

ARTIGOS  
ARTÍCULOS  
ARTICLE

**TRABALHO IMATERIAL, CONTROLE RIZOMÁTICO E SUBJETIVIDADE NO NOVO  
PARADIGMA TECNOLÓGICO**

**TRABAJO INMATERIAL, CONTROL RIZOMÁTICO Y SUBJETIVIDAD EN EL NUEVO  
PARADIGMA TECNOLÓGICO**

**IMMATERIAL LABOR, RHIZOMATIC CONTROL AND SUBJECTIVITY IN THE NEW  
TECHNOLOGICAL PARADIGM**

*Por:*

**CARMEM LIGIA IOCHINS GRISCI, UFRGS.**

*RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, Art. 4, jan./jun. 2008

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4200&Secao=ARTIGO&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>

---

©Copyright, 2008, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [raeredacao@fgvsp.br](mailto:raeredacao@fgvsp.br).

A *RAE-eletrônica* é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*  
ISSN 1676-5648

©2008 Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

## RESUMO

O artigo relaciona trabalho imaterial e subjetividade a partir de modos de controle vigentes em uma instituição bancária portuguesa. Resulta de um estudo de caso cujos dados foram coletados por meio de entrevistas individuais com empregados bancários e com representantes do setor, além de fontes documentais disponibilizadas pela empresa e por órgãos representantes do setor bancário em Portugal. Analisam-se dois modelos de gestão implementados pela instituição bancária, relacionados à noção de trabalho imaterial e aos mecanismos do novo paradigma tecnológico organizado em torno das tecnologias de informação. Os modelos de gestão potencializam modos de controle rizomático que produzem a existência individual e coletiva dos trabalhadores por meio de incessante “moldagem de si”. O controle rizomático instala-se pela sutileza, sedução, sofisticação e justificação, uma vez que a gestão do trabalho imaterial outorga margem de liberdade aos trabalhadores através da gestão de si compreendida como autocontrole. Do controle rizomático advém uma subjetividade padronizada e consentida.

## PALAVRAS-CHAVE

Trabalho imaterial, controle, rizoma, subjetividade, novo paradigma tecnológico.

## ABSTRACT

*This article relates immaterial labor and subjectivity based on the current forms of control in a Portuguese banking institution. It is based on a case study, with data collected by means of individual interviews with bank employees and sector representatives, and on documentary sources provided by the company and by representative institutions of the banking sector in Portugal. Two management models implemented by the bank were analysed and related to the concepts of immaterial labor and to mechanisms of the new technological paradigm that is built around information technology. The models examined drive the rhizomatic control modes that produce the individual and collective existence of the workers by means of a continual “molding of oneself”. Rhizomatic control is installed using subtlety, seduction, sophistication and justification, since the management of immaterial labor grants a margin of freedom to workers through self-management, understood as self-control. Rhizomatic control gives rise to a standardised and agreed subjectivity.*

## KEYWORDS

*Immaterial labor, control, rhizome, subjectivity, new technological paradigm.*

## INTRODUÇÃO

O novo paradigma tecnológico, organizado em torno das tecnologias da informação (CASTELLS, 1999), possibilitou o surgimento de modos sutis de controle que, associados à noção de trabalho imaterial (LAZZARATO, NEGRI, 2001), vêm colaborando para que a gestão demande aos trabalhadores uma mobilização subjetiva sem precedentes. Segundo Castells (1999), são características desse novo paradigma tecnológico: a informação como matéria-prima; a penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias em toda a atividade humana; a lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações; a capacidade de reconfiguração com base na flexibilidade dos processos; a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema de informação altamente integrado.

Atento às metamorfoses do emprego e às ilusões e aos problemas da sociedade da informação que vem se caracterizando como sociedade do controle (KÓVACS, 2002; DELEUZE, GUATTARI, 1998), o presente artigo tece uma discussão teórico-empírica que relaciona trabalho imaterial, controle e subjetividade, tendo como cenário o setor bancário português.

Em Portugal, a história do setor é marcada por duas grandes mudanças relativas à história política do país. A Revolução de Abril de 1974 desencadeou um movimento de nacionalização dos bancos, com forte intervenção do Estado e decorrente período de estagnação no setor até meados da década de 1980. A integração de Portugal na Comunidade Econômica Européia em 1986 foi acompanhada de um processo de privatização, liberalização e desregulamentação do setor, seguida de fusões e aquisições e de grande bancarização. Entretanto, coube à alteração proveniente das tecnologias da informação nos modos de organização e execução do trabalho bancário, ocorrida nos anos 1990, aproximar o setor bancário português de “um percurso modelar para a transição indústria-serviços” (ALMEIDA, 2002, p. 233). Aos trabalhadores bancários se colocaram novas exigências que dizem respeito à competência para identificar potenciais mercados, capacidade de desenvolver novos produtos e sistemas tecnológicos correspondentes, e capacidade de relacionamento com uma clientela diversificada e mais exigente.

No presente trabalho, um estudo de caso desenvolveu-se numa centenária instituição bancária de grande porte com sede em Lisboa e atuação em todo o território português. O estudo foca dois modelos de gestão propostos pela empresa a partir de 2000 – Modelo de Segmentação de Clientes, e o Projeto de Gestão do Relacionamento com os Empregados. Ambas as ações correspondem à noção de trabalho imaterial e aos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que possibilitam reconfigurações nos modos de controle.

Da articulação teórica-empírica resultam os seguintes objetivos de pesquisa: descrever e analisar modos de controle vigentes a partir de dispositivos tecnológicos e organizacionais; e compreender como esses modos repercutem na subjetividade dos trabalhadores. Este artigo apresenta as seguintes seções: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados; e considerações finais.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção apresenta e articula os conceitos de trabalho imaterial, controle e subjetividade, a fim de compreender como novas exigências em termos de modos de trabalhar e de ser se colocaram aos trabalhadores bancários.

### **Trabalho imaterial**

Entende-se por trabalho imaterial o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como condição indispensável à produção. Do trabalho imaterial resultam, além de produtos materiais, produtos intangíveis como sentimentos de confiança, segurança e conforto aos clientes numa nova relação produção-consumo. Como afirma Zarifian (1999), isso implica que o trabalho se reorganize, inclusive, para dar conta da idéia de que trabalhar consiste em criar um serviço para um destinatário específico.

