

Daqui pra frente vai ter que ser diferente: Programa de Apoio à Demissão Voluntária em Tempos de Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário

Autoria: Vânia Gisele Bessi, Carmem Ligia Iochins Grisci

Resumo

O artigo descreve e analisa como se constrói a adesão ao Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV – de uma instituição bancária pública, em sua terceira edição, no ano de 2001, comparando-o aos Programas anteriores. É um estudo de caso com um total de 112 sujeitos, cuja coleta de dados deu-se através de questionário, entrevistas individuais semi-estruturadas e fontes documentais. Analisaram-se os dados quantitativos através do *software* Sphinx e os qualitativos através da análise de conteúdo à luz do referencial teórico. Os resultados caracterizam o PADV como reflexo de uma economia globalizada que demanda dos trabalhadores características próprias do trabalho imaterial, e como uma ferramenta central da gestão que prima pela impessoalidade e marca a passagem de uma cultura de estabilidade e segurança para uma cultura de instabilidade e insegurança. A adesão ao PADV se constrói pela forma como o mesmo é divulgado aos funcionários e pelo uso de estratégias de indução diferenciadas por parte da empresa e dos gestores. Diante da pressão, do estresse e sofrimento vividos pelos sujeitos, o PADV se constrói como uma oportunidade de realização de seus antigos sonhos, de (re)encontro com o sentido que o trabalho como bancário um dia lhes proporcionou. Sentido esse que foi afetado pelos novos modos de trabalhar e de gestão.

Introdução

A reestruturação produtiva do trabalho, que teve seu ápice na década de 1990, aliada à financeirização da economia, possibilitou aos capitais deslocarem-se rapidamente invertendo a lógica da produção, desviando recursos antes destinados à produção de bens e serviços para a especulação. Isso gerou maiores dividendos, mas aumentou o número de desempregados e de excluídos do mercado de trabalho (CASTEL, 1998; CASTELLS, 2000; ANTUNES, 2001).

Inserido em uma economia global e financeirizada, o trabalho bancário, paradigmático em relação à reestruturação produtiva, passou a empreender mudanças cada vez mais intensas. Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser (GRISCI, 2001). Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, antes tido como para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade. A tecnologia, presente em larga escala nas organizações, tem infinitas possibilidades de interferência nos modos de trabalhar. Três possibilidades, entretanto, mostram-se diretamente arraigadas ao trabalho bancário, são elas: a automatização; a configuração de um trabalho mais intelectualizado e de um trabalhador com capacidades e qualificações outras que não aquelas anteriormente demandadas; e o conseqüente aumento das estatísticas do desemprego que chega a relegar pessoas à condição de excluídos, de inúteis para o mundo (CASTEL, 1998).

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

O PADV vem se tornando comum nas empresas públicas, em especial, no que diz respeito ao trabalho bancário. Este artigo descreve e analisa como se constrói a adesão ao PADV ocorrido numa instituição bancária pública, em sua terceira edição, no ano de 2001. As edições anteriores ocorreram em 1996 e 2000. O objetivo da empresa, com a terceira edição do PADV, era reduzir a curva salarial, pois considerava que seus funcionários, em especial aqueles com muitos anos de empresa, possuíam salários elevados em relação ao mercado.

Apesar de já terem ocorrido duas edições anteriores do PADV, a empresa X não mantém registros a respeito desses processos, bem como da caracterização dos trabalhadores que aderiram aos programas. Não tem, portanto, registro das impressões e dos sentimentos nutridos pelos trabalhadores que aderiram aos programas, nem de como os processos se desencadearam e como esses trabalhadores lidaram com a iminência do desemprego. Conhecer os porquês da opção por uma condição de desemprego, pelo desligamento de uma empresa socialmente reconhecida como estável em suas relações de emprego, ajudam a compor a justificativa e a relevância da presente pesquisa.

Diante da problemática teórica que hoje se coloca em relação à centralidade da categoria trabalho, das transformações desencadeadas no mundo do trabalho e do crescente aumento do desemprego, bem como do cenário de implantações sucessivas de PADVs em empresas públicas, apresenta-se como pertinente e relevante a seguinte questão de pesquisa: como se constrói a adesão ao Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV – da empresa X, e quem são os sujeitos que a ele aderem?

Revisão da Literatura

Parte-se do pressuposto de que o trabalho ocupa posição central na vida (DEJOURS 2000; ANTUNES 2001), embora as discussões que circundam o mundo acadêmico a esse respeito, nem sempre sejam de consenso (OFFE, 1989; RIFKIN, 1995).

Dentro das novas formas de conceber e estruturar o trabalho, com o aumento da informatização e da intelectualização, passam a se aliar dentro do processo de trabalho ou de serviço, o trabalho material e o imaterial. O trabalho imaterial é tido como aquele tipo de trabalho que se extingue no momento de sua produção, que é agregado pelas características pessoais e intrínsecas do próprio trabalhador. Lazzarato e Negri (2001) entendem que o trabalho imaterial é aquele que se encontra no cruzamento, é a interface da nova relação produção/consumo, sendo que cabe ao trabalho imaterial ativar e organizar tal relação.

Hardt e Negri (2001) sintetizam o trabalho imaterial como sendo de três tipos: 1) é o resultante de um imbricamento entre a produção fabril e a produção de serviços, sendo que a primeira tende a assumir característica da segunda; 2) é o correspondente a tarefas analíticas e simbólicas que se divide em manipulação inteligente e criativa de um lado e nos trabalhos simbólicos de rotina de outro; e 3) é o que envolve a produção e a manipulação de afetos, além do trabalho do tipo físico. Essa configuração do trabalho demanda, portanto, que o trabalhador seja mobilizado não apenas como objeto de trabalho, pois é chamado a ser também sujeito desse processo, sendo suas características pessoais, antes massificadas, agora tidas como diferenciais competitivos para as empresas. Em face do trabalho imaterial, (re)organizam-se teorias e práticas de gestão, uma vez que o modo de trabalho capitalista global requer de quem trabalha, além de qualificação e performance, características como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de prever e eliminar falhas, capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais trabalhadores e, principalmente, com os clientes. Desde essa perspectiva, se procede a uma incursão referente à globalização, ao sistema financeiro e ao trabalho bancário, bem como à reestruturação produtiva do trabalho bancário e ao desemprego que dela provém.

