

## **Travail Imatériel, Contrôle et Subjectivité dans la Restructuration Productive Bancaire**

Carmem Ligia Iochins Grisci, professeure adjointe à l'École d'Administration de l'Université  
Fédéral du Rio Grande do Sul  
855 rue Washington Luiz s. 424, 90570-090, Porto Alegre, Brésil  
Tél. (55)(51) 3316.3856  
cligrisci@ea.ufrgs.br

Pedro Mendes Hofmeister, boursier d'initiation scientifique à l'EA/UFRGS  
pedromh@gmail.com

Gilles Chemale Cigerza, à boursier d'initiation scientifique à l'EA/UFRGS  
gillescigerza@hotmail.com

Priscila Daniel Scalco, boursier d'initiation scientifique à l'EA/UFRGS  
Priscilascalco@hotmail.com

Cet article discute l'inter-relation entre travail immatériel et subjectivité à partir du Modèle de Segmentation de Clients venu de la re-structuration productive du travail dans une institution bancaire publique et de grande portée. Penser sur la subjectivité contemporaine comme étant le résultat du changement qui mène le travail en plène transformation a être nommé comme travail immatériel implique la conduction de la pensée basée sur des situations indicatives que la logique menée sur la vie cotidiène est caractérisée plutôt par des changements ou des passages que par des ruptures nettement établies. La recherche est une étude de cas avec des données collectées par quinze interviews individuelles demi-structurées, par un groupe central avec cinq participants, par des documents de l'institution disponibles et par cinq éditions du Journal de l'Entreprise. Les données ont été soumises a une analyse de contenu tout en considérant la compréhension de la réalité sociale basée sur la littérature pertinente. La re-structuration productive du travail bancaire a provoqué des changements dans l'organisation de la production des services bancaires, et aussi dans le moyens de travail et de gestion. Entre les action mises en pratique, le Modèle de Segmentation de Clients, commencé en 2000, vient des changements de stratégies face aux clients et illustre des caractéristiques du travail immatériel, des nouvelles demandes de celui ci au sujet du travail bancaire et impose de nouvelles manières de contrôle aux bancaires et aux utilisateurs de ces services, par la gestion d'intimité et de l'anonymat.

Mots clés: Travail immatériel, contrôle, subjectivité.

## **Trabalho Imaterial, Controle e Subjetividade na Reestruturação Produtiva Bancária**

### **INTRODUÇÃO**

Pensar a subjetividade contemporânea como resultante da transição que leva o trabalho em plena transformação à denominação de trabalho imaterial implica conduzir o pensamento à luz de situações indicativas de que a lógica que vem permeando a vida cotidiana se caracteriza mais por transições ou passagens do que por rupturas nitidamente estabelecidas.

O trabalho no modelo fordista de produção, que passou a prescindir das capacidades intelectuais humanas, enaltecia-se pela produção de bens e produtos de consumo. Já o trabalho imaterial no modelo de acumulação flexível, que mobiliza aspectos das relações intelectuais e afetivas dos trabalhadores em geral, embora também produza bens e produtos de consumo, é assim considerado por produzir coisas imateriais como informação, necessidade, valores, cuidado, conforto, tranquilidade, sentimento de bem-estar e interação humana, etc.

O trabalho imaterial é proposto como o mais adequado para dar conta das dimensões pós-industriais por caracterizar a nova relação entre produção e consumo (Lazzarato e Negri, 2001; Hardt e Negri, 2001; Cocco, 2001). Anuncia liberdades ampliadas pela diminuição da alienação do trabalho e das fronteiras e dos meios de confinamento, uma vez que passa a solicitar características como iniciativa, cooperação, domínio do processo, tomada de decisão, envolvimento afetivo e mobilidade. Mas também anuncia outras formas de controle e servidão que, diante da disponibilidade em aberto para as demandas do trabalho, extrapolam as previsões das antigas formas de poder, uma vez que dele também advêm conseqüências humanas perversas como se pode citar a desvalorização profissional decorrente da lógica organizacional que elimina os ancoradouros e as trajetórias no sentido de que “aquilo-que-eu-fiz” é algo que vem sendo desconsiderado nos atuais modos de gestão. Isso permite tomar o trabalho imaterial como uma via privilegiada à compreensão de estilos de vida ou modos de existência que vêm a se configurar sob a denominação de subjetividade contemporânea.

Essa noção de subjetividade remete à idéia de imbricamento, de indissociação sujeito/mundo. Sendo assim, torna-se possível considerar que, desde uma perspectiva de passagem, a subjetividade que resulta do trabalho imaterial se diferencia da que resultava do modelo fordista de produção que consolidou o modo capitalista de produção. Nesse sentido, pode-se dizer que só é possível tomar a subjetividade inscrita historicamente, devendo, conseqüentemente, se imbricar a rede de construções históricas e sociais que permitem que ela seja gerada.

A temática dessa pesquisa se constrói a partir dessa discussão teórica que relaciona trabalho imaterial e subjetividade contemporânea, e da experiência empírica relativa às transformações desencadeadas pela reestruturação produtiva do trabalho bancário. Relacionada ao atual contexto sócio-econômico e político, a reestruturação produtiva do trabalho responde à crise capitalista observada desde 1970, que gerou intensos debates acerca da idéia de uma sociedade pós-industrial (Dupas, 2000; Castells, 1999; Harvey, 1993). Desde essa perspectiva, toma-se o setor bancário como paradigmático das transformações do trabalho, e foca-se o Modelo de Segmentação de Clientes como um modo de gestão voltado para a nova relação produção/consumo característica do trabalho imaterial, implantado numa

centenária instituição bancária pública e de abrangência nacional, doravante denominada empresa X. Atualmente, a empresa possui 1950 agências e aproximadamente 60 mil empregados, implantou diversos programas relativos à reestruturação produtiva do trabalho a partir de 1995 e apresentou mudanças na área de atuação, buscando competitividade no mercado através da segmentação de clientes. Em virtude da abrangência de públicos com os quais a empresa se relaciona nos seus diversos canais, físicos e alternativos, e diante da necessidade de atender às expectativas do mercado e dos clientes cada vez mais exigentes, a empresa definiu uma nova estratégia de gestão que é a de atuar perante a sua clientela de forma segmentada. Essa estratégia ancorou-se em três eixos de sustentação: foco no cliente, nivelamento econômico e melhoria dos mecanismos de controle.

Apresenta-se, então, a questão de pesquisa: como trabalho imaterial e subjetividade se inter-relacionam a partir do Modelo de Segmentação de Clientes advindo da reestruturação produtiva do trabalho bancário? Com essa pesquisa, buscou-se ampliar o conhecimento acerca das conseqüências humanas advindas dos modos de trabalhar e de gestão implementados pela reestruturação produtiva do trabalho, a partir dos seguintes objetivos específicos: descrever e analisar o Modelo de Segmentação de Clientes adotado pela empresa; e verificar suas implicações aos bancários e aos consumidores dos serviços bancários. Este artigo encontra-se estruturado conforme os seguintes itens: a) considerações teóricas sobre o tema; b) procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa; c) apresentação e análise dos resultados; d) considerações finais.