A atual valorização do trabalho imaterial decorre de dois pontos: o abandono dos rígidos padrões espaço-temporais do modelo de produção fordista aliado às possibilidades oriundas das novas tecnologias da informação e comunicação; e a instalação de modos sutis de controle. Visíveis nos processos de reestruturação produtiva e de gestão do trabalho, esses pontos intensificam o tempo de trabalho e moldam a subjetividade, uma vez que a organização do trabalho empenha-se em maximizar não só a força física, mas também a criatividade presente em qualquer atividade laboral. A criatividade, as capacidades de iniciativa e de decisão, bem como a mobilização pessoal na tarefa e nas relações, desvalorizadas no modo de produção fordista, são valorizadas e exigidas como um dos fatores de competitividade para as empresas na nova relação que se estabelece entre produção e consumo.

Para Lazzarato e Negri (2001, 2004), o ciclo da produção imaterial engloba a indústria, os serviços e o próprio trabalho imaterial. A indústria, uma vez que um produto deve ser vendido antes

mesmo de ser produzido. Essa estratégia não se baseia somente na produção, mas também no modo como a informação proveniente do mercado intervém no processo de criação e produção industrial, ao colocar em pauta os gostos e desejos dos clientes. Em relação aos serviços, é importante observar o desenvolvimento de uma “relação de serviço”, como exemplifica o serviço bancário. Ocorre uma integração diferente na relação entre produção e consumo, uma vez que o consumidor passa a intervir ativamente na constituição do produto “serviço”. Essa “relação de serviço” é tão valorizada que se observam o aumento de atividades envolvidas com os clientes e a diminuição de atividades consideradas de retaguarda. O trabalho imaterial *“encontra-se no cruzamento (é a interface) desta nova relação produção/consumo. É o trabalho imaterial que ativa e organiza a relação produção/consumo”* (LAZZARATO, NEGRI, 2001, p. 45).

Embora não resulte um bem material e durável como uma televisão ou um par de sapatos, o trabalho imaterial é assim considerado por produzir coisas imateriais como informação, antecipação das necessidades dos clientes, cuidado, conforto, tranquilidade, segurança e sentimento de bem-estar. O trabalho imaterial, nesse sentido, torna-se produtivo porque transforma o consumidor naquilo que diz respeito a seu modo de pensar e agir, ao seu estilo de vida.

Para Zarifian (1999) e Gadrey e Zarifian (2002), a noção de competência diz respeito a uma nova unidade entre trabalho e trabalhador, numa lógica em que o trabalho reincorpora o sujeito ao buscar mobilizar e expandir os saberes e a inteligência em prol do conhecimento e da interpretação das necessidades do cliente, o que deverá resultar na produção efetiva do serviço.

O trabalho imaterial anuncia liberdades ampliadas pela diminuição da alienação do trabalho e das fronteiras e dos meios de confinamento, uma vez que passa a ressaltar características como iniciativa, inteligência, cooperação, domínio do processo, tomada de decisão, envolvimento afetivo e diálogo com os clientes. Mas também anuncia outras formas de controle e servidão que extrapolam as previsões das antigas formas de poder. Conforme Kóvacs (2002, p. 4): “Trata-se de mobilizar a inteligência dos trabalhadores com vista a responder às exigências de flexibilidade, qualidade e inovação. Entre os principais meios utilizados constam integração de tarefas de concepção, controle e execução, e auto-organização e autocontrole”.

## **Controle**

No modelo fordista de produção do trabalho, para que o controle impedisse os movimentos autônomos e impusesse a disciplina e uniformização de comportamento, era necessário manter os indivíduos fixos sob o foco da vigilância. No modelo pós-fordista de produção do trabalho, ou trabalho imaterial, em

que o trabalhador é chamado a ser sujeito do trabalho, além de o controle prescindir da imobilidade dos corpos para se exercer, a demanda por diversidade e mobilidade é notável. Bauman (1999) toma esses modos de controle – panóptico e sinóptico – numa comparação que se pode tomar por contraste.

Se o panóptico era uma arma contra a diferença, a opção e a variedade, e seu objetivo era a ameaça constante e concreta de punição, essa não é a proposta que se coloca diante da nova relação entre produção e consumo advinda do trabalho imaterial, em que os trabalhadores são chamados a ser ativos no processo de produção. Ao contrário do panóptico, que, para garantir que ninguém escapasse do espaço vigiado, impelia à posição vigiada produzindo a certeza de que tudo era passível de vigilância e, conseqüentemente, de punição, o sinóptico é, por natureza, global, e o ato de vigiar desprende os vigilantes de sua localidade, não importando a distância, pois fisicamente 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 e ao sedentarismo, o sinóptico pode ser relacionado à mobilidade e ao nomadismo.

Autores como Gordon (1987), Poster (1990) e Lyon (1995) utilizam-se, respectivamente, de termos como panóptico eletrônico, superpanóptico e olho eletrônico para repensar o panóptico como modelo explicativo aos atuais modos de controle relacionados ao novo paradigma tecnológico, num redirecionamento que se aproximaria do sinóptico.

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

Diante disso, o conceito de rizoma proveniente da botânica e discutido de modo inédito por Deleuze e Gattari (2000) mostra-se pertinente à compreensão dos modos como o novo paradigma tecnológico potencializa o controle na perspectiva do sinóptico, e como o controle repercute na subjetividade. Alguns dos principais caracteres de um rizoma dizem que:

Diferentemente das árvores ou de suas raízes, o rizoma conecta um ponto qualquer com outro ponto qualquer. [...] Ele não é feito de unidades, mas de dimensões, ou antes de direções movediças. Ele não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual ele cresce e transborda. [...] Oposto a uma estrutura, que se define por um conjunto de pontos e posições, por correlações binárias entre estes pontos e relações biunívocas entre estas posições, o

rizoma é feito somente de linhas: linhas de segmentaridade, de estratificação, como dimensões [...]. O rizoma “procede por variação, expansão, conquista, captura, picada [...]; se refere a um mapa que deve ser produzido, construído, sempre desmontável, conectável, reversível, modificável, com múltiplas entradas e saídas, com suas linhas de fuga (DELEUZE, GUATTARI, 2000, p. 32-33).