Globalização, Sistema Financeiro e Trabalho Bancário

Na nova configuração global do capitalismo, “os fatores primários de produção e troca – dinheiro, tecnologia, pessoas e bens – comportam-se cada vez mais à vontade num mundo acima das fronteiras nacionais” (HARDT e NEGRI, 2001, p.11). Essa nova configuração afeta de forma muito particular o mundo do trabalho. Segundo Santos (2002), a internacionalização decorrente da nova configuração do capitalismo proporcionou uma mundialização do produto, do dinheiro, do crédito, do consumo, da informação. Tal processo teria a tendência de levar à homogeneização, a um padrão único de consumo, de comportamento, etc., e isso, segundo o autor, dá-se embasado em dois processos de mundialização: o da técnica e o da mais-valia.

A mundialização das técnicas concretiza-se pelo uso intensivo da tecnologia e tem no computador sua peça central. A mais-valia universal descrita por Santos (2002, p.30-31) é “fugidia e nos escapa, mas não é abstrata. Ela existe e se impõe como coisa real, embora não seja propriamente mensurável, já que está sempre evoluindo”. É justamente a busca da mais-valia universal, através dos avanços e das inovações, que leva as empresas a se lançarem em uma competitividade desmedida na busca da sua manutenção, em um mercado cada vez mais predatório. Nesse panorama e a partir da busca do capitalismo pela acumulação flexível, o capital financeiro passa a ser utilizado como uma espécie de poder coordenador. Para Harvey (2001, p.155), “os novos sistemas financeiros (...) mudaram o equilíbrio de forças em ação no capitalismo global, dando muito mais autonomia ao sistema bancário e financeiro”.

A partir do advento da globalização, e como consequência da financeirização da economia, o capital, antes investido na produção de bens e de serviços, desloca-se para o sistema financeiro, buscando um melhor pagamento, na forma de juros, do dinheiro investido (JINKINGS, 1996; COCCO, 2000; HARVEY, 2001). Com isso, o volume de empreendimento com papéis aumenta, como forma de obtenção de altos lucros e também de agilização da circulação do dinheiro e da rotação do capital. Nesse contexto, o papel dos bancos e instituições financeiras cresce em importância e em grau de sofisticação e diversificação de suas atividades, servindo, então, como instrumento que operacionaliza e faz girar a máquina da globalização financeira, concedendo aos bancos a posição de “sócios da crise” (DIEESE, 2001, p.31). Conforme Jinkings (1996, p.17-18), “essencialmente, o trabalho bancário concretiza os valores de troca criados e viabiliza a apropriação daqueles valores excedentes pelo capital, transformando-os em capital produtor de juros”.

Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário

Estudos realizados a respeito do capital (CASTELLS, 2000; COCCO, 2000; HARVEY, 2001) convergem na análise de que o capitalismo passa já há algum tempo por um profundo processo de reestruturação. De acordo com Castells (2000), a reestruturação do capital acontece na direção de uma maior flexibilidade, maior descentralização devido à estruturação das empresas em rede e um controle cada vez maior da força de trabalho.

Nesta concepção, “as mudanças fortalecem o mercado como instrumento de regulação das relações econômicas e sociais” (KREIN e NEUTZLING, 1995, p. 87), visto que a ideologia dominante passa a ser a ideologia da competitividade. Os autores apontam as seguintes características da reestruturação produtiva: as empresas passaram a buscar a modernização, a reestruturação e a redução de custos; ambiente econômico mais instável e imprevisível; fluxos financeiros com mais importância que os fluxos de bens e produtos; um novo padrão tecnológico (informática); comodidade para alguns e desemprego para outros; o conhecimento é considerado como fator de produção decisivo.

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE, a reestruturação produtiva do trabalho bancário pode ser dividida em duas etapas: a reestruturação ou “ajustes para dentro” e a reestruturação ou

“ajustes para fora” (DIEESE, 2001). O processo de reestruturação para dentro dos bancos brasileiros ocorre mais intensamente a partir da segunda metade da década de 80, e caracteriza-se pela redução de custos operacionais, intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao auto-atendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização. A segunda etapa da reestruturação do trabalho bancário se dá a partir de 1994, quando os bancos que atuam no sistema financeiro brasileiro intensificam o “ajuste para fora”. Tais ajustes direcionam-se ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, à segmentação, conforme o perfil de renda e potencial de consumo dos serviços e produtos financeiros.

O desemprego, advindo de tais processos de automatização de agências e de serviços, tem se mostrado em altos índices. Segundo dados do Ministério do Trabalho, em janeiro de 1991, a categoria dos bancários contava com 754 mil trabalhadores no território nacional. Em outubro de 2000, o número de funcionários do setor girava em torno de 394.500 (COSTA, 2001). Trata-se de uma redução de quase 50% em menos de uma década.

Gestão

Gestão, segundo Chanlat (2000, p.119), “é o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado”. Nesse sentido, o método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas para a gestão de pessoas, enfim, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão de uma forma geral.

Gestão de pessoas, segundo Davel e Vergara (2001, p.47), é “uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço”. Desse modo, a forma como as pessoas são geridas sofre influência das diretrizes da empresa, além de estar também fortemente presente a questão pessoal dos gestores. Davel e Vergara (2001) analisam a Administração de Recursos Humanos - ARH, classificando-a em três modelos: a abordagem funcionalista, a estratégica e a política. A abordagem funcionalista construiu-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas. Esse tipo de abordagem parte do pressuposto de que existe uma convergência de interesses e de finalidades das pessoas, das empresas e da sociedade. Nesse sentido, aproxima-se daquilo que era apregoado a partir de 1930, pela Escola de Relações Humanas. Nessa abordagem, “a ARH tem por princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa” (DAVEL e VERGARA, 2001, p.34).