## **CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE O TEMA**

A fim de pensar os novos processos sociais que se anunciam, configurando outros modos de trabalhar e de ser, se descobre um horizonte infinito, rizomático (Deleuze e Guattari, 2000). Diante dele é preciso proceder por alianças, fazer capturas, suspender a interpretação precipitada, delinear um mapa sempre inacabado que possibilite novas e múltiplas conexões. Deleuze e Bauman são os principais interlocutores escolhidos para esse delineamento. Cada um contribui, com sua visão singular, para a compreensão de que as experiências de passagem não cessam de acontecer sendo, elas próprias, modos de subjetivação ou de produção de estilos de vida ou de modos de existência. Os autores evidenciam a passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle (Deleuze, 1998; Foucault, 1996) ou da modernidade sólida para a modernidade líquida (Bauman, 2001), e contribuem para compreender como o trabalhador pré-programado para trabalhar silenciosamente passou a constituir uma força de trabalho comunicativa.

Deleuze (1998) refere-se à sociedade contemporânea na perspectiva de um controle que não mais se restringe ao confinamento tal como evidenciado por Foucault (1996) notadamente em *Vigiar e Punir*, mas que se expande de modo contínuo e a céu aberto. A internalização dos novos modos de controle contribuiu para conduzir o sujeito da sociedade disciplinar em evidência nos séculos XVIII e XIX com apogeu no início do século XX, para a sociedade de controle a partir da Segunda Guerra Mundial. Se a sociedade disciplinar apresentava-se com sua organização rígida dos meios de confinamento que visavam uma distribuição do espaço e uma ordenação do tempo de modo a forjar moldes fixos como os de aluno, de pai de família, de operário, entre outros, a sociedade de controle se apresenta com maior fluidez e mobilidade tornando os controles mais sutis numa extensão ilimitada que expressa novos modos de educar, de trabalhar e de ser (Foucault, 1996; Deleuze, 1998).

A sociedade disciplinar inaugurou a adoção de um modelo Panóptico – que ora se refere ao ver sem ser visto e sentir-se vigiado sem saber de onde, como ou por quem, ora extrapola o sistema arquitetural e óptico impondo uma conduta única a uma multiplicidade humana – vindo a construir territórios existenciais aos quais as pessoas se encontrem capturadas. Na sociedade de controle a captura das pessoas independe de sua imobilidade no espaço, pois conta, entre outros, com o controle dos bancos de dados que extrapola os limites espaciais. Com o objetivo de impor a disciplina e um padrão uniforme de comportamento, “o Panóptico era antes e acima de tudo uma arma contra a diferença, a opção e a variedade. Semelhante objetivo não se coloca ao banco de dados e seus usuários em potencial. Bem ao contrário – são as empresas de crédito e marketing quem mais aciona e utiliza os bancos de dados e o que buscam é garantir a confirmação pelos arquivos da “credibilidade” das pessoas listadas, sua confiabilidade como clientes (...) o banco de dados registra os consumidores confiáveis e dignos de crédito, eliminando todo o restante que não deve ser levado em conta no jogo do consumo simplesmente pelo fato de não haver nada a registrar sobre suas atividades” (Bauman, 1999, p.58). Se a principal função do Panóptico era garantir que ninguém escapasse do espaço vigiado, a principal função do banco de dados, hoje, é garantir que ninguém entre sem que tenha credenciais adequadas. Como diz Bauman (1999, p.59) em relação ao banco de dados: “algumas pessoas ele admite no ciberespaço extraterritorial, fazendo com que sejam bem-vindas onde quer que cheguem; outras têm seu passaporte e vistos de trânsito confiscados, sendo impedidas de perambular pelos espaços reservados aos residentes do ciberespaço. Mas este último efeito é subsidiário e complementar do primeiro. Ao contrário do Panóptico, o banco de dados é um veículo de mobilidade, não de grilhões a imobilizar as pessoas”.

Tanto a condição como os efeitos do modelo Panóptico consistiam na imobilização dos sujeitos, uma vez que “a vigilância estava lá para barrar a fuga ou pelo menos para impedir movimentos autônomos, contingentes e erráticos. O Panóptico *forçava* as pessoas à posição em que podiam ser vigiadas” (Bauman, 1999, p.60). Com o desenvolvimento de novas tecnologias, um outro mecanismo de poder chamado Sinóptico se faz notar. O Sinóptico é, por natureza, global, e o ato de vigiar desprende os vigilantes de sua localidade não importando a distância, pois fisicamente eles permanecem no lugar. “O Sinóptico não precisa de coerção – ele seduz as pessoas à vigilância” (Bauman, 1999, p.60). Se o Panóptico podia ser relacionado à imobilidade ou ao sedentarismo, o Sinóptico pode ser relacionado à mobilidade ou ao nomadismo.

A sociedade de controle passa, assim, a potencializar a invisibilidade do poder que se dilui com as fronteiras tênues e com as redes flexíveis, despertando uma sensação de aparente liberdade como se o corpo, o ritmo, o desejo não se submetesse a uma modulação contínua, proveniente de “um olho central computador que varre todos os raios” (Deleuze e Guattari, 1999, p.87). Além disso, há de se considerar que, se o consumidor da sociedade de controle é, como diz Bauman (1999, p.93), “uma pessoa em movimento e fadada a se mover sempre”, as novas possibilidades tecnológicas de vigilância concorrem para potencializar o Sinóptico.

Ao tempo coube um papel fundamental no tocante às características relativas à passagem da sociedade disciplinar à sociedade de controle. Na sociedade disciplinar, ao tempo foram direcionados aparatos inicialmente um tanto quanto visíveis, no sentido de aprisioná-lo à lógica do trabalho fabril e toda sua disciplina, o que exigia dos trabalhadores a padronização dos gestos associados ao ritmo máximo possibilitado pela máquina, a ponto de fazer surgir a ilusão de um tempo homogêneo. Como exemplos de tais aparatos, podem ser citadas as modificações físicas a definirem os espaços de trabalho, a introdução da figura

sempre presente do relógio e do supervisor visando ao controle e à anulação de tudo que pudesse vir a distrair os trabalhadores.

Já na sociedade de controle o tempo é da ordem da instantaneidade, da aceleração, e os novos padrões tecnológicos e organizacionais proporcionam a experimentação de um tempo calcado na coexistência e na vigilância contínua. Diante dos arranjos propiciados, em especial, pela implantação das novas tecnologias, os aparatos disciplinares adquiriram maior sofisticação, sutileza e invisibilidade. São vistos para além dos objetivos de produzir corpos dóceis e apropriar-se dos saberes, estando imbuídos de garanti-los, uma vez que a produção dos corpos dóceis e a apropriação dos saberes já se encontram efetivadas por modos hegemônicos de gestão adotados pelo trabalho em plena transformação. Mesmo contando com os aparatos disciplinadores, a sociedade disciplinar não alcançou de todo as consciências e os corpos que abrigavam formas de resistência deflagradas no conjunto da vida social. Já na sociedade de controle é justamente o conjunto da vida social que o poder envolve, e o controle atinge a profundidade das consciências e dos corpos, dificultando o aparecimento de resistências (Hardt e Negri, 2001). Esse movimento pode ser sintetizado como a passagem do controle ao autocontrole, sendo que o ônus disso recai sobre o trabalhador a quem o *neomanagement* (Pelbart, 2003) outorga uma margem de liberdade a ser retribuída em forma de disponibilidade irrestrita ao trabalho, mobilidade, criatividade, e cordialidade, todos condizentes com a noção de trabalho imaterial (Lazzarato e Negri, 2001).