Há de se considerar que o “rizoma nele mesmo tem formas muito diversas, desde sua extensão superficial ramificada em todos os sentidos até suas concreções em bulbos e tubérculos” (DELEUZE, GUATTARI, 2000, p. 15).

Seis Princípios enumerados por Deleuze e Guattari (2000) contêm características aproximativas do rizoma. Os Princípios de Conexão e Heterogeneidade (1 e 2) explicitam que qualquer ponto de um rizoma pode e deve conectar-se a qualquer outro ponto ou conjunto heterogêneo. Não há uma ordem fixa. O Princípio de Multiplicidade (3) diz que é sempre uma multiplicidade que fala e age, que muda de natureza ao se conectar com outra, ou seja, qualquer fragmento, quando analisado, pode se revelar como sendo composto pelo todo. O Princípio de Ruptura A-significante (4) refere-se ao fato de que o rizoma pode ser rompido, quebrado ou retomado desde qualquer uma de suas linhas. Os Princípios de Cartografia e de Decalcomania (5 e 6) regem que um rizoma funciona por proximidade, sendo estranho a um modelo que remete à idéia de reprodução ao infinito, pois possui diversos centros que são permanentemente móveis.

Tomando-se esses princípios, pode-se associar a imagem do rizoma à rede, uma vez que: está em constante construção; possui conexões heterogêneas; sua composição e sua recomposição são permanentes e dependem de um exterior que se ilustra pela adição de novos elementos e conexão com outras redes; não tem centro determinado, ou melhor, possui permanentemente diversos centros perpetuamente móveis, saltando de uma conexão a outra, trazendo ao redor de si uma ramificação infinita (PELBART, 1998).

Na perspectiva do sinóptico, o controle, atualmente, permite que um grande número de indivíduos historicamente não vigiados passe a ser rastreado a respeito de alguma coisa em comum (PATTON, 1994; BAUMAN, 1999). Por proceder por variação e alianças, ter grande qualidade de expansão e regeneração, e inaugurar hierarquias de observação, propõe-se o emprego do controle rizomático para compreender o processo de controle sob a perspectiva do sinóptico.

## Subjetividade

As configurações que assumem o controle nas organizações colocariam em pauta a dupla face do processo de “engajamento subjetivo” da sociedade de controle (Deleuze, 1998) que caracteriza as modalidades e relações de trabalho na empresa moderna, constituindo-se ao mesmo tempo numa forma de controle e dominação do assalariado e também numa fonte de possibilidades para sua emancipação, tal como apreciado por Zarifian (2002). As facilidades trazidas pelas tecnologias contêm em si novas estratégias de dominação que contemplam a busca dos próprios indivíduos para se manterem em determinados segmentos, numa servidão voluntária.

Faz-se eco a uma questão colocada por Pelbart (2003): como controlar a criatividade, a autonomia, senão fazendo os sujeitos se controlarem a si mesmos? Uma possível resposta encontra-se no que Gaulejac (2005) chama de “não-prescrição” normalizadora, o que se compreende como um movimento que em nada deseja lembrar controle ou manipulação e que, por isso mesmo, se torna autocontrole intensificado. Trata-se da passagem do poder disciplinar para o poder do *management*, que, segundo Gaulejac (2005, p. 83), se apresenta como “um progresso notável em face da característica opressiva e estática do sistema disciplinar. Suas principais características são bem conhecidas: a primazia dos objetivos financeiros, a produção da adesão, a mobilização psíquica”.

Sob a ótica proposta por Deleuze e Guattari (2000; 1996), toma-se a subjetividade como diferentes expressões de como, enquanto trabalhadores, somos afetados por um mundo que se apresenta em constante mutação.

No trabalho bancário português, a exemplo do que indicam estudos do trabalho bancário brasileiro, a mudança “pode ser tomada enquanto tensão entre rizoma e decalque, fuga e captura, já que [...] novas modalidades de vida podem estar sendo inventadas a partir da própria mudança, em uma produção que é da ordem do tempo” (GRISCI, 2000, p. 300).

Em relação à mudança no trabalho bancário, nota-se que seu “modo rizomático de ser, que é o modo de ser do capital, hoje, evidencia uma empresa que não se quer à margem das transformações desencadeadas no contexto mundial” (GRISCI, 2000, p. 293). A mudança no trabalho bancário português fez rizoma, por exemplo, com a própria história política do país e com a Comunidade Econômica Européia. Chia (1999) propõe um modelo à compreensão da mudança, que permita melhor entendimento das complexidades dinâmicas inerentes ao processo de transformação organizacional. Ao apresentá-la como fluxo, não-linear, múltipla e heterogênea, rizomática em sua natureza, o autor coloca em xeque os tradicionais modelos de mudança por não privilegiarem a evolução criativa que melhor a descreveria.



A dinamicidade e complexidade das transformações organizacionais, assim como a conexão entre diferentes dispositivos tecnológicos e organizacionais condizente com o controle rizomático levam à necessidade de expandir a lógica das recentes contribuições críticas à organização e à expressão da ação humana no trabalho, intimamente relacionadas ao novo paradigma tecnológico.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa apóia-se em um estudo de caso realizado em uma centenária instituição bancária de grande porte, ativa em todo o território português, e que se caracteriza pela incorporação do paradigma tecnológico da informação que possibilita o questionamento empírico a respeito do controle em sua face contemporânea resultante do modo de trabalho tipicamente imaterial.

Foram entrevistados cinco representantes do setor bancário (RS), assim relacionados: presidente da Associação Portuguesa de Bancos (APB), presidente e dois diretores do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI), diretor do Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB), e quinze empregados bancários (EB) pertencentes a diferentes níveis hierárquicos e ocupação funcional. Cabe adiantar que, na apresentação e análise dos resultados, as falas dos entrevistados são acompanhadas das siglas acima designadas a cada conjunto de participantes da pesquisa, do número que representa no total de entrevistas, e das letras F como indicação de feminino e M como masculino. Considerou-se gênero (sete homens e oito mulheres), idade (entre 30 e 58 anos), escolaridade (80% com formação superior), cargos (profissionais do Edifício Sede das áreas de Recursos Humanos, Comercial, Marketing, Administrativa de Pessoal e Finanças, e de Agências), e tempo de serviço como bancário na empresa (entre três e trinta anos), da cidade de Lisboa, Portugal, acessados e selecionados conforme disponibilidade.