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

A abordagem política considera as dimensões políticas, levando em consideração que há divergências de interesses entre indivíduos e organização. “Ela considera as questões sociais, organizacionais e individuais como potencialmente conflituosas, devendo a ARH arbitrar e integrar os interesses desses níveis diferentes” (DAVEL e VERGARA, 2001, p.38). Para os autores, essas visões, apesar de apresentarem progressos uma em relação à outra, deixam a desejar no sentido de que não levam em conta a pessoa humana em sua totalidade.

Subjetividade

Cabe dizer, de imediato, que se entende subjetividade não como sinônimo de interioridade, mas como algo construído a partir do social e como construtor do social. Conforme Pelbart (2000, p.37), a subjetividade “não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de embelezar-se, de fruir, etc.”. Modos de subjetivação dizem respeito, portanto, à construção de modos de viver a partir da concretude do mundo. Para este estudo, toma-se os modos de subjetivação ou de produção de estilos de vida ou de modos de existência que constituem o sujeito do trabalho bancário, via PADV, frente a um contexto de reestruturação do trabalho e de desemprego.

Desde esta lógica, “a subjetividade não é ponto de partida, mas é resultante de múltiplos processos, agenciamentos coletivos” (FERREIRA NETO, 2000, p.107). Portanto, os modos de subjetivação são construídos pelos processos concretos, num imbricamento entre o fora, do mundo exterior e o dentro, do sujeito. Como diz Pelbart (2000, p.11) “forças poderosas e estratégias insuspeitadas redesenham, a cada dia que passa, nosso rosto incerto no espelho do mundo”.

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

A subjetividade pode ser consumida via dois processos, conforme mencionam Guattari e Rolnik (1996). O primeiro, denominado singularização, dá-se pela associação de dimensões de diferentes espécies, por meio da afirmação de outras maneiras de ser, outras sensibilidades, outras percepções, sendo considerado uma forma de resistir aos moldes previamente determinados. O segundo, denominado individuação, se caracteriza pela tentativa de bloquear o processo anterior instaurando-se conforme determinam os padrões universais, massificadores e individualizantes vigentes. Para Ferreira Neto (2000, p.107) o processo de individuação é “o processo hegemônico de produção de subjetividade, produzido pelas estratégias de controle do capitalismo contemporâneo”, e, cada indivíduo ou coletivo, em sua existência particular, pode experimentar, em diferentes momentos, tanto o pólo hegemônico da individuação quanto o pólo contra-hegemônico da singularização.

Partindo-se do exposto, a reestruturação produtiva do trabalho bancário, que teve como uma de suas principais consequências a implantação do PADV, pode ser tomada como modo de subjetivação ou de produção de estilos de vida ou de modos de existência.

Procedimentos Metodológicos

Método

Por se tratar de um estudo cujo objetivo é avaliar um determinado processo dentro de uma única empresa, bem como os sujeitos desse processo, a pesquisa realizada caracterizou-se como um estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p.27), o estudo de caso é a estratégia ideal quando se apresentam questões de pesquisa com perguntas do tipo “como” ou “por quê”.

Sujeitos

Os sujeitos foram aqueles que aderiram à terceira edição do PADV no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, funcionários da área de recursos humanos, e da gestão de agências e/ou áreas de apoio envolvidos na implantação e acompanhamento do programa, conforme ilustram as Figuras 1, 2 e 3.

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

Figura 1: Entrevistados da área de Recursos Humanos

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

Figura 2: Entrevistados de cargos de gestão

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

Figura 3: Entrevistados que aderiram ao PADV

Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: entrevista semi-estruturada com os funcionários da área de Recursos Humanos e gestores de agências e/ou áreas de apoio, envolvidos na implementação e operacionalização do PADV; fontes documentais; questionário e entrevista semi-estruturada com os sujeitos que aderiram ao PADV.

As entrevistas semi-estruturadas realizadas com os sujeitos da pesquisa tiveram, em média, duração de 60 minutos e foram gravadas, sendo posteriormente transcritas, objetivando a análise de conteúdo. Os questionários foram distribuídos em mãos ou enviados via correio eletrônico para 250 sujeitos, dentre um total de 309 que aderiram ao PADV na edição de 2001, nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Não foi possível enviar o questionário para o total de sujeitos que aderiram devido ao fato que, por ocasião do início da pesquisa, alguns já haviam sido desligados da empresa X, e esta não fornece dados pessoais de ex-funcionários. Dos 250 questionários enviados, 104 retornaram, obtendo-se um percentual de retorno de 42% dos questionários enviados e que representa 34% do total de sujeitos que aderiram à terceira edição do PADV nos dois estados. Fizeram parte da análise as seguintes fontes documentais: 04 documentos relativos ao PADV (manuais internos, esclarecimentos de dúvidas, manual de regras do programa), 05 prospectos de diversa natureza, 05 instruções normativas (referente à segmentação de clientes, à reestruturação patrimonial e à centralização das áreas de apoio), 41 jornais internos da empresa referente os anos de 1998, 1999, 2000 e 2001, 08 jornais da associação de pessoal da X, referentes aos anos de 2001 e 2002, bem como banco de dados da *Internet* relativos ao histórico da empresa.

Análise dos Dados

Os dados coletados através do questionário foram analisados quantitativamente, via tratamento estatístico referente ao programa Sphinx, visando traçar uma caracterização geral dos sujeitos que aderiram ao PADV da empresa X. Os dados coletados através de entrevista semi-estruturada e fontes documentais sofreram análise de conteúdo, seguindo as etapas propostas por Triviños (1995): pré-análise, que consiste na organização do material; descrição analítica que consiste no estudo aprofundado do material organizado na fase anterior; interpretação inferencial que consiste na reflexão, com embasamento no material empírico, estabelecendo relações com a leitura anterior.