Em prosseguimento ao delineamento de algumas das experiências de passagem e seus sentidos emergentes, a proposta de Bauman (2001) mostra-se interessante ao se valer do labirinto como uma alegoria da condição humana transmitida pelos nômades aos sedentários. Nômades e sedentários que, cabe salientar, na análise crítica elaborada por Virilio (1999) em seu livro intitulado *A Bomba Informática*, deverão novamente protagonizar a oposição social que se coloca para o século XXI. Uma oposição social que vigora entre os que em nenhum lugar estão em casa e os que estão em casa em qualquer lugar, pois são portadores de próteses tecnológicas do corpo como telefone celular e computador. O labirinto, tomado como sinônimo da complexidade artificial, sistema tortuoso e selva impenetrável, entre outros, assume características diferenciadas a depender das perspectivas espaços-temporais vigentes e, no contemporâneo, coloca aos humanos novas exigências para o enfrentamento do que vem a se denominar seu destino labiríntico. Para compreender como se dá esse enfrentamento e seus efeitos nos sujeitos, faz-se importante apontar, mesmo que brevemente, algumas das características que compunham a modernidade sólida e seus labirintos sólidos, e algumas das que compõem a modernidade líquida e seus labirintos fluídos, conforme Bauman (2001).

Se à modernidade sólida se identificava o amálgama entre capital e trabalho e uma estabilidade relativa, à modernidade líquida se identifica o anúncio do advento do capitalismo leve e flutuante, o desengajamento e enfraquecimento dos laços que prendem capital e trabalho, a partir do rompimento das amarras proporcionado desde a iniciativa do capital, bem como a chancela de uma mentalidade de curto prazo. Se a modernidade sólida produzia suas novas verdades/seus novos sólidos, a partir da ação restrita de derreter os sólidos vigentes, para colocá-los em outros moldes igualmente delimitados e rígidos a perpetuarem as certezas acalentadas através dessa recorrente reacomodação dos derretidos, a modernidade líquida, numa versão liquefeita, fluida, dispersa e desregulada da modernidade, apresenta-nos, mais do que um molde com limites definidos, uma moldagem autodeformante que preserva o controle de uma maneira nova e acarreta a produção de outras subjetividades.

Não obstante as diversas instruções claras e os mais contundentes sinalizadores herdados da modernidade sólida, os sujeitos que hoje habitam a modernidade líquida, “se tornaram nômades involuntários”, como os descreve Bauman (2001, p. 159). Isso se dá também em decorrência da flexibilidade e expansividade que o tempo caracterizado pela velocidade recentemente adquiriu através das possibilidades colocadas pelas novas tecnologias, assumindo o lado dinâmico da relação travada com o espaço.

Nos últimos anos, uma outra padronização, diferente das herdadas da modernidade sólida, tem se feito notar nas empresas que se querem mais enxutas, voltadas para a realização de trabalhos por projetos a serem desenvolvidos por equipes qualificadas que se conectam desde pontos distantes, à procura de um sujeito nômade, criativo, comunicativo e afetivo para travar relacionamentos pontuais e de curto prazo. Eis aí a intimidade do trabalhador cobrada como indispensável à nova configuração produtiva. Isso se dá através de uma estratégia que faz com que cada um se veja numa luta permanente e advém da idéia de que

“o capital, que até recentemente se apresentava como um doador de trabalho, agora se apresenta como um doador de tempo, quando na verdade ele faz apenas o contrário, escravizando o tempo dos trabalhadores e empresários num estoque de fruição retardada. O regime antigo, o da sujeição capitalista, concedia um tempo livre, mesmo se esse tempo livre era controlado, para a força de trabalho se recompor, se reconstituir. (...) O tempo livre virou tempo escravizado, tempo investido em ganhar tempo. Se pensarmos na informática doméstica, nessa fronteira entre trabalho, entretenimento, hipnose, fetiche, num esforço constante para otimizar o próprio desempenho, temos disso um exemplo banal, entre muitos outros” (Pelbart, 2000, p. 34).

Como é possível notar nessas experiências de passagem, à categoria trabalho em detrimento das discussões que afirmam ou não sua centralidade nos dias que correm (Offe, 1989; Antunes, 2001), e a seus modos de gestão, coube papel fundamental nessa produção de estilos de vida. Atravessado pelos tempos mutantes (Grisci, 2003), em contraste aos tempos modernos forjados pela modernidade sólida, o trabalho produz um outro sujeito. Um sujeito que habita a velocidade (Virilio, 1999), já que o tempo se dilui a olhos vistos. Tal sujeito encontra-se diante do que Lazzarato e Negri (2001) tomam por trabalho imaterial entendido como aquele que, além de produzir objetos concretos, produz informação, conhecimento, serviços, valores. E que se define como imaterial também porque incide sobre algo imaterial, que é a subjetividade humana. Isso leva o trabalhador do imaterial a caracterizar-se pela contínua inovação das dinâmicas de produção. Em face do trabalho imaterial encontram-se as novas práticas de gestão, que neste estudo se ilustram através do Modelo de Segmentação de Clientes. A respeito da segmentaridade, dizem Deleuze e Guattari (1999, p.83-84):

“Somos segmentarizados por todos os lados e em todas as direções. (...) Somos segmentados *binariamente*, a partir de grandes oposições duais: as classes sociais, mas também os homens e as mulheres, os adultos e as crianças, etc. Somos segmentados *circularmente*, em círculos cada vez mais vastos, em discos ou coroas cada vez mais amplos, à maneira de Joyce: minhas ocupações, as ocupações de meu bairro, de minha cidade, de meu país, do mundo... Somos segmentarizados *linearmente*, numa linha reta, em linhas retas, onde cada segmento representa um episódio ou um “processo”: mal acabamos um processo e já estamos começando outro, (...). Ora os diferentes segmentos remetem a diferentes indivíduos ou grupos, ora é o mesmo indivíduo ou o mesmo grupo que passa de um segmento a outro. Mas sempre estas figuras de segmentaridade, a binária, a circular, a linear, são tomadas umas nas outras, e até passam umas nas outras, transformando-se de acordo com o ponto de vista”.

A gestão tem se alicerçado numa lógica geral de obsolescência em que o importante não é produzir mais bens e serviços, mas a interface que se dá entre os diferentes níveis hierárquicos e as diferentes funções e equipes (Cocco, 2000) ou a clientela. O fim das fronteiras firmemente delimitadas, na passagem da sociedade disciplinar à de controle ou da

modernidade sólida à líquida, tem implicações para o modo de produção da subjetividade, que tem sua gênese no funcionamento das principais instituições sociais como a família, a escola e a fábrica. Para Hardt (2001, p. 368), “as instituições fornecem sobretudo um lugar discreto (o lar, a capela, a sala de aula, a oficina) onde se opera a produção de subjetividade. As diversas instituições da sociedade moderna deveriam ser consideradas como um arquipélago de fábricas de subjetividade”. Assim, tem-se que “a condição do trabalho imaterial é a produção de subjetividade, o conteúdo do trabalho imaterial é a produção de subjetividade, o resultado do trabalho imaterial é a produção de subjetividade. Ou seja, a produção de subjetividade atravessa tanto o processo de trabalho quanto o seu produto” (Pelbart, 2000, p. 37).