A coleta de dados, ocorrida entre novembro de 2004 e fevereiro de 2005, deu-se através de entrevistas informativas com os representantes do setor e entrevistas individuais semi-estruturadas com os empregados bancários. As entrevistas tiveram duração variada entre 40 minutos e duas horas. Foram gravadas em fita-cassete com a permissão dos entrevistados e, posteriormente, transcritas. Possibilitaram que se apreendesse o sentido que o controle assume na vida cotidiana dos entrevistados.

Uma coleta de dados secundários deu-se por meio de documentos relativos à instituição bancária, como publicações referentes à história, material de treinamento, e documentos disponibilizados na Internet e na Intranet. Além disso, contou com documentos relativos ao setor, como

Boletins Informativos da Associação Portuguesa de Bancos contendo dados sobre os bancos em Portugal relativos aos anos de 2003 e 2004; nove edições trimestrais da revista *InforBanca* do Instituto de Formação Bancária correspondentes ao período compreendido entre julho/setembro de 2002 e julho/setembro de 2004; e nove edições quinzenais da Revista *O Bancário* do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas correspondentes ao período entre agosto e dezembro de 2004, conforme disponibilidade de acesso.

Os dados foram analisados à luz do referencial teórico pertinente, articulando as particularidades do universo de estudo por meio da construção de categorias de cunho coletivo, conforme orientações de Minayo (1994) para a análise de conteúdo. Os dados secundários relativos às duas revistas foram úteis no sentido de constatar-se a busca pela legitimação do controle que, inclusive, extrapola fronteiras organizacionais, tomando a vida como um todo na Revista editada pelo Instituto de Formação Bancária, e a contestação do controle na Revista do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas. Os dados foram interpretados desde uma perspectiva que toma a interpretação “num movimento novo de pensamento: ela caminha através da síntese, através da construção criativa de possíveis significados” (THOMPSON, 1995, p. 375). Esse processo é, simultaneamente, de interpretação e re-interpretação, pois os sujeitos já fazem parte de um contexto sociohistórico que os impele à interpretação.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com uma história singular no setor, data de 1993 a equiparação da empresa aos demais bancos e sua integração no mercado concorrencial, o que resultou na adoção de medidas condizentes com a implantação de tecnologias da informação que vieram a diferenciar as tarefas a realizarem-se, bem como o relacionamento com os clientes. Direcionadas à clientela em geral a partir do final da década de 1990, as medidas podem ser exemplificadas na forma de serviços *on-line* formatados para públicos específicos e de operações bancárias através de mensagens escritas no celular. Conforme documentos da empresa, as “ações de promoção e incentivo à adesão e utilização destes canais, alternativos à agência, [...] vêm permitindo uma transferência progressiva das operações correntes para este canal, com vantagens para o cliente no tocante à acessibilidade, conveniência e qualidade de serviço”.

Em 2000, ocorreu a estruturação do Modelo de Segmentação de Clientes, que passou a ser, também, o eixo central gerador das políticas de recursos humanos. O Modelo de Segmentação de Clientes visa a reforçar o relacionamento da empresa com os clientes e a eficácia na negociação e

venda, bem como eliminar ou reduzir tarefas de baixo valor agregado. O cliente passa a ser visto “dentro de um segmento de clientes, mas visto individualmente também. Porque mesmo visto dentro do seu segmento ele tem uma personalidade própria, tem características próprias, tem uma família própria, tem negócios próprios que o diferenciam de todos os outros clientes” (EB.3/M).

O cliente é visto sob a lógica da segmentaridade, que o toma por todos os lados e direções. Naquilo que respeita aos interesses do banco, destacam-se o volume de negócios, o nível de rendimentos, o fato de serem “bons formadores de opinião” e os cargos que ocupam nas empresas. “Não valem só por eles, mas por aquilo que nos podem trazer. São aqueles que detêm interesse comercial, basicamente” (EB.4/F).

O modelo demandou diferenciações nas atividades a desenvolver e também nos modos de ser dos bancários, que incluem o gerenciamento do ritmo e do horário de trabalho, a hierarquização das atividades e os modos de apresentar e conduzir o próprio corpo. Sendo a orientação para o cliente uma das ações estratégicas da empresa, o Modelo de Segmentação de Clientes centrou-se nos conceitos do CRM (*Customer Relationship Management*), especificamente os 9 C's. Os 9 C's referem-se a: construir: preparar a abordagem; conhecer: identificar as necessidades; customizar: propor à medida; consolidar: reforçar as reações positivas; contornar: ultrapassar as objeções; considerar: reforçar a relação com o cliente; concluir: fechar o contrato; carregar: colocar informação no sistema; e controlar: acompanhar o percurso do cliente. No tocante a intervenções na infra-estrutura associada à área de comunicações, condizente com o relacionamento com os clientes, a empresa anuncia implementação ou melhoria nos vários sistemas de monitoramento e controle.

O Modelo de Segmentação busca, por meio do CRM, operacionalizar o relacionamento. Há uma ferramenta informática, instrumento para gestores de cliente, dirigida para clientes classificados em estratos superiores da segmentação. Cabe aos gestores de cliente incluírem no sistema toda a informação que detêm sobre o cliente. É uma ferramenta que

ajuda a precisar quais são os clientes que aderem aos produtos. Isso implica da parte do gestor que ele carregue no sistema informático tudo o que conhece do cliente, o agregado familiar, tudo o que é ligado à sua atividade profissional, todos os contactos, todas as conversas que tem com o cliente – não no sentido de transcrever a conversa – mas, enfim, tudo o que o cliente transmitiu de notório e que seja importante para a relação com ele, se tem segunda casa ou se não tem, se gosta mais do campo ou da praia, se viaja de avião. Se faz férias no estrangeiro, e faz férias em Portugal, se tem filhos crescidos, se tem filhos pequeninos, porque em função do ciclo de vida dos clientes há produtos adequados. Com essa

ferramenta informática, desde que o gestor faça todo esse trabalho que lhe é exigido de anotar todo o conhecimento que vai detendo com o cliente, facilita depois, consoante os produtos que nós temos para disponibilizar, poder adequar às necessidades que o cliente tem ou o que gosta (EB.5/F).

