalhadores, o controle quando sequestra a subjetividade do sujeito, por meio de recompensas, sustentando o que a sociedade moderna exige em relação ao consumismo atual.



Ficou evidenciada também a estratégia de controle afetivo, por meio da sedução, em que o trabalhador abre mão de sua subjetividade, tornando-se um indivíduo de fácil manipulação, voltado somente para os objetivos organizacionais.

Ficou constatado também o controle psicológico, em que a organização remodela a subjetividade do trabalhador, por meio da intensificação do tempo de trabalho. Os relatos mostram que o trabalhador possui a percepção de que a organização bancária invade sua vida pessoal, aprisionando-o também fora das horas de trabalho. O trabalhador tem sua subjetividade sequestrada pelas organizações, que visam, com isso, direcionar sua força intelectual para os objetivos organizacionais.

Os resultados desta pesquisa mostraram também a apropriação do subjetivo do trabalhador, exercida por meio da criação de um vínculo, de um laço afetivo. A organização pesquisada se coloca de tal forma na vida do trabalhador que ele passa a ter aquele trabalho como única coisa na sua vida. De acordo com Faria e Schmitt (2004, p.1), “trata-se de um controle sutil, quase sempre imperceptível e que se relaciona com os aspectos mais íntimos do indivíduo: seus desejos, sua necessidade de pertencer, de filiação, de sentir-se amado e ser realizado”.

Ficou evidenciado também o controle no campo ideológico, em que as organizações se colocam como algo sagrado, uma nova fé, a qual deve ser seguida sem maiores contestações. Não se trata somente da ideologia simples transmitida pelas organizações. É algo maior, mais profundo, que submete o trabalhador à sua própria necessidade de crer (PAGÉS ET AL., 1987). Diante desse contexto, Motta (1992, p.44), afirma que “nesse conjunto de crenças, os indivíduos encontram princípios em que podem acreditar, que lhes permitem atribuir sentido a suas existências”, sendo este o contexto dos trabalhadores da organização bancária estudada.

Foram reconhecidos também o desgaste e o esgotamento profissional nos trabalhadores bancários pesquisados diante da pressão sofrida e das condições de trabalho oferecidas. Trata-se da exploração do indivíduo, levando-o às patologias

provenientes dessas situações de pressão e cobranças constantes referentes ao cumprimento das metas estabelecidas pela organização bancária, além das condições de trabalho. Os relatos de mudanças de comportamento inerentes à atividade laboral de cada um confirmaram o desgaste a que esse profissional é submetido em prol de maior lucratividade.

Ficou constatado que a organização bancária estudada possui como único e principal objetivo o aumento progressivo e incessante de produtividade. Para isso, ela se utiliza do material humano em seu poder, até esgotar as possibilidades de satisfação de seu intuito. Esse processo é demasiadamente pesado e desgastante para o sujeito desta pesquisa, que tenta se defender por meio de mecanismos de defesa, conforme citado por Mendes (2007), de exploração e ou de adaptação, que recorrem, respectivamente, à submissão, ao desejo de produção e à negação do sofrimento.

Os resultados mostraram que o aspecto financeiro é considerado o mais importante para justificar a entrada e a permanência desses trabalhadores na organização bancária. Trata-se do poder compensatório citado por Galbraith (1999), o qual se caracteriza pela oferta de um benefício em troca da renúncia da subjetividade. Ou, pode-se afirmar, que é também a ambição de querer sempre mais por meio da sedução do dinheiro e do poder, que, segundo Gaulejac (2007), atrai o trabalhador por meio da sedução financeira, até onde ele perceber que são totalmente ilusórias.

Ficou constatado que o trabalhador deixa sua subjetividade ser aprisionada em prol de uma recompensa financeira, que, num primeiro momento parece satisfazer a todas suas necessidades e desejos, tornando-se a finalidade da sua existência. (GAULEJAC, 2007).

Quanto ao objetivo geral desta pesquisa – Descrever e analisar como se configuram as relações de poder e a subjetividade no âmbito de uma agência bancária localizada na cidade de Belo Horizonte-MG – pode-se afirmar que há o interesse organizacional em capturar a subjetividade do trabalhador, por meio das relações de poder inerentes ao contexto, com o intuito de direcionar a capacidade intelectual do indivíduo em prol do objetivo capitalista da organização.