Esclarece-se, então, a concepção de subjetividade eleita que contém, em especial, a ótica proposta por Deleuze e Guattari (2000; 1999), de onde se depreende que a subjetividade pode ser entendida como diferentes expressões de como, enquanto trabalhadores, somos afetados por um mundo que se apresenta em constante mutação. Como alerta Pelbart (2000, p. 37), “Se é um fato que a produção de subjetividade está no cerne do trabalho contemporâneo, é a vida que aí está em jogo. O trabalho precisa da vida como nunca, e seu produto afeta a vida numa escala sem precedentes”.

É importante ressaltar que, nessa pesquisa, toma-se a subjetividade num lugar sob a idéia de trabalho imaterial, decorrente da reestruturação do trabalho assim compreendida por Neutzling e Krein (1997, p. 713): “um conjunto de mudanças que estão ocorrendo no sistema produtivo atual, a partir da introdução de um novo padrão tecnológico e organizacional. As inovações tecnológicas são baseadas, principalmente, na microeletrônica, na informática e na telemática. O novo paradigma organizacional engloba mudanças na forma de organizar a empresa, a produção e o trabalho e, também, estabelece uma nova relação com os fornecedores e clientes”. Visa novas fontes de lucro, buscadas, dentre outras, na terceirização, na competitividade e na flexibilidade, exigindo um novo tipo de trabalhador para as empresas, um trabalhador comprometido com as regras da competitividade e da empregabilidade, acirrando o individualismo social através da concorrência em prol da manutenção/inclusão no mercado de trabalho. De uma parte, valoriza-os em termos de sua qualificação técnica, suas capacidades de empreendimento e criatividade; de outra, não mais se mostra comprometida, haja vista a precariedade do trabalho e das relações de trabalho, amplamente comentadas na literatura científica (Sennett, 2003; Pelbart, 2003; Dejours, 1999; Castel, 1998).

O setor bancário, inscrito nesse movimento de reestruturação que torna as fronteiras cada vez mais permeáveis, indica a criação de uma nova ordem do processo do trabalho bancário intrinsecamente relacionada às inovações tecnológicas e mudanças organizacionais. Tais inovações e mudanças, baseadas nas novas tecnologias da informática, têm-se mostrado voltadas ao aumento da produtividade humana e à maximização dos recursos disponíveis, demandando requalificações dos sujeitos bancários, não apenas relativas à aquisição de novos conhecimentos, mas também à incorporação de novos modos de ser, num novo ritmo de trabalho atravessado por uma velocidade que até então não se fazia imaginar. Dados estatísticos apresentados pela FEBRABAN (Federação..., 2001) ilustram a intensificação dos processos de informatização nos bancos:

"As transações automatizadas dos processos bancários já representam 74,7% do total, enquanto as realizadas com intervenção de funcionários nas agências ou por telefone passaram a representar apenas 25,3%. O horário de atendimento nas agências condiciona cada vez menos o volume de serviços prestados aos clientes, que utilizam com crescente intensidade os demais canais disponíveis por períodos bem mais amplos, muitos em tempo integral. (...) merece especial destaque o crescimento das transações por computadores – via internet ou home e office banking – por equipamentos de auto-

atendimento e as de origem interna, que são aquelas executadas pelo próprio banco para atender a demanda dos clientes - pagamentos programados, débitos de financiamentos, de tarifas etc."

Verifica-se, então, que o trabalho bancário vem se modificando muito ao longo das últimas décadas em suas formas de execução e organização, e que o movimento diário dos bancos vai sendo substituído por dados armazenados e manipulados em sistemas eletrônicos, baseados em computadores. A informação passa, então, a ser a matéria-prima dos bancos. Como as tecnologias agem sobre a informação, um novo meio tecnológico molda os processos de existência individuais e coletivos ao solicitar aos sujeitos que venham a atender, entre outros, às exigências de novos perfis que dizem da flexibilidade, adaptabilidade, e também da adequação ao excesso de exposição ou à falta de privacidade, entre outros. Diante das considerações tecidas, julga-se que o estudo das inter-relações que se estabelecem entre trabalho imaterial e subjetividade a partir do Modelo de Segmentação de Clientes advindo da reestruturação produtiva do trabalho bancário se mostra pertinente.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **Problema de Pesquisa**

Conforme já apresentado anteriormente, o problema de pesquisa assim se coloca: Como trabalho imaterial e subjetividade se inter-relacionam a partir do Modelo de Segmentação de Clientes advindo da reestruturação produtiva do trabalho bancário?

### **Método**

Trata-se de um estudo de caso realizado em uma instituição que contempla os acontecimentos relativos à reestruturação produtiva do trabalho bancário, em especial, o que diz respeito ao Modelo de Segmentação de Clientes que surge como uma estratégia da gestão perante a nova relação produção/consumo. Caracteriza-se como um estudo de caso de acordo com Yin (2001), e corrobora a afirmação de Roesch (1999) que aponta como vantagem de realizar-se um estudo de caso, a possibilidade de fundamentar as observações e os conceitos com que se trabalha, de estudar os eventos e as ações humanas em seu próprio ambiente, compreender os impactos da interação social sobre as decisões dos sujeitos e mostrar as mudanças ocorridas nos padrões de vida no cotidiano.

### **Sujeitos da Pesquisa**

A pesquisa contou com um total de 20 bancários pertencentes a diferentes níveis hierárquicos, considerando-se características como sexo, idade (entre 21 e 50 anos), escolaridade (superior completo e incompleto), cargos (superintendente, gerente geral, de mercado e de relacionamento, caixa flutuante, avaliador executivo, agente de atendimento, técnico de fomento, técnico bancário, analista de recursos humanos, escriturário), e tempo de serviço como bancário na empresa (entre um e 25 anos), distribuídos em agências de grande, médio e pequeno porte, na cidade de Porto Alegre/RS, acessados conforme critério de disponibilidade. Com essa diversidade de sujeitos tornou-se possível descrever e analisar o Modelo de Segmentação de Clientes sob olhares diversos daqueles que compartilham de uma mesma história institucional. O olhar dos clientes, mesmo que eles não tenham sido sujeitos diretos da pesquisa, foi contemplado via depoimentos registrados nos jornais da empresa em decorrência de pesquisas institucionais realizadas.

## **Coleta de Dados**

A coleta de dados, ocorrida em 2003 e 2004, deu-se através de 15 entrevistas individuais semi-estruturadas e de um grupo focal (Morgan, 1988) que contou com cinco participantes. Tanto as entrevistas como o grupo ocorreram em local e horário de trabalho dos sujeitos, tiveram duração aproximada de 40 minutos, foram gravadas em fita-cassete com sua permissão e, posteriormente, transcritas. A coleta de dados contou, também, com documentos disponibilizados pela empresa, em especial o manual intitulado Modelo de Segmentação de Clientes, e cinco edições do Jornal da Empresa que veicularam notícias referentes ao Modelo de Segmentação de Clientes a partir do ano 2000.