Uma gestora de clientes reforça a nova interface entre produção e consumo via antecipação das necessidades dos clientes e utilização de banco de dados que se constrói a partir da iniciativa, capacidade de interpretação do cenário, e pró-atividade que ela própria pratica em seu trabalho cotidiano. Atenta sempre a tudo aquilo que se passa à volta e aos mínimos pormenores e a todas as necessidades presentes e futuras dos clientes, tenta

apontar sempre tudo o que me possa servir não no imediato, mas que me possa servir um dia mais tarde. Temos a tarefa de criar necessidades nos clientes e são essas necessidades que podemos criar neles que nos fazem, se calhar, vender. Passa tudo por aí. Fazer um acompanhamento não só deles, como da família, tudo aquilo que os envolve (EB.4/F).

Essa ferramenta modificou as atividades dos bancários, que também passaram a se colocar sob o controle tecnológico, já que “é visível também através dessa ferramenta informática se de fato eles contatam os clientes, se estão a lançar os dados ou não” (EB.5/F). Além disso, o empregado bancário deixou de ser o único detentor de conhecimento de determinados clientes. O conhecimento que detinha dotava-o de uma importância evidenciada justamente em sua ausência. Como inexistia o banco de dados, se fazia necessário recomeçar um processo de relacionamento. Tratamentos diferenciados resultam da instituição do banco de dados, pois há de se considerar em relação a ele o que é considerado em relação aos espaços físicos mais sofisticados das agências: “Quem é que entra lá? Os bons clientes. Se quisermos, 20% dos clientes da instituição que dão 80% dos resultados. São todos humanamente iguais, são todos comercialmente diferentes” (EB.7/M).

Condizente às colocações de Bauman (1999) em relação à constituição do banco de dados e ao sinóptico, o dispositivo tecnológico que captura e controla a intimidade do cliente na forma de um banco de dados captura e controla também o trabalho diário do gestor de cliente: quantidade de contatos estabelecidos, horários e duração de cada contato, ritmo de trabalho estabelecido, contratos efetuados e produtos bancários ou não-bancários vendidos, como por exemplo jóias, cerâmicas, serviços de cristal, entre outros. Em função disso, sentem-se “vigiados constantemente” (RS.1/M), e se

“não referem [é] porque têm medo de referir isso. A mim já não me podem despedir porque eu já aqui estou. Já posso referir tudo isso!”, diz um diretor sindical (RS.2/M).

Em decorrência de tal proposição, a área comercial constituiu-se como principal destinatário das atividades de formação. Documentos da empresa registram esforços de curto e médio prazos. Os esforços implicaram medidas de recrutamento e reconversão de empregados, visando a melhor adequação entre perfis, competências e funções desempenhadas, já que

hoje, em cada pessoa, e no perfil de trabalhador bancário está um iminente decisor. Ou seja, os níveis de autonomia estão muito maiores, não só formal como uma autonomia informal, porque cada um, à medida que promove uma relação direta com o cliente, assume maior responsabilidade de representação da marca institucional que traz na camisola (EB.3/M).

Extrapolando as fronteiras da empresa a idéia de que há autonomia porque

é ele [o bancário] que gera o tipo de respostas que dá, o aconselhamento que faz às pessoas. Não é um processo organizado ao longo das várias hierarquias, ele próprio tem a relação com os clientes. [...] não podem estar a pedir licença, têm que decidir por si próprios. Têm que ser muito autônomos (RS.3/M).

Entretanto, o controle burocrático persiste na organização do trabalho. Ainda que exista “possibilidade de uma propositura individual, ela é obrigatoriamente validada pelas suas hierarquias. O mecanismo de controle situa-se também aí” (EB.3/M). E situa-se igualmente nos colegas, pois “se um colega não cumpre os seus objetivos, fica mal para todo mundo” (EB.4/F), e em cada um dos indivíduos.

Lê-se nos documentos da empresa que nos últimos anos

a gestão dos recursos humanos prosseguiu a sua aposta no recrutamento exigente, na gestão de carreiras baseada no potencial individual, na avaliação de desempenho, no investimento em formação e num sistema de recompensa e incentivos considerado, genericamente, atrativo e fidelizador dos melhores recursos.

Tais demandas e aposta desencadearam o Projeto de Gestão do Relacionamento com os Empregados (ERM), que equivale ao CRM para os empregados e, segundo a gestão, visa a aproximar e

personalizar a relação destes ao departamento de Recursos Humanos ao longo de sua vida profissional, simplificar e automatizar, com o apoio da *internet*, um conjunto de operações de gestão corrente. O Projeto possibilita o deslocamento do controle mais burocratizado e alocado nos papéis em forma de diversos fichários, e também face-a-face que exigia do gestor um percurso no espaço físico para o estabelecimento de uma ação presencial considerada “mais morosa e menos fácil”, para o controle mais tecnológico que impessoaliza as relações. No entendimento da alta gestão da empresa, o projeto é muito importante por possibilitar

um outro nível de qualidade, porque, ter uma organização e um desenho das informações, torna tudo muito mais simples, torna tudo mais transparente, torna tudo mais fácil e mais conhecido para as próprias pessoas. [...] E, sobretudo, estamos a trabalhar num outro nível de tecnologia. [...] estamos a trabalhar nesta tecnologia em termos de passarmos a informação imediatamente, termos uma capacidade de acesso à informação muitíssimo maior.

Embora “ainda não exista formalizado” (EB.7/M), o Portal “que já tem neste momento muita coisa [...] a questão do controle de presenças e das ausências também é tudo já, neste momento, suportado aí [...] já temos 70% a funcionar” (EB.3/M) [...] e deverá ser uma facilidade para a empresa e, sobretudo, um processo que em termos de gestão facilita muito a vida aos próprios gestores [...] através de “uma maior disponibilidade da informação para o próprio empregado, tornando-o mais autônomo” (EB.7/M).

