

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
PESSOAS COMO EXPRESSÃO DE  
CONTROLE E VIOLÊNCIA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

**MAYARA MARIA DE JESUS MUNIZ**

**2008**

**MAYARA MARIA DE JESUS MUNIZ**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO  
EXPRESSÃO DE CONTROLE E VIOLÊNCIA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras – DAE/UFLA como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração, área de concentração Organizações, Estratégia e Gestão, para obtenção do título de “Mestre”.

Orientador:

Prof. Dr. Mozar José de Brito

Co-orientadora:

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle

**LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2008**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Muniz, Mayara Maria de Jesus

Políticas e práticas de gestão de pessoas como expressão de controle e  
violência em uma organização bancária. / Mayara Maria de Jesus Muniz. –  
Lavras : UFLA, 2008.

148 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2008.

Orientador: Mozar José de Brito.

Bibliografia.

1. Políticas e práticas de gestão de pessoas. 2. Controle. 3. Violência.  
I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-305.90694

-658.312

**MAYARA MARIA DE JESUS MUNIZ**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO  
EXPRESSÃO DE CONTROLE E VIOLÊNCIA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 25 de Março de 2008

Prof. Dr. Angelo Brigato Esthér - UFJF

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle - UFLA

Prof. Dr. Mozar José de Brito  
UFLA  
(Orientador)

**LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2008**

*“Viva como se fosse  
morrer amanhã...  
... Aprenda como se fosse  
viver para sempre.”*

Gandhi

## **DEDICO**

*A Deus,  
por estar sempre guiando meus caminhos, dando-me capacidade de sonhar e  
forças para realizar os meus sonhos;*

*Aos meus avós,  
Sinézio Pereira de Almeida (in memorian) e Tereza Carmo de Almeida (in  
memorian), pela história de luta, vida dedicada ao amor, sem dúvidas um lindo  
exemplo para todos nós.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, impossível seria terminar este trabalho sem a fé de que Ele estava sempre me ajudando.

À minha família, pelo amor que me dedicaram, principalmente:

Aos meus pais, Lindalvo e Joselita, em especial à minha mãe, pelo carinho e amor sempre;

Aos meus irmãos, Thy, Lú, Dany, Carlinhos, Layla pela amizade e minha sobrinha Duda, pela descoberta de um novo amor;

À Tia Eliene, por ser tão prestativa e amiga, pela companhia durante a pesquisa de campo;

Ao meu marido, Lenaldo, pelo incentivo, apoio e pela compreensão dos muitos momentos os quais tivemos que estar longe;

À minha Vó Nair, minha Tia Saionara e minha Dinda, principalmente pelos momentos de descontração durante a pesquisa de campo.

A uma nova família construída paralelamente ao meu crescimento acadêmico:

À Universidade Federal de Lavras;

À CAPES, pelo apoio financeiro (bolsa), muito importante para consecução não apenas desta, mas de qualquer pesquisa científica;

Ao meu orientador, Mozar José de Brito, pela credibilidade, seriedade e contribuição não só neste trabalho, mas também em meu aprendizado desde a graduação;

À minha co-orientadora, Mônica C. A. Cappelle, pela preciosa colaboração no meu processo de aprendizagem como pesquisadora, enfim, pela amizade;

Ao professor Ângelo Brigato Esthér, não apenas por ter aceito o convite para participar da banca, mas principalmente, pelas valiosas contribuições no trabalho.;

Aos professores da UFLA, em especial Juvêncio Braga de Lima, pela contribuição na minha formação profissional e Ricardo Sette, pela ajuda no contato com a empresa estudada;

À minha amiga Maria Cecília, uma nova irmã, com quem aprendi não somente lições acadêmicas, mas de força e perseverança;

A um trio muito especial, Mira, Márcio e Laís, pelo apoio e dedicação durante os momentos difíceis e alegres da minha vida acadêmica;

À minha turma do mestrado, em especial a Alexandre Ziviani, Carol, Cláudia, Felipe, Gêgê, Kêzinha, Lélis (“sem noção”), Marcelo (“o trator”), Mari, Mauro (o adotado pela turma) e Max (rs!), pela aprendizagem, mas principalmente pelos momentos de descontração, extremamente necessários ao curso, afinal... “existe vida além do mestrado”!;

Aos funcionários da UFLA, em especial a Beth e Jackeline pela dedicação não somente a mim, mas a todos que passaram no PPGAD;

Às meninas da república, e especial à Fran, pela convivência e aprendizado.

Vocês nunca serão esquecidos... “amigo é coisa para se guardar do lado esquerdo do peito”!

As pessoas também muito, muito importantes:

Alexandre, pela aprendizagem acadêmica e pela presteza sempre que precisei;

Iuri, que apesar de ter conhecido há tão pouco tempo foi de fundamental importância para consecução do meu trabalho. Sem sua ajuda seria muito difícil realização desta pesquisa, principalmente a de campo;

Aos bancários e bancárias, em especial àqueles e àquelas que dispuseram de seu precioso tempo para contribuir com essa pesquisa;

Ao Sindicato dos Bancários da Bahia, em especial a Aguinaldo Mattos e Heloína, pela dedicação e ajuda sempre que precisei!

A todos que me incentivaram sempre!