## **Análise dos dados**

Os dados provenientes do conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, do grupo focal, dos documentos e jornais da empresa foram submetidos à análise de conteúdo, seguindo orientações de Minayo (1994). Para tanto, priorizou-se o entendimento qualitativo da realidade social à luz da literatura pertinente, por meio de categorias de cunho coletivo, e procedeu-se, seqüencialmente, a: a) *pré-análise* do material que permitiu a definição das unidades de sentido; b) *exploração do material* com mapeamento dos temas emergentes que possibilitaram, a partir dos objetivos da pesquisa, a categorização dos dados; c) *interpretação* dos dados à luz da teoria. Cabe dizer que a interpretação se dá através da síntese, da construção criativa de significados, e, por ser um processo infinito, sempre poderá vir a ser ampliada ao longo do tempo.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com a introdução da tecnologia da informação, três possibilidades em especial se fizeram presentes no trabalho bancário: automatização, trabalho imaterial que solicita um trabalhador com características distintas das anteriormente solicitadas, e desemprego crescente. A empresa em estudo ilustra essas possibilidades tendo vivenciado, na década de 1990, a exemplo de todo setor bancário, a reestruturação produtiva do trabalho. Daí emergiram imposições aos velhos hábitos e costumes, em prol de uma maior flexibilidade e competitividade reclamada pelo mercado. As conseqüências diretas disso se referem à agilidade no processo de informatização, automação, ampliação e otimização da rede de telecomunicações, tudo sob alta velocidade.

A reestruturação produtiva do trabalho bancário implicou mudanças na organização da produção dos serviços bancários, bem como nos modos de trabalhar e de gestão. Entre as ações implementadas, o Modelo de Segmentação de Clientes, adotado a partir de 2000, decorre das mudanças de estratégia perante a clientela e ilustra características do trabalho imaterial e das novas demandas que este impõe ao sujeito do trabalho bancário, bem como do modelo Sinóptico que impõe formas de controle aos bancários e aos usuários dos serviços bancários, via gestão da intimidade e do anonimato, como se verá a seguir.

### **O Modelo de Segmentação de Clientes**

O Modelo de Segmentação de Clientes se caracteriza como uma nova estratégia de gestão da empresa de atuar perante a sua clientela de forma segmentada em razão da

abrangência de públicos com os quais se relacionam nos seus diversos canais, físicos e alternativos, e diante da necessidade de atender às expectativas do mercado e dos clientes.

A estratégia de segmentação de clientes decorreu de um diagnóstico do modelo organizacional da empresa, que, segundo documentos internos, apontou a necessidade de ancorar o novo modelo em três eixos de atuação: foco no cliente, nivelamento econômico e melhoria dos mecanismos de controle. Com o objetivo de viabilizar a estratégia de segmentação foram criados segmentos de relacionamento básico, integrado e personalizado. A segmentação, a exemplo do que dizem Deleuze e Guattari (1999), se dá por todos os lados e todas as direções, e foi definida utilizando-se a variável renda familiar e volume de negócios.

O manual consultado que orienta toda a implantação do Modelo de Segmentação de Clientes, em sua versão datada de 2000, é rico em detalhes que definem, entre outros, a disposição dos funcionários dentro dos pontos de venda, a colocação e o conteúdo de placas indicativas, o comportamento dos funcionários e o encaminhamento correto dos clientes. Além disso, um aspecto relevante é a utilização de um *software* que acompanha todo o histórico de cada cliente dentro do ponto de venda. Tal *software* que monitora as movimentações dos clientes sem que eles saibam quando, passou a integrar a lista de ferramentas para o controle das metas de atendimento dos gerentes e de suas respectivas equipes, produzindo, inclusive, um efeito Sinóptico (Bauman, 1999) no que diz respeito às eventuais migrações dos clientes de um segmento a outro. Ainda mais que, conforme registros encontrados no jornal da empresa veiculado em 2000:

“A segmentação é um dos caminhos para a gestão do cliente, pois permite conhecê-lo, atender suas necessidades, antever seu comportamento, fidelizá-lo por longo prazo, tornando-o satisfeito com o nosso relacionamento. É uma cadeia de ações que garante a sobrevivência da Empresa. A estratégia da empresa baseada na segmentação requer uma nova abordagem de relacionamento com o cliente e tem como objetivo maior tratar grupos diferentes de formas diferentes, oferecendo produtos adequados ao seu perfil, de acordo com suas particularidades, necessidades, poder de compra e resultados financeiros que poderão advir do relacionamento. A segmentação permite identificar grupos homogêneos e ajustar o atendimento e a oferta.”

A intensificação das atividades, visando os três eixos de atuação, tem como objetivo principal estruturar diferentes níveis de relacionamento, de acordo com o poder de compra dos clientes, de forma que suas necessidades sejam atendidas dentro das expectativas, permitindo melhor alocação dos recursos da empresa e aumentando a rentabilidade por cliente. Além disso, são mencionados também como objetivos dessa nova forma de gestão o estabelecimento de canais de baixo custo para os segmentos pouco rentáveis, como as salas de auto-atendimento, e o melhor aproveitamento das oportunidades de vendas cruzadas, uma vez que cada cliente participa de uma carteira específica, o que facilita o controle de seus negócios junto à empresa.

O Modelo de Segmentação implicou uma nova reestruturação da empresa como um todo. A partir desse modelo, os pontos de vendas foram reestruturados, no que se refere tanto aos aspectos físicos e tecnológicos (*lay-out*, sistemas de informática, etc.) como aos de pessoal. As salas de auto-atendimento, que surgiram em 1998 sob a idéia de um “esquadrão das máquinas”, visando o impedimento da conquista do espaço interno da agência pelos clientes, passaram igualmente por processos de reestruturação. Atualmente, em termos de estrutura elas estão mais amplas e possuem um número maior de terminais à disposição dos clientes.

Concomitante a essa reestruturação das salas de auto-atendimento surgiu a figura do bancário temporário. Ele é contratado por um período específico de tempo, e sua principal tarefa é fazer com que os clientes utilizem, de forma intensiva, os chamados canais alternativos de atendimento, uma vez que suas atribuições são principalmente direcionar e orientar os clientes para o uso do débito automático, terminais de auto-atendimento, entre outros. Sob a manchete “Bom senso na hora de direcionar o cliente”, publicada em jornal da empresa, encontram-se orientações aos empregados para evitarem conflitos e assegurarem maior tranquilidade ao processo de migração dos clientes aos canais alternativos, tais como: ideal é que o cliente utilize o auto-atendimento. Mas se ele já esperou na fila, o caixa tem obrigação de atendê-lo; em lugar de impedir o cliente, oriente-o, convença-o do quanto ganhará utilizando os canais alternativos.

Também a estrutura gerencial dos pontos de venda se alterou no sentido de atender às diferentes carteiras de clientes. Para tanto, ocorreu a designação de novos gerentes, o que acarretou, inclusive, mudanças na nomenclatura de cargos. Com isso, entraram em cena os gerentes de atendimento voltados para o segmento básico, e os gerentes de relacionamento voltados para as outras carteiras de clientes plenamente identificados de acordo com o seu potencial e indicativos de venda. Os gerentes de relacionamento trabalham com metas de penetração de produtos, redução de custos através da utilização de canais alternativos e rentabilidade. A segmentação de clientes levou, nesse sentido, à segmentação do corpo gerencial. E as ações gerenciais passaram, então, a ser balizadas por diretrizes de atuação do tipo: tempo que cada gerente deve despender em termos de horas/ano para cada tipo de segmento de clientes, número mínimo de contatos anuais que o gerente deve manter com cada tipo de cliente e nova descrição dos cargos gerenciais, com suas alterações de funções, entre outros.