Segundo Deleuze e Guatari (1996, p. 85–86), a

burocracia só existe através de suas repartições e só funciona através de seus “deslocamentos de metas” e os “desfuncionamentos” correspondentes. A hierarquia não é somente piramidal: o escritório do chefe está tanto no fundo do corredor quanto no alto da torre. Em suma, tem-se a impressão de que a vida moderna não destituiu a segmentaridade mas que ao contrário a endureceu singularmente.

O projeto é considerado pela gestão como “um projeto ambicioso, que apresentou já resultados”. Conforme registram os documentos da empresa, os resultados estão nas seguintes áreas:

- a) Recrutamento: sítio de *e-recruitment on-line*, orientado para o recebimento de candidaturas externas para contratação e estágios;
- b) Formação: sistema *e-learning* para suporte à formação não presencial;

- c) Cultura organizacional: lançamento do Projecto Navegar, que, a par de disponibilizar *hardware*, *software* e serviços de Internet banda larga em condições vantajosas para os empregados, conduziu a um exercício alargado de utilização de novas formas de comunicação e tratamento da informação, alinhadas à evolução da empresa;
- d) Gestão: disponibilização de aplicações *web* orientadas para uma gestão administrativa de pessoal mais rápida, fácil, oportuna e rigorosa.

Neste contexto de novas demandas, relatórios da empresa divulgam que, ao visar intensificar as atuais competências dos empregados, e também atender as competências futuras, nomeadamente competências técnicas, tecnológicas, atitudinais e comportamentais, o “recrutamento mais qualificado, o investimento no apoio à melhoria das habilitações académicas e as saídas de empregados com mais idade e menor qualificação têm contribuído para uma melhoria do perfil de qualificações da empresa”. Em termos de formação, a empresa criou o Projeto Navegar associado ao Projeto de *e-learning*. Com ele a empresa pretende, num primeiro momento, melhores condições para desenvolver seus projetos de aprendizagem e melhores condições de apoio às unidades familiares. Na seqüência, objetiva a “disponibilidade de conteúdos de aprendizagem 24 horas por dia na casa das pessoas. Essas facilidades visam também a que as pessoas promovam alguma parte da formação nas suas próprias casas” (EB.3/M). O Projeto Navegar ilustra a expansão das fronteiras organizacionais e a hipersolicitação que caracteriza a empresa moderna (GAULEJAC, 2005).

A empresa desenvolve uma ação de formação para os gestores de clientes denominada Gestão da Imagem porque

obviamente hoje o cliente espera encontrar não só instalações em condições, espaços próprios para ser atendido com qualidade, bons serviços, boa oferta, pessoas conhecedoras, simpáticas, atenciosas, eficazes. Mas também, associado a isto, procura uma imagem agradável. Procuramos que os nossos empregados tenham algumas noções relacionadas com a forma de cumprimentar as pessoas, e tentando refrear alguns comportamentos que não são tão aconselháveis na relação com os outros, no sentido de proporcionar escutas ativas, de se dirigir corretamente às pessoas, de apostar também numa imagem, no seu próprio vestuário, com alguma sobriedade, condigna, adaptada às suas próprias funções, que seja adaptada para uma relação e para imagem profissional, que é diferente da liberdade que temos no dia a dia de assumir aquilo que bem gostamos no vestir. Não temos uma idéia de uma farda, entre

aspas, mas de fato há uma expectativa do que pelo menos não deveremos encontrar (EB.3/M).

Como diz a pessoa responsável por essa ação de formação, “nos primeiros cursos tinha algum receio que as pessoas se sentissem ofendidas. [...] pode não ser agradável porque a pessoa começa a olhar para si própria, começa a ver... E isso pode ser um bocadinho constrangedor, mas correu lindamente e está a correr muito bem” (EB.5/F). Se alguns eventuais desacordos surgirem, serão resolvidos “através do diálogo” (EB.3/M), pois “não estamos a dizer às pessoas que têm de, não há nada de obrigatório. Agora, o que está a ser dito às pessoas é aquilo que é mais correto para elas”, pois “se há clientes que não ligam tanto a esses aspectos, também há os que ligam” (EB.5/F). Há também os próprios colegas que comentam: “Hoje você traz uma gravata nova. A pessoa comenta, mas não é com aspecto propriamente depreciativo. Não é por aí. Mas ajuda, ajuda a pessoa a manter um certo nível” (EB.8/M). Os desacordos inexistem porque os participantes consideram que o curso ajuda na vida profissional e pessoal, e também “sentem-se muito mais tranquilos porque sabem exatamente aquilo que devem fazer” (EB.5/F). A avaliação de quem participou do curso e “sinceramente” gostou é de que “tentam criar em nós uma imagem semelhante em todas as agências” (EB.4/F). Sedutor e não confrontador, o curso de gestão da imagem foi avaliado como “Muito Bom! Muito Bom! Muito Bom!” (EB.8/M).

A gestão da imagem afeta os indivíduos em sua intimidade, no desejo de estar bem perante os outros, de vestir-se e conduzir-se com elegância, e mais do que tudo no desejo de não se envergonhar. A gestão da imagem resulta uma padronização de modelos e cores nos modos de vestir, de enfeitar-se, de pentear os cabelos e de falar, gesticular e posicionar o corpo de modo discreto e elegante, facilmente observável na empresa. É compreendida como não-prescritiva, já que possibilitaria um espaço de liberdade suficiente para evitar o ditado português que diz: “Vê-se logo que esse fato não é seu” (EB.3/M).

A padronização não-prescritiva é associada à idéia de sobriedade que identifica a empresa, uma vez que

em primeira linha, a imagem que o cliente tem da instituição é da pessoa que o atende. Portanto, a pessoa tem que apresentar a sua imagem em conformidade com a imagem que a instituição quer dar aos clientes. Transmitir confiança, segurança, de maneira que neste aspecto foi muito bom esse curso. Felizmente penso que transmitimos uma imagem mais ou menos bonita (EB.8/M).