No que concerne às contribuições desta pesquisa, pode-se afirmar que, em relação à dimensão acadêmica, os resultados se mostraram relevantes, podendo ser de extrema importância para a complementação e referências de futuros estudos na área.

Em relação à dimensão institucional, os resultados desta pesquisa podem contribuir para que as organizações abordem o tema de forma que possa beneficiar os trabalhadores e, quem sabe, permitir uma solução para que esse processo não acarrete males aos indivíduos e à sociedade que os cerca.

Sugere-se uma pesquisa com os temas propostos, incluindo trabalhadores de outras instituições financeiras, além dos gestores, que, de acordo com a entrevista realizada, evidenciou a importância de sua percepção em relação ao processo.

Em relação às limitações desta pesquisa, pode-se citar, primeiramente, a não generalização dos resultados, por se tratar de um estudo de caso, em que a unidade e os sujeitos de pesquisa possuem características próprias. Além disso, a falta de tempo disponível e o receio e negativa de alguns entrevistados em responder a algumas questões podem ser considerados também fatores limitadores, uma vez que dados importantes podem ter deixado de ser analisados.

Ficou evidenciado que a percepção dos trabalhadores entrevistados reflete a realidade, tanto no campo científico quanto na prática do cotidiano citada em outros estudos dos temas. O poder das organizações é efetivo e possui em suas bases a busca excessiva pelo lucro, utilizando meios que causam sérios problemas psicológicos e mentais aos trabalhadores.

Não cabe aqui apresentar uma solução ou mostrar o caminho dela, apesar de haver literaturas que abordam o tema. Espera-se somente que esta pesquisa possa servir de referência para outros estudos e que, futuramente, possa auxiliar na mudança do tratamento das organizações para com os trabalhadores, de uma forma justa e humana.

## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.
- ANTUNES, R. **Trabalho e precarização numa ordem neoliberal**. 2001. Disponível em: <<http://www.clacso.edu.ar/~libros/educacion/antunes.pdf>>. Acesso em: 25 abril. 2012.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. Boitempo 9ª edição, 2008, São Paulo.
- ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. 3 ed., São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2003.
- ARAÚJO, José N. G. Entre a servidão e sedução do trabalhador: uma secular insistência do capital. In: **Trabalho e Saúde – O sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2010.
- ARAÚJO, A.; CARDONI, D; JUSTO, C.R.D.M. “Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90”, in **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 16, n. 45, fev./2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CANÇADO, Vera L.; CAMPOS, Márcio. Identidade Organizacional em diferentes vínculos de trabalho: Um estudo de caso. In: COUTINHO, Fernando G. et al. (Org.). **Relações de Poder e Trabalho do Brasil Contemporâneo**. Curitiba: Editora Juruá, 2010. p. 131.
- CARRIERI, A. de P; PAES-DE-PAULA, A. P; DAVEL, E. **Identidade nas organizações**: múltipla? Fluída? Autônoma? *Revista Organização & Sociedade*, v. 15, n. 45, 2008.
- CORAZZA, Gentil. Crise e Reestruturação Bancária no Brasil. In: Encontro Nacional de Economia – ANPEC, 2000, Campinas. **Anais...** Campinas/SP: ANPEC, 2000.
- DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.
- DIEESE – **Reestruturação Produtiva Reduz Emprego Nos Bancos**. São Paulo: Dieese, no 2, julho 1994. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/esp/estjul97.xml> . Acesso em Abril de 2012.

DUBOIS, Vincent F.C.R.; GARCIA Coutinho Fernando.; **Sedução e Subjetividade em Empresas Brasileiras: A percepção de Altos Executivos Aposentados.** In: XIV Semead – Seminário em Administração, Outubro/2011.

DUBAR, Claude. **A Socialização construção das identidades sociais e profissionais.** Traduzido por Andréa Sthael M da Silva. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ENRIQUÈZ, Eugene. **As figuras do Poder.** Traduzido por Nina de Melo. São Paulo: Via Lettera Editora e Livraria, 2007.