A Caracterização dos Sujeitos que Aderiram à Terceira Edição do PADV

Os sujeitos que aderiram à terceira edição do PADV, assim se caracterizaram: idade média de 42,4 anos; 60,6% do sexo masculino; 82,7% com terceiro grau incompleto, completo ou pós-graduação; 33,8% com formação em Administração/Economia, 16,3% em Ciências Físicas e Biológicas, e 12,8% em Direito. E tempo médio de empresa de 18,3 anos, o que é um tempo em geral considerado longo para uma empresa privada, mas não para uma empresa pública como a X, que apresenta um histórico anterior de *status* e de estabilidade junto à sociedade.

A Reestruturação Produtiva do Trabalho na Empresa X como Cenário Fecundo ao PADV

A partir da análise das fontes documentais e do conteúdo das entrevistas, percebe-se que os PADVs ocorridos na empresa foram precedidos de mudanças que podem ser consideradas como desterritorializantes, pois provocam desassossego e atingem aqueles sujeitos ditos dos postos de gestão, tanto quanto aqueles dos postos de execução, (...), inscrevendo-se no tempo da velocidade, arrancando os sujeitos de territórios solidificados (GRISCI, 2001). Para Pagès et al. (1993), a desterritorialização separa o indivíduo de suas origens sociais e culturais e o desenraíza de sua terra originária para enraizá-lo no solo empresarial.

A reestruturação produtiva do trabalho bancário, na empresa X, viabilizou-se no sentido do uso intensivo da tecnologia nos processos de trabalho e de uma busca maior pela competitividade. Acerca da reestruturação, Chanlat (1999, p. 53) analisa que “em nome da

globalização e da competitividade é que as empresas lançaram-se nessas reestruturações na maioria das vezes radicais”. No caso da empresa X, os processos de reestruturação implantados passaram, via de regra, pela redução de pessoal, o que acarretou sobrecarga de trabalho aos que permaneceram como menciona um dos entrevistados, ao lembrar dos colegas que permaneceram trabalhando na empresa: “nós fazíamos o serviço em oito ou nove, eles estão em cinco, então quer dizer, a gente chega lá, eles estão com dois telefones, cada um em um ouvido, quer dizer, eles estão sendo massacrados” (caixa executivo/23 anos).

A partir do ano de 1995, as ações de reestruturação da empresa X tornaram-se mais intensas, ocasião em que foi lançado o Programa de Racionalização e Competitividade – PRC. O lançamento do PRC deu-se em um período marcado pela queda dos rendimentos dos bancos, proporcionada pela diminuição abrupta dos rendimentos bancários advindos do “floating” (SALINAS, MAÇADA e SANTOS, 1998). Uma das finalidades do PRC era buscar a transformação da estrutura hierárquica da empresa, configurando-se como um programa estabelecido de uma estrutura hierárquica mais ágil e funcional, promovendo a descentralização administrativa. Os gerentes da empresa submeteram-se a novos processos seletivos, fazendo com que muitos deles não conseguissem manter seus cargos em comissão, ocasionando uma tensão muito grande e mexendo com a até então imaginada estabilidade dos funcionários. Como lembra um dos gestores entrevistados: “alguns dos programas que foram implantados na empresa a partir de 1995 são mudanças estruturais, bem radicais e que realmente afetaram demais os funcionários. O PRC é que foi realmente a grande virada que mexeu com todos” (gerente de área de apoio 2/24 anos).

Como parte desse Programa estava, também, a automação das agências e um maior direcionamento da empresa no sentido de atender ao mercado, visando competir com os bancos privados (DIEESE, 2001). Em continuidade a uma série de ações que se sucederam, em 1996, a empresa X implantou o que passou a ser considerada a primeira edição do PADV. Como uma ferramenta que passou a ser utilizada para a redução do quadro de funcionários, à primeira edição do PADV, aderiram 3.728 funcionários.

Em relação a esse primeiro PADV, poucas são as lembranças dos sujeitos e dos gestores. As lembranças passam por uma percepção de ter sido um processo desencadeado de forma traumática, pois os funcionários não tinham vivenciado ainda nenhum PADV: “em 1996, o processo de decisão era muito mais demorado e muito mais difícil pra pessoa, a insegurança era maior” (gerente geral de agência 2/23 anos). A Vantagem Financeira Extra – VFE –, benefício concedido a quem adere, era considerada significativa: “o PADV de 1996 era radicalmente diferente. Era muito, mas muito mais vantajoso. Eu não me lembro muito de quais eram as regras naquele tempo, mas era assim, a vantagem financeira era muito superior, mas muito superior” (gerente de filial de pessoal/24 anos).

Outras ações, visando tornar a empresa mais competitiva e mais direcionada ao mercado foram implementadas no período de 1996 e 2000, sendo as mais importantes e que tiveram maior influência nos modos de trabalhar bancário: o Projeto 500, em 1997, que visava inserir mecanismos de gestão e controle, alicerçado em plataformas tecnológicas de última geração; o Projeto X Virtual, em 1998, que se tratava de um projeto de intensificação de vendas de produtos pela *Internet*; e o Projeto Data Warehouse, em 1999, que objetivava suprir a gestão de informações quanto aos serviços prestados ao cliente.

Com a idéia de aumentar a sua competitividade na sociedade financeirizada, a partir de janeiro de 2000, a empresa passou a adotar, em caráter experimental, o modelo de gestão de segmentação de clientes, mais uma ação de ajuste para fora (DIEESE, 2001). Tal modelo, conforme registram vários documentos internos, surgiu em virtude da abrangência de públicos com os quais a X relaciona-se nos seus diversos canais, físicos e alternativos, e diante da necessidade de atender expectativas do mercado e dos clientes, cada vez mais exigentes.