A gestão da imagem é também compreendida como “regras de conduta” que se não forem seguidas levam os empregados a serem “marginalizados”, devido à “rigidez institucional” (EB.2/F). E extrapola para a vida pessoal em sociedade já que mesmo as pessoas que relatam “sinceramente, eu pessoalmente nunca tinha ligado muito a esses pormenores, como a roupa, andar toda de escuro” (EB.4/F). Como diz a entrevistada, depois do curso, fora da empresa também não se veste de qualquer forma, “porque tenho plena consciência que posso andar na rua e encontrar um cliente. E acontece freqüentemente nós num fim-de-semana encontrarmos clientes. Imagine agora que um cliente me via, por amor de Deus! É complicado” (EB.4/F). Ela concorda com a idéia de que “tem que haver controle”, porque os concorrentes são cada vez mais competitivos, e se a empresa não o for, perderá quota de mercado. Quando questionada a respeito de como está planejando a sua vida pessoal, responde: “Vida pessoal? Não tenho” (EB.4/F). Trata-se do controle rizomático que se expande para todas as instâncias da vida e produz subjetividades padronizadas e consentidas.

Ainda no tocante à formação, há de se considerar a “formação pré-profissional” desenvolvida em parceria com o Instituto de Formação Bancária (IFB), um órgão da APB para a formação profissional no âmbito da atividade bancária, dirigido a formandos que ainda não são empregados da empresa e que normalmente assumem funções de estágio e futuramente poderão vir a ser chamados pela empresa, que já os conhece.

Editada pelo IFB, a Revista *InforBanca* desempenha papel fundamental na construção dos modos de trabalhar e de ser dos bancários antes mesmo de ingressarem na empresa. A revista publica artigos dirigidos a um público ainda em formação, assinados por docentes do Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) e por profissionais renomados, entre outros. Com títulos como “O conhecimento: um recurso inesgotável cuja aquisição exige tempo e esforço”, “O capital intelectual: a nova riqueza das organizações”, e “... Sobre Management” que, supostamente longo para uma leitura mais rápida, apresenta a peculiaridade de ser apresentado em três edições sucessivas com os sub-títulos “(I) O essencial e o formal”, “(II) Parâmetros da gestão de pessoal”, e “(III) Gestão participativa. Estilos”, além das seções “Comunicando...”, que divulgam dicas sobre como “Comunicar com sucesso”, e “Netiquette”, que apresenta “alguns pontos que poderão contribuir à comunicação eficaz na Internet” (Revista *Inforbanca*, n. 55, 56, 57, 60, 61, 62), a revista propicia que seus leitores assimilem, por vezes antes mesmo de seu ingresso no trabalho bancário, qual é o perfil desejado pelo banco no que diz respeito a suas competências atitudinais e comportamentais.

A possibilidade de padronização dos comportamentos encontra eco na empresa, na qual a idéia de que “comportamento gera comportamento” (EB.3/M) tem servido de modelo à intervenção feita nos últimos anos. Uma vez padronizados em seus modos de agir e de ser, estudantes e estagiários que aspiram a um cargo no banco poderão vir a fazer parte dos quadros da empresa, pois: “à medida que precisamos, muitas vezes recorreremos a eles. Já os conhecemos” (EB.7/M). Seu modo de ser e agir condiz com a subjetividade padronizada que o controle rizomático tratará de garantir, embora algumas manifestações relativas às formas de controle no ambiente de trabalho, nomeadamente em relação ao Código do Trabalho relativo aos meios de vigilância à distância e a confidencialidade de mensagens e acesso à informação venham sendo objeto de discussão em revista do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (*O Bancário*, n. 8 e 9, 2004).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os recentes modos de gestão implantados no trabalho bancário português resultaram em modificações nos relacionamentos, na organização, no armazenamento e na manipulação de informação, tendo sido anunciados como facilitadores da vida dos gestores e estimuladores da autonomia dos trabalhadores em geral. Contribuíram para aproximar o trabalho bancário ao conceito de trabalho imaterial proposto por Lazzarato e Negri (2001), ao tomarem como produtiva a relação que os trabalhadores bancários estabelecem com clientes a partir da mobilização de características que lhes são inerentes, como criatividade e capacidade de comunicação, entre outras. Dois modos de gestão que emergiram da pesquisa empírica – Modelo de Segmentação de Clientes e Gestão de Relacionamento com os Empregados – passaram a demandar essas características dos trabalhadores como exigência à produtividade.

Dessa forma, os modos de gestão contribuíram para moldar outras formas de trabalhar e viver dos trabalhadores bancários, solicitando-lhes flexibilidade, adaptabilidade, participação, requalificação constante, autonomia para pequenas decisões e afetividade nos relacionamentos. Mas também excesso de exposição ou falta de privacidade, disponibilidade total na forma de engajamento subjetivo diante das demandas sempre mutáveis, vulnerabilidade no que diz respeito à ocupação dos lugares organizacionais ou iminente desligamento de postos de trabalho prestigiados para desprestigiados, com visível mudança na natureza da profissão de bancário, que passa a ser solicitado como consultor de serviços financeiros.

Para que fosse possível tal moldagem de si, que envolve o corpo e a mente, o controle modificou-se. A partir da inspiradora discussão de Deleuze e Guattari (2000) a respeito do rizoma, sugere-se denominá-lo controle rizomático, a fim de compreendê-lo em suas múltiplas formas de expressão e

natureza mutante. Tal sugestão apóia-se no fato de que o controle não mais se limita à fixidez em estruturas rígidas, à reprodução como decalque, à lógica binária de vigilante e vigiado, ou à certeza da vigilância com fins punitivos, característicos do panóptico. Ao contrário, o controle, hoje, associa-se à sedução, à mobilidade, ao global, aspectos característicos do sinóptico. Anteriormente associado aos fichários de papel e às chefias, numa lógica organizacional que privilegiava a verticalização com o novo paradigma tecnológico, o controle vem assumindo direções movediças.