Na visão dos bancários, a segmentação “é justamente isso: é o atendimento integral do cliente. O cliente que é segmentado e o cliente que não é segmentado, que é o cliente que é atendido lá embaixo, que vem só procurar serviço. Então ele tem um atendimento geral. E tem o cliente segmentado, que tem o seu gerente que cuida de tudo” (técnico de fomento). E resulta “melhora para o cliente, porque o da minha carteira resolve o que ele quiser comigo. O cliente da outra carteira é a mesma coisa com o outro gerente” (gerente de relacionamento).

Na visão de clientes de dois segmentos diferentes, tem-se que: “cortesia é ser bem atendido, não esperar muito na fila”, e “o gerente tem que estar sempre por perto, prestar um atendimento diferenciado” (jornal da empresa). Seus posicionamentos em relação ao atendimento ilustram que suas exigências são diferenciadas, o que leva a empresa a oferecer-lhes produtos e serviços também diferenciados. Para solicitar a adesão às diferentes modalidades de serviços e produtos – que levam em consideração o saldo médio, a utilização dos produtos em promoção e o tempo que possui conta na empresa – basta que os clientes utilizem os canais alternativos de atendimento, como os terminais eletrônicos e a Internet. Nota-se, então, que as pessoas não mais são levadas a serem vigiadas por coerção, mas por sedução que se dá através da possibilidade de se encontrarem registradas nos bancos de dados ao confirmarem os indicadores de sua credibilidade e confiabilidade como cliente, conforme assinala Bauman (1999).

O Modelo de Segmentação de Clientes atua, principalmente, conforme indicado em um de seus três eixos de atuação, como um eficiente mecanismo de controle dos modos de trabalhar e da própria unidade de negócios ou ponto de venda, como são hoje denominadas as agências. Com os novos direcionamentos dos negócios dos bancos, o controle exercido diante

das metas passíveis de mensuração, tanto em termos de produtos quanto de serviços vendidos, serve de indicadores de desempenho coletivo da agência, bem como de desempenho individual de cada um dos funcionários. Como cada gerente de conta é responsável por uma carteira específica de clientes, constituída a partir dos critérios da segmentação, o controle que recai sobre seu desempenho é intensificado. O resultado de seu trabalho e o de sua equipe é facilmente submetido à supervisão através de indicadores numéricos que se encontram em um banco de dados ilustrativo de que as novas tecnologias potencializam a invisibilidade do poder (Deleuze e Guattari, 1999). Basicamente, esses indicadores são: metas de vendas, comercialização e financiamento de produtos e serviços; resultado financeiro; e índice de satisfação do cliente.

O controle se faz acompanhar pelas constantes cobranças por melhorias incessantes, podendo isso ser evidenciado nas palavras do superintendente: “nós vamos reunir os gerentes de atendimento, porque saiu a pesquisa de satisfação do cliente, e nós achamos que precisamos melhorar o atendimento. Muito embora a nossa nota tenha sido boa, mas nós precisamos melhorar.” Através de suas palavras é possível evidenciar que o patamar ideal dificilmente será atingido, uma vez que, numa busca que se caracteriza como interminável, apesar de as notas estarem boas, ainda é preciso melhorar. Isso denota um modo de pensar, ser e agir que é produzido no cotidiano do trabalho. Ainda mais que, conforme registrado em jornal da empresa, o sistema de controle interno é o conjunto de políticas e procedimentos adotados pelas organizações para garantir que todos os objetivos sejam alcançados, e requer empregados como principais aliados, uma vez que controlar é considerado fundamental.

Os novos modos de trabalhar, advindos do Modelo de Segmentação dos Clientes, atingem a todos os bancários, dado que “hoje já faz parte do dia-a-dia de todos os nossos empregados, de todos os nossos colegas, que é necessário atingir metas, que as metas têm que ser cumpridas, que tem que ser cumprido 100% das nossas metas” (superintendente). As metas são ousadas, como demonstra a “meta de penetração por produto”, conforme estipulado no manual do Modelo de Segmentação de Clientes, que aponta o percentual de clientes que um dado produto da empresa deve atingir em um prazo estipulado.

Com a implantação do processo, novos ajustes foram demandados, e uma nova etapa da segmentação de clientes se iniciou a partir de abril de 2002. Tal ajuste reterritorializou aqueles que mantêm algum relacionamento com a empresa, embora não possuam conta, vindo eventualmente até a empresa para utilizarem serviços que apenas ela oferece. Isso fez com que o público chamado “usuário” ou “não-bancarizado” dos serviços da X se mantivesse separado do público que compõe o segmento básico. Essa separação foi chamada de “redesenho do Banco Comercial”, e visou “uma nova maneira de atuar junto aos clientes, os clientes vão ter um atendimento diferenciado” (analista de recursos humanos). Os não-“bancarizados” passam, então, a serem atendidos em uma sala de conveniência. Esse atendimento em separado visa, entre outros, identificar aqueles que têm potencial para pertencer ao segmento básico, dispondo de recursos suficientes para manter uma conta, bem como evitar o acúmulo de pessoas dentro da agência. Em relação a isso, se faz notar um esforço no sentido de registrar os confiáveis e dignos de crédito, eliminando o restante que não deve ser levado em conta por não ter nada a registrar (Bauman, 1999).

A Segmentação de Clientes é um dispositivo que possibilita um outro modo de gestão da massa de clientes. Diferentemente do modelo Panóptico que forçava as pessoas a permanecerem sob vigilância em determinado espaço, diz respeito ao modelo Sinóptico que as seduz a pertencerem a uma rede sob vigilância global (Bauman, 1999). Categorizadas em

níveis de relacionamento, a fim de que lhes sejam dispensados tratamentos diferenciados, transformam-se em público-alvo a partir de suas faixas de rendimentos.

A segmentação acarreta tratamentos diferenciados, ofertas de produtos e de serviços específicos, bem como distinta disponibilidade de tempo, atenção e privacidade. Conforme referem Hardt e Negri (2001), a economia informacional que caracteriza o trabalho como cada vez mais comunicacional e imaterial produz um bem imaterial, como o serviço que prima pelo conforto, bem-estar e pela segurança do consumidor dos serviços bancários, demandando do sujeito bancário competências que vão além do modelo de inteligência e comunicação definido pelo computador, estendendo-se ao modelo afetivo do contato e da interação humanos que revelam a face afetiva do trabalho imaterial. Em face do trabalho imaterial tem-se a produção de subjetividade uma vez que a nova relação produção/consumo demanda características assim compreendidas pelos sujeitos: “não é só ‘tu tem que emprestar, tu tem que fazer, tu tem que vender’. Tu tens que cuidar com o que o cliente pensa da empresa, com o que o mercado pensa da empresa. Tudo isso hoje está pensado, está sendo avaliado” (escriturário). Ou ainda, “não basta tu vender o cartão de crédito, tu tem que fidelizar o cliente. Esse é o grande... essa foi uma das mentalidades que mudou, e eu acho que foi bom, porque o pessoal adotou bem. Agora não é empurrar goela abaixo, é tentar fazer o cara se tornar cliente, para poder fidelizar o cliente” (técnico de fomento). Isso resulta sentimentos como: “eu gosto, esse contato com o público me agrada” (técnica bancária) e, também, “em qualquer uma dessas funções dentro da agência, eu tenho que vender. Eu vou ter meta para vender e eu vou esbarrar nesse problema, porque eu sou péssima para vender” (caixa flutuante).