Tomando-se o modelo de gestão de segmentação podem-se perceber características da análise empreendida por Lazzarato e Negri (2001), ao mencionarem a substituição das atividades de *back-office* (o trabalho clássico de serviços) pelas atividades de *front-office* (as relações com os clientes), uma vez que os trabalhadores bancários são solicitados a melhorar o relacionamento com os clientes, ainda mais que, conforme divulgação encontrada em jornal interno de março de 2000, segmentar significa conhecer os clientes preferenciais no intuito de melhor atendê-los e vender-lhes uma quantidade maior de produtos e serviços. Trabalhar com o modelo de gestão de segmentação passou a exigir dos sujeitos de forma intensa aquelas características demandadas pelo trabalho imaterial, tal como apontam os autores que tratam do tema (PELBART, 2000; LAZZARATO e NEGRI, 2001; HARDT e NEGRI, 2001). Tais características dizem de uma mobilização afetiva no sentido de antecipar as necessidades do cliente, ou até mesmo, criar-lhe a necessidade do bem imaterial, que é a relação de serviço.

A implantação de um programa de *Trainees*, no ano de 2000, gerou polêmica na empresa, pois se tratava da contratação de pessoas com a finalidade de assumirem cargos gerenciais, o que provocou inseguranças no corpo gerencial. Também, no ano de 2000, foi realizado um concurso público para contratação de funcionários na empresa, sendo que o concurso anterior havia ocorrido em 1989. A realização de tal concurso foi percebida como uma estratégia da empresa, visando levar os sujeitos a uma desestabilização, como ilustrado na fala de um dos entrevistados: “a empresa abriu um concurso, aprovou um monte de gente e deixou na espera, ameaçando o pessoal, que quem não trabalhasse, ela mandaria embora e chamaria outros” (caixa executivo/23 anos).

Na esteira das mudanças desencadeadas pelo modelo de gestão de segmentação de cliente, ainda em 2000, seguindo a estratégia da empresa de cortar custos, foi implementada uma segunda edição do PADV, que tinha como público-alvo escriturários sem função de confiança, ou seja, sem cargos de gestão, além dos caixas executivos. Nesta edição, a empresa conseguiu “desligar 10% de seu público-alvo, o que foi considerado um bom percentual” (analista pleno/26 anos). Esse PADV tinha como principal objetivo reduzir custos, via redução da folha de pagamento. Aderiram a este PADV, nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, segundo documento interno da empresa, datado de 2001, 396 sujeitos. Após quatro anos do PADV anterior, os gestores consideraram que havia uma demanda reprimida, que os funcionários da X nutriam muitas expectativas quanto à abertura do programa: “o PADV de 2000 estava represado, o pessoal estava na expectativa, porque o outro tinha sido em 96” (analista pleno/26 anos).

Um dos pontos controversos do PADV, instituído na edição de 2000, foi a exigência que a empresa X fez de que aqueles que aderissem ao PADV assinassem um Termo de Transação Extra Judicial. Por este termo, os ex-empregados dariam quitação ao contrato de trabalho abrindo mão de futuros valores que pudessem vir a questionar na Justiça do Trabalho.

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

A partir de julho de 2001, a empresa X passou por um novo processo de mudança, dessa vez procurando adaptar-se a um acordo internacional, que regula as atividades bancárias, chamado Acordo de Basiléia. Trata-se de um acordo adotado por um comitê de bancos centrais e reguladores dos maiores países industrializados que se reúnem no Banco de Compensações Internacionais (Bank for International Settlements), na Basiléia. O Comitê fornece orientações amplas da política que os gestores de cada país podem usar para

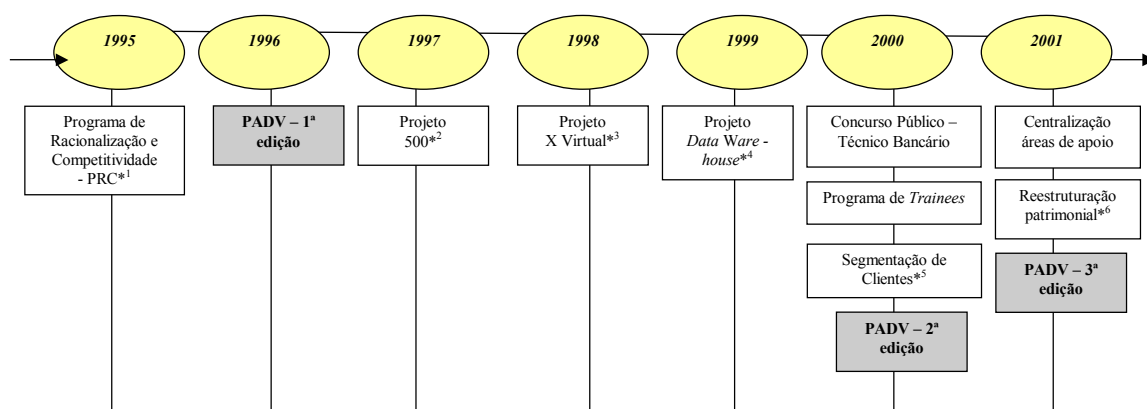
determinar as suas políticas gestoras aplicadas no sistema bancário. Nesse sentido, fica visível o que alguns autores (COCCO, 2000; HARDT e NEGRI, 2001; SANTOS, 2002) apresentam como globalização financeira, uma vez que decisões tomadas pelo comitê, no plano internacional, regulam as atividades de bancos e, por consequência, dos modos de trabalhar dos bancários de todo o mundo, configurando o que Santos (2002) caracteriza como um dos fatores que permitem a existência de uma finança universal, que é a unicidade das técnicas.

As ações advindas dessa reestruturação refletiram-se nos modos de trabalhar dos trabalhadores bancários, uma vez que se referem ao corte de custos, com conseqüente redução de mão-de-obra ou de salários, porém, aliado a investimentos em incremento tecnológico. Os programas de redução de custos mencionados passavam, via de regra, por redução de funcionários. Entre setembro e outubro de 2001 ocorreu, então, a terceira edição do PADV. O referido PADV teve como público-alvo todos os funcionários da empresa, com exceção dos técnicos bancários que ingressaram na empresa por concurso realizado em 2000. Esses eram funcionários novos contratados com salários menores e com funções voltadas, inclusive e fortemente, à venda de produtos.