FARIA, José Henrique de.; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: O controle social a Serviço das Organizações. In: III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais – ENEO, 2004, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba v.10 n.1 p. 1,2,4,8. Jan./Mar. 2006

FLEURY, M. Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (Coord.) **Cultura e Poder nas Organizações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, Uwe. **Desenho da Pesquisa Qualitativa,** Porto Alegre: Artmed, 2009. Coleção Pesquisa Qualitativa, coordenada por Uwe Flick. Cap. 1, 3 e 4.

FOUCAULT, M. Vigiar e Punir: nascimento da prisão. Traduzido por Raquel Ramalhe. 38. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de conteúdo.** Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

GOULART, Íris Barbosa. Subjetividade nas Organizações. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa. (Coord.) **Identidade e Subjetividade na Gestão de Pessoas.** Curitiba: Juruá, 2007.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. **Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso.** Gestão e Conhecimento, v.1, n.1, março /junho 2005. Disponível

em:<http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/online/numero1.htm>. Acesso em: 11 de jan. 2012.

GRISCI, C. L. I. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 9-35, 2003.

GRISCI, C.L.I.; BESSI, V.G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Sociologias. Ano 6, n.12, jul/dez. 2004. p.160 a 200. Porto Alegre/RS, 2004.

GRISCI, C. L. I. ET AL. Nomadismo involuntário da reestruturação produtiva do trabalho bancário. **Revista de Administração de Empresas**. vol.46 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2006

GRISCI, C.L.I. **Trabalho Imaterial, controle rizomático e subjetividade no novos paradigma tecnológico**. RAE – Eletrônica. v.7, n.1, jan/jul. 2008. Disponível em: <[www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica)> Acesso em: março de 2012.

GRISCI, C.L.I. Trabalho, Tempo e Subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da Psicologia nas Organizações. Psicologia: ciência e profissão, 2008.19(1): 02-13.

HOMEM, I.D.; OLTRAMARI, A.P.; BESSI, V.G. **A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição**. RAC, Curitiba, v.13, n.2, art.3, p.210-227, Abr/Jun. 2009. Disponível em [www.anpad.org.br/rac](http://www.anpad.org.br/rac) . Acesso em abril de 2012.

HOPFER, K. R.; FARIA, J. H. Controle social no trabalho e novas perspectivas de análise organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27., 2003. Campinas, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

KREMER, A.; FARIA, J. H. Reestruturação Produtiva e Precarização do Trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 40, n. 3.p.266 a 278.

LA BOÉTIE, E. de. **Discurso da servidão voluntária**. São Paulo: Escuta, 1987.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LIMA, Cássia Helena Pereira. Trabalho e Subjetividade: Prazer e sofrimento no trabalho. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa. (Coord.) **Identidade e Subjetividade na Gestão de Pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENDES, Ana Magnólia. (org.) **Psicodinâmica do Trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M., Paz. V C & Barros, P C R. Estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho bancário. *Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 3(1), 59-72. 2003.

MOTTA, Fernando Prestes. **A organização como religião laica**. *Organização & Sociedade*, v.8, n.22, set./dez. 2001.

MOTTA, Fernando Prestes. **As empresas e a Transmissão da Ideologia**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 32(5):38-47. Nov/Dez. 1992.

NEVES, C.A.B. Sociedade de Controle, O Neoliberalismo e os Efeitos de Subjetivação. In: Silva, André do Et al. (Org.) **Subjetividade**: questões contemporâneas. São Paulo: Hucitec, 1997.

PAGÉS, Max.et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAIVA, Kely C.M. et al. Milícias, Malícias e Delícias da função Gerencial: o setor hoteleiro em foco. In: **Turismo em análise**: Gestão pública e privada em turismo e hotelaria. Publicação do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. V.17, n.especial (2006), p.1-160. São Paulo. CRP/ECA/USP: Aleph, 1990.

PENELLA, Isabela. **LER**: uma jornada de sofrimento no trabalho bancário. 2000. 198 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Departamento de Pós-graduação em Sociologia – USP, São Paulo, 2000.

PEREIRA, D. C.; CARRIERI, A. P. **Movimentos de desterritorialização e reterritorialização na transformação das organizações**. *RAE eletrônica*, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

SANTANDER enfatiza importância do Brasil para seus negócios. **Revista eletrônica Exame.com**. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/financas/noticias/santander-enfatiza-importancia-do-brasil-para-seus-negocios>. Acesso em abril de 2012.