Atribuir o controle a apenas um ponto ou posição seria desconsiderar que se constitui de linhas de articulação, de segmentaridade, e também de ruptura e de fuga. Essas últimas contribuem para a eficácia do controle, ao darem margem para que os trabalhadores vislumbrem condições de liberdade, mesmo que transitória ou ilusória. No fluxo dessas linhas, o controle rizomático opera, simultaneamente, no objeto e no sujeito, mudando de natureza. Como afirmam Deleuze e Guattari (2000, p.37):

Um rizoma não começa nem conclui, ele se encontra sempre no meio, entre as coisas, inter-ser, *intermezzo*. [...] *Entre* as coisas não designa uma correlação localizável que vai de uma para outra e reciprocamente, mas uma direção perpendicular, um movimento transversal que as carrega uma e outra. (Itálico na citação original).

Condizente com os princípios do rizoma – conexão e heterogeneidade, multiplicidade, ruptura a significante, cartografia e decalcomania –, o que se observa é que o controle não se exercita por reprodução e hierarquia, mas por variação e fluxo. Ele tem sempre múltiplas entradas: a tecnologia que o torna sutil e impessoal; as incontestáveis estatísticas que refletem tanto o resultado coletivo como individual a partir de ferramentas que os próprios trabalhadores alimentam; a chefia que não mais reprime, pune ou impõe, mas busca a adesão voluntária via sedução, gratificação ou estímulo ao comprometimento individual; os protocolos de avaliação de desempenho informatizados, que não são contestados por fazerem crer que sua transparência e objetividade contêm confiabilidade e segurança; o “fora da empresa” em função do imperativo à satisfação dos clientes; a formação que homogeneiza perfis antes mesmo da contratação ao trabalho; as prescrições ou “não-prescrições” normalizadoras quanto à elegância na apresentação e condução dos corpos; os colegas de trabalho que zelam por tudo

na expectativa dos ganhos profissionais e financeiros; o próprio sujeito, que, reticente, revela deixar de lado a vida pessoal independentemente dos prejuízos que possa lhe acarretar, mas considera que é preciso fazer algumas concessões e mostrar disponibilidade ao trabalho, como uma autodisciplina que desenvolve.

A lógica de inclusão ilustrada na idéia de somatório proposta, inerente ao rizoma, produz a subjetividade dos sujeitos da reestruturação do trabalho bancário. Ela coloca-se, para os sujeitos, ao mesmo tempo como intolerável e como nova possibilidade de se manterem incluídos num processo que os atrai por sedução. O controle rizomático poderá encontrar resistência em face de qualquer um desses centros móveis e ser rompido. Mas também poderá ser retomado a partir de qualquer um deles, assumindo novas e imprevisíveis configurações, já que não se pauta pela recusa, interdição, repressão ou punição. Ele se pauta pela sedução, sofisticação, sutileza e justificação. Esse cenário de controle emocional gera adesão voluntária aos modos de gestão por meio da gestão de si compreendida como autocontrole. O controle rizomático não se limita aos modos de trabalhar, atingindo, igualmente, os modos de viver dos indivíduos e das coletividades.

O presente trabalho contribui para a teoria e prática em administração ao possibilitar uma ampliação do olhar relativa às novas configurações que assumem o trabalho bancário e os novos modos de gestão.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. de. *Do trabalho nos serviços: processos de transformação no sector bancário*. 200. v. 1 e 2. Tese de Doutorado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa da Universidade de Lisboa, Lisboa, 2002.

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

CASTELLS, M. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIA, R. A 'Rhizomic' model of organizational change and transformation: perspective from a metaphysics of change. *British Journal of Management*, v. 10, n. 3, p. 209-227, 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. 1v. 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, 1996. 1v. p. 83-115.

GADREY, J; ZARIFIAN, P. *L'Émergence d'un modèle du service: enjeux et réalités*. Paris: Éditions Liaisons, 2002.

GAULEJAC, V. de. *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Seuil, 2005.

GORDON, D. The electronic panopticon: a case study of the development of the National Crime Records System. *Politics and Society*, n. 15, v. 4, p. 483-511, 1987.

GRISCI, C. L. I. *Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*. 2000. Tese de Doutorado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

KÓVACS, I. *As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação*. Oeiras: Celta, 2002.

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

LAZZARATO, M. *Le concept de travail immatériel: la grande entreprise*. Disponível em : <[www.multitude.samizdat.net/rubrique.php3?id\\_rubrique=225](http://www.multitude.samizdat.net/rubrique.php3?id_rubrique=225)>. Acesso em 08.11.2004.

LYON, D. *El ojo electrónico: el auge de la sociedad de la vigilancia*. Madrid : Alianza Editorial, 1995.

MINAYO, M. (Org.) *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

PATTON, P. *MetamorphoLogic: bodies and powers in a Thousand Plateaus*. *Journal of the British Society for Phenomenology*, v. 25, n. 2, p. 157-169, 1994.

PELBART, P. Rizoma temporal. *Educação, Subjetividade e Poder*, v. 5, n. 5, p. 60-63, 1998.

PELBART, P. *Vida capital: ensaios de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras, 2003.

PELBART, P. Biopolítica e biopotência no coração do império. Disponível em: <[www.multitude.samizdat.net/article.php?id\\_article=41](http://www.multitude.samizdat.net/article.php?id_article=41) - 34K>. Acesso em 08.11.2004.

POSTER, M. *The mode of information*. Chicago: University of Chicago Press, 1990.

REVISTA INFORBANCA. *Revista do Instituto de Formação Bancária*, n. 55, 56, 57, 60, 61, 62. 2003-2004.

REVISTA O BANCÁRIO. *Revista do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas*, n. 8 e 9, 2004.

THOMPSON, J. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes, 1995.

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

ZARIFIAN, P. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. *Novos Estudos*, n. 64, p. 23-31, nov. 2002.

ZARIFIAN, P. Productivité, logique de service et mutations du travail. *Revue Française de Gestion*, n. 126, nov./dez.1999.

**Artigo recebido em 19.01.2006. Aprovado em 14.04.2007.**

**Carmem Ligia Iochins Grisci**

Professora da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul..

Pós-Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações pela Universidade Técnica de Lisboa.

Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Interesses de pesquisa nas áreas de trabalho, gestão e subjetividade .

E-mail: [cligrisci@ea.ufrgs.br](mailto:cligrisci@ea.ufrgs.br)

Endereço: Rua Washignton Luiz, 855, sala 424, Porto Alegre – RS, 90010-460