### **Implicações do Modelo de Segmentação de Clientes aos bancários e aos consumidores dos serviços bancários**

O Modelo de Segmentação de Clientes age sobre a multiplicidade humana, via dispositivos numéricos e eletrônicos que dizem do coletivo e do individual, através da formação de um banco de dados que leva à seguinte constatação: “... nós estamos falando de dados perto de 100 milhões. Dificilmente tu vais ter uma pessoa que não esteja no banco de dados da empresa. Tu já trabalhou alguma vez na vida? Tu estás no banco de dados da empresa. Nós temos o teu banco de dados. Imagina o potencial que se tem. É muito grande” (gerente de mercado). Com a segmentação de clientes emergem os modos de gestão da intimidade e do anonimato – também observados por Ruffeil (2002) em relação a outra instituição bancária – que apresentam uma continuidade entre si e também em relação aos bancários e consumidores dos serviços bancários. Esse Modelo possibilita à empresa gerir a partir de determinadas tendências e variações da massa de clientes de todo o território nacional, no que diz respeito a suas qualificações, seus hábitos de consumo, seus comportamentos e suas características sociais.

A aquisição de tais características permite à empresa antecipar-se em termos de níveis de relacionamento, definindo tratamentos diferenciados, ofertas de serviços e produtos específicos, bem como disponibilidade de tempo de atendimento, privacidade e atenção despendida à clientela diferenciada por faixas de rendimentos. O modo de atendimento personalizado, marcadamente afetivo, dirigido a um número reduzido de clientes, mesmo que eles se utilizem dos serviços bancários informatizados, denomina-se gestão da intimidade. Para que esse modo de gestão seja viável, um outro se torna necessário. Trata-se do modo de gestão que reserva à massa da clientela um outro tipo de atendimento que a distancie do acesso direto e físico às agências bancárias, conduzindo-a a um modo virtual e anônimo do

uso da informática e de caixas eletrônicos, e a canais alternativos de atendimento. Esse modo se denomina gestão do anonimato.

Com o Modelo de Segmentação de Clientes, a velocidade impetrada aos modos de trabalhar dos sujeitos bancários via antecipação das ações tornou-se, agora, visibilizada e intensamente consumida enquanto modo de subjetivação. Tal modo se faz notar na comparação corrente do sujeito bancário com o herói *The Flash* das histórias em quadrinhos que ilustra o jornal da empresa, demonstrando o mencionado e apontando para o novo modelo de gestão de pessoas que busca viabilizar as rotinas administrativas, agora tomadas sob a noção de trabalho imaterial.

O sistema de comunicação virtual possibilitou, ainda, que a comunicação face-a-face fosse substituída pela comunicação virtual, o que liberou os funcionários e os próprios gerentes para que voltassem suas ações para os clientes, e para a busca de resultados. Além disso, houve padronização das informações, aumento dos controles internos e ações de disseminação da tecnologia junto aos clientes redirecionando-os para a rede virtual.

Com o Modelo de Segmentação de Clientes, o contato com os clientes se norteou pela reciprocidade, pois houve um incremento elevado em tecnologia voltada ao auto-atendimento, com ações efetivas de investimento em *Internet Banking*, e na disseminação de canais alternativos. Em relação a isso se tem que, "... a pessoa entra na agência e vai ser levada a não avançar mais, por causa dos terminais na entrada. Só vai entrar na agência se não conseguir resolver alguma coisa nos terminais de auto-atendimento. Se entrar, vai dar de cara com... digamos balcão, mas não é balcão, são atendentes, cada um com um microcomputador... o cliente novo que chegar, vai ser morto ali mesmo" (gerente de mercado).

Além disso, instalou-se, por parte da gestão, a crença de que todos têm que ser e agir de acordo com uma homogeneidade de competências que desconsidera a multiplicidade humana e resulta sofrimento psíquico. A comunicabilidade banida do trabalho no modelo fordista de produção passa a ser exigida na perspectiva do trabalho imaterial, podendo resultar sofrimento psíquico conforme evidenciado na fala a seguir: "Eu não consigo, não consigo. Me sinto mal, eu acabo me achando o pior dos funcionários unicamente por não saber vender. Eu não sou uma má funcionária, mas por não saber vender, fica aquela situação: 'tu não serve para mim'. Fica implícito que tu não serve se tu não souberes vender. Eu acho assim que uma agência não se faz só de venda, ela se faz de um grupo de pessoas que saibam fazer a parte de retaguarda, a parte interna da coisa. Eu me sinto muito mal, eu acho que é uma das coisas que mais me derruba dentro da empresa, é isso aí" (caixa flutuante).

A face perversa do trabalho imaterial relacionada à produção de subjetividade também se ilustra na fala a seguir: "Digamos que agora nesse ano de 2003 deu uma melhorada, mas 2002 tu chegavas a roubar o cliente do colega do lado porque tu tinhas que vender o teu produto do dia. Então fica competitivo dentro do próprio grupo. Mesmo que o grupo cumpra a meta, aquele que não vendeu nada não contribuiu e fica chato para ele. No ano passado era assim: 'se tu não vendeste nada, nós vamos ter que arrumar um outro lugar para ti'. Então, o pessoal já vivia um estresse horrível, comprando coisa. A pessoa tinha que se virar. Vender no prédio, para a vizinha, vende onde tu quiseres. O próprio funcionário até comprava" (agente de atendimento).

O contínuo deslocamento dos sujeitos seja de uma função para outra, seja de uma agência para outra, se configura como uma moldagem autodeformante que preserva o controle

de uma maneira nova e acarreta a produção de outra subjetividade se fazendo presente nos modos de gestão efetivamente implementados na empresa. Essa moldagem autodeformante produz nos sujeitos formas de consentimento ou alienação e resignação, evidenciadas no silêncio do medo e na solidão negativa diante de uma situação colocada como inevitável, como ilustra esta fala: “agora me trato com psiquiatra uma vez por semana, tomo antidepressivo. Tem gente que não conta, que não diz” (agente de atendimento). Diante disso, expressões de recusa, recuo, adaptação, conformismo e constrangimento, além de uma adesão quase incondicional, se fazem notar. O controle, que na reestruturação do trabalho bancário se dá de modo esfacelado, já está, de imediato, incorporado. Isso se dá, como diz uma entrevistada, “porque tu te cobra isso, porque tu está sendo cobrada, sendo analisada por esse aspecto. Causa um grande mal-estar, para mim causa, tanto que eu estou saindo em função disso. Estou saindo e estou perdendo dinheiro, porque estou indo para uma área meio e não estou ganhando função. Isso me afeta, inclusive, financeiramente” (caixa fluente).