Um fato diferenciou a edição de 2001 do PADV, das anteriores. A criação de uma estrutura específica para operacionalizar o programa, denominada Centro de Orientação Profissional – COP. As pessoas que atuaram no COP deslocaram-se de outras unidades, todas de atividades ligadas à administração de recursos humanos da empresa. A criação do COP foi considerada por aqueles que operacionalizaram o PADV como um avanço, uma vez que foi criada uma estrutura com a finalidade única de atender aqueles que estavam se desligando.

Tomando-se as três edições do PADV, na edição de 1996 os benefícios financeiros foram, em geral, considerados atraentes e aqueles que aderiram ao programa “ingenuamente” viram nessa situação a possibilidade de independência financeira (gerente de filial de pessoal/24 anos). Houve um decréscimo dos benefícios financeiros oferecidos na edição de 2000, em relação à edição de 1996. A edição de 2001, por sua vez, apresentou um decréscimo ainda mais acentuado. A edição de 2000 foi considerada “um pouco mais tranqüila” (gerente de filial de pessoal/24 anos) por já existir a experiência do processo anterior em termos de implantação do Programa.

Na Figura 4, ilustram-se as principais mudanças que ocorreram na empresa X e que se configuraram como solo fecundo para a implantação dos PADV.



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

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

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

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

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

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

Figura 4: Processos de mudança e Programas de Apoio à Demissão Voluntária, na empresa X.

Na Figura 5, são apresentadas comparações entre as três edições do PADV.

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

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

Figura 5: Resumo comparativo entre a primeira, a segunda e a terceira edição do PADV

A Construção da adesão ao PADV ou o PADV como Ferramenta Central dos Modos de Gestão de Pessoas em Tempos de Reestruturação do Trabalho

O PADV se configura como uma ferramenta de gestão na busca pela redução de custos, via redução de pessoal, estrategicamente utilizado visando tal objetivo. Essa forma de enxugamento de pessoal é classificada por Caldas (2000, p.133-5) como “redução induzida”, onde “a organização estimula a redução voluntária de pessoal, procurando não fazer uma intervenção direta”, e, no caso dos PADVs, oferecendo “pacotes de desligamento, incluindo indenizações ou outras compensações para aqueles que se desligarem voluntariamente”.

Um aspecto importante relativo à construção da adesão ao PADV é o modo como se deu sua divulgação. A divulgação se estabeleceu de forma diferenciada para a gerência e para os funcionários em geral, uma vez que, embora os gestores digam que o PADV “é como um projeto qualquer de recursos humanos” (gerente geral de agência 3/13 anos), ele foi tratado de forma sigilosa até que se deu sua divulgação aos funcionários. Os gestores souberam que seria aberto um PADV, em reunião com a superintendência (agências) ou com os diretores que se deslocaram de Brasília para os estados (áreas de apoio). No entanto, não se tratava de uma reunião específica para tratar do assunto, mas de reuniões periódicas de análise do andamento dos negócios. Mesmo aqueles que souberam do PADV através de reuniões, não souberam exatamente a data em que o programa seria lançado. Esse lançamento foi feito simultaneamente para todos os funcionários, dias antes de abrir o prazo para as adesões.

Apesar disso, os gestores e os sujeitos que aderiram afirmaram que a primeira informação sobre o PADV se dava a partir de boatos: “na verdade, todo mundo já sabe com uma certa antecedência pela rádio corredor, pelos boatos. Todo mundo já fica naquela expectativa” (gerente geral de agência 3/13 anos). À rádio corredor cabia a incumbência de fomentar as expectativas para que os funcionários sentissem a presença do programa e pensassem com antecedência sobre a hipótese de aderir a ele, o que acabava se configurando como uma estratégia da X para atingir seu público-alvo.

A divulgação oficial foi totalmente realizada por meio do correio eletrônico e da *Intranet*. O contato entre os gestores e aqueles que aderiram foi mínimo. Alguns gestores mencionaram o fato de sujeitos que os procuraram, buscando aconselhar-se quanto à possível adesão. Geralmente, no entanto, os gestores somente souberam que alguém aderiu ao PADV em sua unidade, quando o sistema computacional disparou uma mensagem automática no seu e-mail pessoal, comunicando que algum subordinado seu aderiu. O gestor precisava, então, entrar no sistema de recursos humanos e concordar com a adesão. A solicitação de adesão, bem como o aceite da empresa X, realizava-se também pelas telas do computador. Essa forma de comunicação é caracterizada por Lévy (1996) como informática. Para Lévy (1996), na informática, as telas não retêm nada, servem de passarela a um desfile de palavras e imagens que serão rapidamente apagadas. A vida funcional dos sujeitos que aderiram ao PADV, portanto, encontrava-se na tela, no momento em que ela era acessada. Permanecia lá, no entanto, tão-somente até o momento da confirmação da adesão.

Um mecanismo enfatizado por um dos gerentes entrevistados, como forma de pressionar para a adesão, foi o valor da vantagem financeira extra – VFE – ou benefício pago pela empresa para aqueles que aderiam: “conforme o valor do incentivo, a pessoa fica sabendo se a empresa quer ou não quer continuar com ela. Se a pessoa tem um incentivo alto, é obvio que ela não é mais bem vinda dentro da empresa” (gerente área de apoio 1/13 anos). A VFE era calculada utilizando-se uma fórmula que levava em conta a diferença entre o salário do funcionário e o salário médio pago pelo mercado, o tempo que faltava para o funcionário se aposentar e outros fatores. A VFE também era utilizada pela X como uma estratégia para pressionar a adesão dos funcionários o mais rápido possível. Todos os funcionários podiam acessar seus cálculos no computador, e verificar quanto receberiam se aderissem ao PADV naquele dado momento. O valor da VFE, entretanto, decrescia a cada dia. Então, apesar de ser uma diminuição pequena, ela era encarada como algo que o sujeito deixaria de ganhar, como uma perda. A empresa X também utilizou uma outra estratégia para pressionar à adesão imediata, alardeando a todos os funcionários que iria continuar implementando PADVs, mas que os valores oferecidos seriam menores a cada edição.