SANTOS, M. A. F. **Patologia da solidão**: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho. 2009. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2009.

SANTOS, R.L.P.; GRISCI, C.L.I. Vivências de frustração e medo no trabalho bancário. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 34; Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2010.

SOARES, Daniela Cristina; VIEIRA, Adriane. O sentido do trabalho e a (re)construção das identidades: um estudo de caso em uma empresa de telefonia celular. In: Encontro da ANPAD, 33; São Paulo. **Anais...** São Paulo/SP. 2009.

SOBRAL, Lilian; BAUTZER, Tatiana. O que está acontecendo com o Santander? **Revista eletrônica Istoé Dinheiro**. EDIÇÃO: 701 ; Caderno de Finanças. 11.março de.2011. Disponível em [http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/51424\\_O+QUE+ESTA+ACONTECENDO+COM+O+SANTANDER](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/51424_O+QUE+ESTA+ACONTECENDO+COM+O+SANTANDER). Acesso em abril de 2012.

SOUSA, Cleide Maria., FERREIRA, João Batista., CASTRO-SILVA, Leonardo Monteiro., MARTINS, Maria Valeska. O trabalho dos bancários em Instituição Financeira Pública. In: MENDES, Ana Magnólia. (org.) **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. Cap. 4 e 5.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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



## APÊNDICE

### Apêndice A / Roteiro de entrevistas

#### Dados Demográficos:

Idade:

Estado civil:

Filhos:

Graduação:

Tempo de trabalho na área bancária:

- 1) Descreva seu contexto social e familiar (como é sua vida)
- 2) Que atividades você realiza fora do trabalho?
- 3) Qual a ideologia do banco?
- 4) Qual o meio que o banco utiliza para transmitir essa ideologia (festas comemorativas, reuniões, etc)?
- 5) Como e por que começou a trabalhar no banco?
- 6) Se não trabalhasse no banco, qual seria sua outra atividade?
- 7) Fale sobre sua vida pessoal em relação ao banco (se interfere uma na outra).
- 8) Você consegue uma harmonia entre sua vida profissional e pessoal (não leva trabalho pra casa)?
- 9) Do que mais gosta no trabalho?
- 10) O que o incomoda no trabalho?
- 11) O que mudou na atividade bancária nos últimos anos?
- 12) Como você avalia as condições (físicas e psicológicas) oferecidas pelo banco?
- 13) Tem vontade de mudar de emprego?
- 14) Você se sente valorizado neste banco?
- 15) Já teve alguma patologia relacionada ao trabalho no banco?

- 16) Atualmente, toma algum medicamento regularmente?
- 17) Como é seu relacionamento com a chefia?
- 18) Existe delegação de poder no banco?
- 19) O que você acha das metas impostas pelo banco?
- 20) Quais são seus principais objetivos ao trabalhar no banco?
- 21) Você se sente ameaçado (emprego, por colegas)?
- 22) No seu trabalho, a palavra “demissão” é dita com freqüência?
- 23) O que seus amigos e familiares falam sobre trabalhar no banco?
- 24) O que o seu chefe fala sobre trabalhar no banco?
- 25) Desde que começou a trabalhar no banco, notou alguma mudança de comportamento (sono, disposição, apetite, humor, temperamento)?
- 26) Outra pessoa próxima notou?
- 27) A que atribui as mudanças?
- 28) Quais são as prioridades do banco?
- 29) Há justiça e equidade nos relacionamentos e recompensas?
- 30) O que te seduz? Remuneração? Desafios? Dinheiro?
- 31) Você sente que sua ocupação é valorizada pela sociedade (possui status)?
- 32) Como você recebe feedback? Qual tipo de comunicação é utilizada para isso? É individual?
- 33) Quais são os motivos que fazem hoje o banco punir o funcionário?
- 34) O não cumprimento de metas é exposto coletivamente?
- 35) Se pudesse mudar algo no banco o que seria?
- 36) Qual é o trabalhador ideal para o banco? Descreva-o.
- 37) Se você achasse uma lâmpada mágica e tivesse o direito a três desejos realizados em relação ao seu ambiente de trabalho, quais seriam?