Das análises desenvolvidas, se depreende que, no contexto geral das mudanças, as chamadas próteses tecnológicas (Virilio, 1999) – que, na reestruturação do trabalho bancário, se representam pela concretude dos computadores em rede – demandaram outros modos de trabalhar e, conseqüentemente, um outro sujeito bancário. Um sujeito que não mais se assusta diante de uma outra temporalidade possibilitada pela tecnologia, mas que em relação a ela experimenta sentimentos ambíguos que dizem das “facilidades aparentes que as tecnologias trouxeram ao cotidiano de um número ampliado de consumidores [e que] carregam consigo novas formas de servidão que é necessário desvelar. Tarefa essa nem sempre fácil, uma vez que parte dessa servidão é acompanhada por sentimentos de liberdade. (...) Não existe uma percepção clara de que essas ‘facilidades’ trazem consigo novas estratégias de dominação” (Ferreira Neto, 2000, p. 110).

Ao responder afirmativamente a toda e qualquer demanda que se apresente, esse sujeito da reestruturação do trabalho bancário que ocupa uma posição de devedor frente às exigências intensificadas da lógica da urgência e da excelência se vê sob a exigência de constantemente trocar de pele, a fim de se adaptar às mudanças que emergem numa seqüência quase infinita de um tempo que nada conclui. Faz isso num ato solitário e silencioso desde uma perspectiva que toma a interioridade como a única forma de proteção ao excesso de exposição que caracteriza a sociedade de controle. Isso leva a pensar se é realmente possível resistir, hoje, quando cada um é convocado a se tornar gestor de si e os modos de controle se dão a céu aberto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tomar-se a reestruturação produtiva do trabalho bancário via transformação produzida pela informatização e pelos modos de gestão condizentes com o Modelo de Segmentação de Clientes, exige se considerar uma lógica de coexistência temporal em que o presente faz rizoma com o passado, solicitando o investimento de uma subjetividade que se modifica, continuamente, a serviço do capital. Enquanto produto do trabalho imaterial que se encontra na interface dessa nova relação produção/consumo (Lazzarato e Negri, 2001), se pode dizer que a subjetividade resulta intimamente relacionada aos novos modos de gestão voltados para dentro e para fora da empresa, já que os modos de gestão atuais não se restringem aos sujeitos da reestruturação do trabalho bancário, atingindo, igualmente, os consumidores dos serviços bancários. O Modelo de Segmentação de Clientes se mostra, assim, exemplar de uma lógica que atrela a todos numa rede que diz da não-dissociação dentro/fora, produtor/consumidor.

Da perspectiva dos consumidores dos serviços bancários, a gestão da intimidade que caracteriza a face afetiva do trabalho imaterial se dá pelas atenções e tratamentos diferenciados dispensados em decorrência de seu padrão de consumo, idade, profissão, prole, potencial financeiro, etc., que lhes gerará um sentimento de conforto, satisfação, segurança e, também, taxas e produtos igualmente diferenciados. Da perspectiva dos sujeitos do trabalho bancário, a gestão da intimidade se dá pelo mapeamento dos produtos intangíveis do trabalho imaterial, ou seja, das relações que, uma vez estabelecidas, irão fidelizar os clientes.

A gestão do anonimato que se caracteriza pelo modo amplo, distanciado, virtual e anônimo que configura a maior parte dos atendimentos bancários, hoje, se dá pelos meios informatizados de atendimento, incentivados para todos os clientes, independentemente da segmentação, embora de modo mais veemente para aqueles clientes de baixa rentabilidade, e pelo distanciamento físico advindo da expansão de locais como casas lotéricas, que recebem grande parcela dos consumidores que não dispõem de potencial financeiro e que são mantidos à distância das agências bancárias. A gestão do anonimato se faz notar quando os sujeitos da reestruturação do trabalho bancário são tomados por números, nos diversos deslocamentos internos que se dão em razão do não atingimento de metas e inadequação de perfis, e nas diversas edições dos Programas de Demissão Voluntária, que os deixam perplexos e desesperados, por se verem tomados pelo banco de dados apenas como uma cifra, e pela impessoalidade constantemente reforçada para não gerar laços que possam inventar modos de resistência. É desde essa perspectiva que se pode tomar a subjetividade como produto do trabalho imaterial, uma vez que o trabalho imaterial se encontra na interface desta nova relação produção/consumo.

A empresa vem promovendo profundas e incessantes mudanças objetivando se adaptar ao cenário de agilidade, informatização e trabalho imaterial requeridos pelo mercado. Essa lógica de competitividade mercadológica que se instala no cotidiano organizacional é caracterizada pelos altos índices de desemprego no setor e passa a ser incorporada pelos bancários de tal modo, que resulta consentimento para com os novos modos de trabalhar e de gestão, e desmobilização e enfraquecimento de ações de resistência coletivas, que se fazem notar pelo silêncio do medo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.
- BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Globalização : as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1999.
- CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis : Vozes, 1998.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COCCO, G. Introdução. In: LAZZARATO, M. e NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo : Cortez, 2000.
- DEJOURS, C. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Fund. Getúlio Vargas, 1999.
- DELEUZE, G. *Conversações : 1972-1990*. Rio de Janeiro : Ed. 34, 1998.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F.. Rizoma. In: DELEUZE, G.; GUATTARI, F.. *Mil platôs : capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro : Ed. 34, 2000, v.1, p. 11-52.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F.. 1933 – Micropolítica e Segmentaridade. In: DELEUZE, G.; GUATTARI, F.. *Mil platôs : capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro : Ed. 34, 1999, v.1. p. 83-115.
- DUPAS, G. *Ética e poder na sociedade da informação*. São Paulo : USP, 2000.
- FEBRABAN: banco de dados. Disponível em <http://www.febraban.com.br>. Acesso em :15 nov.2001.
- FERREIRA NETO, J. Subjetividades contemporâneas : contribuições de Deleuze. *Plural*. Belo Horizonte, v.6, n.13, p.105-114, mar. 2000.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. 13ed. Petrópolis : Vozes, 1996.
- GRISCI, C. L.I. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v.7, n.1, Jan./Mar. 2003.
- HARDT, M. e NEGRI, A. *Império*. 2.ed.. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1993.
- LAZZARATO, M. e NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- MINAYO, M.C. (Org.). *Pesquisa social : teoria, método e criatividade*. 3.ed. Petrópolis : Vozes, 1994.
- MORGAN, D. *Focus groups as qualitative research*. Beverly hills : Sage, 1988.
- NEUTZLING, I. e KREIN, J. Reestruturação Produtiva. In: DICIONÁRIO de ética econômica. São Leopoldo : Ed. da Unisinos, 1997.
- OFFE, C. Trabalho: a categoria-chave da sociologia? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.4, n.10, p.5-20. jun.1989.
- PELBART, P. P. *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: FAPESP/Iluminuras, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Vida capital: ensaios de biopolítica*. São Paulo : Iluminuras, 2003.
- ROESCH, S. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração : guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2.ed., São Paulo : Atlas, 1999.
- RUFFEIL, N. R.. *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.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter* : as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 7.ed., Rio de Janeiro : Record, 2003.

VIRILIO, P. *A bomba informática*. São Paulo : Estação Liberdade, 1999.

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