Além das estratégias empresariais descritas, existem as individuais dos gestores. Entre essas estão: reunir os funcionários e divulgar o número de pessoas a deixarem a unidade; divulgar as funções a serem reduzidas; retirada de cargo em comissão antes da abertura do PADV; não delegação de atividades, dias antes de iniciar o prazo para adesão; alteração do horário de trabalho de quem estudava rompendo o acordo de compensação de horas.

O PADV e Modos de Subjetivação: Vivências e Percepções

O processo de adesão ao PADV, ou seja, a opção por uma situação de desligamento, esteve relacionado aos novos modos de trabalhar e aos modos de subjetivação contidos nas práticas de gestão de pessoas adotados na empresa X. Os modos de trabalhar advindos do modelo de gestão de segmentação dos clientes e do direcionamento da empresa ao mercado, acarretando a cobrança exacerbada de metas, despertou nos sujeitos a idéia de que eram recursos utilizáveis para o atendimento de um determinado fim, como relata Chanlat (2000).

As metas e o propósito final de lucro ocuparam os espaços dos sujeitos nas prioridades traçadas pela empresa. Isso se ilustra pela percepção contida nessa fala: “porque a empresa mudou muito o gerenciamento de gente, como todas as empresas mudaram, que não é gerir recursos humanos, (...) a empresa gere metas, está gerindo metas” (escriturário/12 anos). Nesse sentido, fica clara a opção da empresa X por exigir das pessoas um ajuste às suas metas e a seus objetivos, uma das características da ARH funcionalista (DAVEL e VERGARA, 2001). A atuação como vendedores, no entanto, não foi uma situação tranquila para os bancários, em especial, para aqueles que estavam há mais tempo na empresa, principalmente,

pela pressão que sofreram com relação às metas estipuladas e pela diferenciação que estabeleceram entre a profissão de bancários e a função de vendas.

Os modos de subjetivação no novo cenário não se mostraram indolores aos sujeitos construídos num trabalho bancário de uma outra natureza, como diz Jinkings (1996). Também a idéia socialmente construída de pertencer a um grupo de privilegiados, perdeu-se em um tempo não tão distante. O questionamento não se restringiu ao coletivo, enquanto categoria, afetando particularmente o sujeito que se comparava a uma “massa velha” ou a animais, como ilustrado nessa fala de um dos entrevistados: “imagina eu, um caixa executivo, 22 anos de empresa, qualquer macaco bem treinado faria o que eu faço” (caixa executivo/22 anos).

Das falas dos sujeitos, depreende-se um sentimento generalizado de que a atual política de gestão de pessoas da empresa X os tratava unicamente como um número. A gestão do anonimato que o banco desenvolveu com seus clientes (RUFFEIL, 2002; GRISCI, 2001) também pode ser relacionada com a gestão de pessoas. Os sentimentos de impessoalidade e de exclusão difundidos entre os clientes ou usuários que são direcionados ao uso do atendimento eletrônico, impossibilitados de acessar o interior das agências bancárias, têm paralelo no sentimento dos funcionários quando sentem-se relegados a um número.

Dentro desse contexto e alimentados pelo sentimento de que a gerência não compartilhava de seu sofrimento, a adesão ao PADV por parte dos sujeitos visava, em especial, ao abandono de um ambiente considerado como gerador de pressão e de estresse, tomado como um ambiente onde imperava a falta de valorização dos funcionários por parte da gestão de pessoas. O sofrimento que o PADV acarretou aos sujeitos está ligado à tomada de consciência de serem substituíveis e à percepção de que seus talentos e potencialidades não eram considerados. O sofrimento configurava-se, então, como caracteriza Dejours (1994, p. 15), pela inexistência do “espaço de liberdade que autoriza uma negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório, isto é, uma invenção do operador sobre a própria organização do trabalho, para adaptá-la às suas necessidades”.

O momento de maior angústia, tensão e desgaste físico e psicológico para os sujeitos foi o momento da tomada de decisão, por envolver outras pessoas, como familiares, amigos, etc. A família, nesse contexto, exerceu papel importante na decisão, tanto que aqueles que tiveram apoio incondicional, seja da esposa, do marido ou dos pais, vivenciaram de forma mais tranqüila o momento da saída. Em contrapartida, aqueles que não receberam apoio das pessoas que lhes eram caras, tiveram sua angústia redobrada.

Apesar do choque do momento da saída, a elaboração da perda do vínculo com a empresa já se fazia notar acompanhada da sensação de já estar fora, de não mais pertencer. A quebra do vínculo, seja ele financeiro ou psicológico, nesse sentido, se dava no momento da tomada da decisão, e não exatamente no último dia de trabalho. O último dia de trabalho significava, para os sujeitos que aderiram ao PADV, o encerramento de uma etapa de suas vidas. Alguns ressentiram-se da inexistência da figura de alguém que representasse a empresa naquele momento experimentado como de grande importância. Após o desligamento da empresa, ficou-lhes um sentimento de leveza, de perda da carga que lhes causava sofrimento: “quando tu saís, olhas de fora, parece que tira de ti uma capa, uma armadura, saiu aquilo... você tirou toda aquela armadura e ficou mais leve, livre” (avaliadora executiva/26 anos).

As expectativas para o futuro basearam-se no horizonte que os sujeitos vislumbravam, nos sonhos que acalentavam e na coragem que (re)adquiriram, ao tomarem a decisão de não mais participar das ações empreendidas pela gestão da empresa X. Embora se mostrassem receosos quanto às instabilidades de um mercado marcado pelo desemprego, apresentavam-se confiantes em si. Os sujeitos, após a adesão, buscaram um trabalho que os realizasse pessoal e profissionalmente, mas que, acima de tudo, desse-lhes prazer em fazer: “agora eu vou

procurar alguma coisa que me dê prazer. É claro que eu gostaria que desse prazer e dinheiro, mas eu gostaria de fazer uma coisa que me desse prazer” (supervisora/12 anos).

De um consumo de subjetividade resultante do processo de individuação, que diz de uma aceitação e de uma aderência a um modo de ser que a empresa fabrica, tem-se, com o PADV, a passagem a um processo de singularização que, de algum modo, vem a se caracterizar por aqueles que a ele aderiram como uma possibilidade de resistência aos modos de trabalhar e de ser até então demandados: “no início eu vendia, como é engraçado, como isso muda também, nos meus primeiros anos de X, eu lembro que ganhei prêmios por venda de cartão. Porque era assim, era uma coisa que a gente gostava e ia tranquilo, ia vendendo, chega um momento, a gente chega num limite” (escriturária/12 anos).

Até o momento da decisão pela adesão, a subjetividade produzida pela empresa era consumida via processo de individuação que denota uma reprodução dos modos massificadores e individualizantes vigentes. O desassossego e o sofrimento impeliram os sujeitos em direção ao processo de singularização e para a busca da afirmação de outros modos de ser e de viver. Na Figura 6, a seguir, apresenta-se uma síntese do que se considerou como pontos relevantes acerca dos resultados da pesquisa.



Figura 6: Produção de subjetividade em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário e Programa de Apoio à Demissão Voluntária: síntese dos pontos relevantes.

Considerações Finais

A análise do PADV da empresa X possibilitou verificar que o programa é construído em uma dimensão que não se restringe à empresa propriamente dita, sendo reflexo de uma economia globalizada, que tem no sistema financeiro um de seus principais expoentes. Para fazer frente à competitividade sem fronteiras, a empresa X vem ilustrando um processo contínuo de reestruturação produtiva do trabalho bancário. Com a crescente importância da atividade das instituições financeiras e a necessidade de se manter forte em um mercado instável, a empresa X, tal como as demais empresas prestadoras de serviços bancários, passou a demandar de seus funcionários características que remetem ao trabalho imaterial, que requer uma mobilização de afetos no sentido de fidelizar o cliente, de lhe criar necessidades.

O PADV caracteriza-se como uma ferramenta de gestão que prima pela impessoalidade ao não reconhecer as diferenças e ao não considerar as características

particulares dos sujeitos. A empresa utiliza-se de estratégias para estimular/pressionar os sujeitos a aderirem ao PADV. Em geral, essas estratégias são diluídas no tempo, dando a sensação de que não há nenhuma forma de pressão e de que a adesão é realmente voluntária. As estratégias passam pela constante divulgação nos jornais internos, pelos dados que mostram a necessidade de cortar gastos com folha de pagamento, pela desestabilização dos mais antigos, pela realização de concurso pouco tempo antes da abertura do PADV ou, ainda, pela diferenciação dos valores destinados àqueles que ela deseja que saiam.

A adesão ao PADV é totalmente intermediada pelo computador, desde a divulgação até a adesão propriamente dita, que é caracterizada pelos sujeitos que aderiram como um ato simplificado de “digitar X e dar o enter”. Não há, portanto, maior contato entre os que aderem e as suas chefias, nem mesmo por ocasião do desligamento. A empresa X prima pela gestão do anonimato (RUFFEIL, 2002; GRISCI, 2001) para com os seus funcionários, em detrimento da figura de mãe que perpassava o imaginário dos sujeitos (PAGÉS et al., 1993).

A *performance* foi uma característica demandada aos sujeitos na empresa X. A *performance* nas vendas, nas relações de serviços e no atingimento das metas. A gestão da empresa X pode ser visualizada como da excelência, pois se baseia na noção de produzir melhor que os concorrentes, enfatizando a primazia do êxito e a adaptabilidade a desafios permanentes (CHANLAT, 2000), advindos dos processos de reestruturação produtiva.

Os novos modos de trabalhar bancário (re)constroem uma categoria fragmentada, onde as relações são permeadas pela individualidade. Os sujeitos que aderiram ao PADV preferiram a condição de desemprego, ainda que temporária, por terem dificuldades de consumirem a subjetividade produzida pela empresa. O PADV é, desta forma, percebido pelos sujeitos como uma oportunidade de realização de seus sonhos, de (re)encontro com o sentido que o trabalho um dia lhes proporcionou. Sentido esse que foi afetado pelos novos modos de trabalhar e de gestão na empresa X.

Referências Bibliográficas

- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.
- CALDAS, M. *Demissão – causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHANLAT, J.F. *Ciências Sociais e Management: Reconciliando o Econômico e o Social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- COCCO, G. *Trabalho e cidadania*. São Paulo: Cortez, 2000.
- COSTA, F.N. *Êxodo dos bancários*. Disponível em <http://www.fenag.org.br/leitura/messages/66.html>. Acesso em: 08 nov. 2001.
- DAVEL, E. e VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E. e VERGARA, S.C. (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DEJOURS, C. et al. *Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- DIEESE. Conjuntura, resultados, remuneração e empregos: subsídios para discussão na 3ª Conferência Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. Elaborado pelo DIEESE – Linha Bancários. São Paulo: DIEESE, 2001.

_____: Banco de dados. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/>. Acesso em 15 nov. 2001a.

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

GRISCI, C.L.I. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. In: ENAMPAD, XXV, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas, 2001. 1 CD-Rom.

GUATTARI, F. e ROLNIK, S. *Micropolítica-cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes, 1996.

HARDT, M. e NEGRI, A. *Império*. 2.ed.. Rio de Janeiro: Record, 2001.

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

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

KREIN, J.D. e NEUTZLING, I. *As Mudanças no Mundo do Trabalho: Características da Reestruturação Produtiva*. Curitiba: CEPAT, 1995.

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

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

OFFE, C. Trabalho como categoria sociológica fundamental? In: *Trabalho e Sociedade*, Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, vol.I, 1989.

PAGÈS, M. et al... *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

PELBART, P.P. *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: FAPESP Iluminuras, 2000.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RUFFEIL, N.R.S.. *A reestruturação produtiva numa instituição financeira: novos modos de trabalhar e subjetivar*. 2002. 201f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Centro de Estudos Gerais - Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2002.

SALINAS, J.L., MAÇADA, A.C.G. e SANTOS, M.E.R. dos. *Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil*. In: ENANPAD, XXII, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1998. 1 CD-Rom.

SANTOS, M. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

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

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