Á todos vocês:

**MUITO OBRIGADA!**



## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE QUADROS .....	ii
LISTA DE TABELAS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT .....	vi
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO.....	5
2.1 Taylorismo, Fordismo e Acumulação Flexível.....	5
2.2 Transformações no setor bancário no Brasil.....	12
3 CONTROLE E VIOLÊNCIA .....	18
3.1 Abordagens e evolução dos mecanismos de controle.....	18
3.2 Os mecanismos de controle nas organizações hipermodernas.....	25
3.3 Políticas de gestão de pessoas como mecanismo de controle.....	29
3.4 Mecanismos de controle como expressão de violência nas organizações hipermodernas.....	34
3.4.1 Formas de violência no espaço organizacional.....	36
3.4.2 A institucionalização da violência nas organizações hipermodernas .....	39
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
4.1 Processo de coleta de dados.....	42
4.2 Plano de análise e interpretação dos dados .....	46
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	49
5.1 Marcos centrais na trajetória histórica do BNII e alterações das políticas e práticas de gestão de pessoas .....	49
5.2 O controle expresso nas práticas de gestão de pessoas do Banco BNII.....	61
5.2.1 Recrutamento, seleção e ascensão profissional.....	62
5.2.2 Socialização e treinamento .....	66

5.2.3 Desenvolvimento .....	72
5.2.4 Remuneração, metas e participação nos lucros e resultados.....	76
5.2.5 Avaliação de desempenho.....	83
5.2.6 Tecnologia .....	86
5.2.7 Ambiente físico.....	89
5.2.8 Exaltação da marca .....	91
5.2.9 Reestruturações e demissão voluntária .....	93
5.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas como expressão de violência contra o trabalhador .....	97
5.3.1 Violência física .....	98
5.3.2 Violência econômica.....	102
5.3.3 Violência psíquica, simbólica e social .....	105
5.3.4 Violência estrutural.....	114
5.3.5 Resignação e não questionamento às práticas de gestão que exercem controle e violência.....	117
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	123
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
ANEXOS .....	134

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 Instabilidade.....	94
FIGURA 2 Carregador de pedras. ....	99
FIGURA 3 Em busca de qualidade de vida. ....	103
FIGURA 4 O bancário desvalorizado, atendente de telemarketing.....	111
FIGURA 5 O trabalhador transparente e o poder da marca do BNII.....	112

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 Políticas e práticas de gestão do BNII como expressão de controle contra seu trabalhador.....	95
QUADRO 2 Políticas e práticas de gestão do BNII como expressão de violência contra seu trabalhador.....	121

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 Distribuição dos funcionários do Banco entrevistados quanto a sexo, local de trabalho, tempo de serviço e função exercida. ....	44
--	----

## RESUMO

Muniz, M. M. de J. **Políticas e práticas de gestão de pessoas como expressão de controle e violência contra o trabalhador em uma organização bancária.** 2008 144p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras\*

Um cenário de mudanças tem caracterizado a sociedade nas últimas décadas, a exemplo do processo de globalização, do aumento no ritmo de mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico além do crescente aumento da concorrência e competitividade. Visando adequar-se a esse novo contexto e alcançar competitividade em produtos e serviços, as organizações têm adotado novos modelos de gestão. Assim, este trabalho teve por objetivo estudar as políticas e práticas de gestão de pessoas em uma organização bancária, entendendo-as como mecanismos de controle e como possíveis formas de violência contra o trabalhador. Neste estudo são apresentadas as transformações no mundo do trabalho e a evolução dos modelos de gestão, enfocando o toyotismo por este ser a base do modelo atual que sustenta as atuais políticas e práticas de gestão de pessoas. Posteriormente, discutem-se as abordagens e evolução dos mecanismos de controle, a forma como esse controle se configura nas organizações, como as políticas e práticas de gestão se expressam como controle, e, ainda, quais configurações a violência pode assumir no espaço organizacional, e as origens de sua institucionalização. Para o alcance do objetivo, realizaram-se análise documental sobre a organização estudada, entrevistas semi-estruturadas com vinte e dois funcionários do banco, distribuídos em várias funções, e dois sindicalistas. Realizou-se ainda observação não-participante e construção de desenhos. Para análise e interpretação dessas entrevistas e explicações dos desenhos foi utilizada a análise de conteúdo. Por meio das análises pôde-se constatar que as políticas e práticas de gestão da organização estudada têm-se configurado como mecanismos de controle econômico, político, ideológico e psicológico. Ainda pôde-se observar que, da maneira como têm sido exercidas, essas formas de controle têm-se configurado como violência física, econômica, psíquica, social, simbólica e estrutural contra o trabalhador. Este, por sua vez, tem tido reduzidas as possibilidades de resistir a essas práticas. Primeiro, pela dificuldade de percebê-las; segundo, devido à individualização e fragmentação da classe trabalhadora; e terceiro, por causa de problemas estruturais, como o desemprego

---

\* Orientador: Prof. Dr. Mozar José de Brito – UFLA.  
Co-orientadora: Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle - UFLA

e, ainda, porque o trabalhador acredita que aquelas práticas são comuns, inexoráveis e, portanto, difíceis de se combater.

## ABSTRACT

Muniz, M. M. de J. **Politics and practice of person management as expression of control and violence against the worker in a banking organization.** 2008 144 p. Dissertation (Master in Management) – Federal University of Lavras, Lavras.\*

A plot of changes has characterized the society in the last decades, just like the process of globalization, the increase in the rhythm of changes in the economical, institutional and technological environment besides the growing increase of the competition and competitiveness. Aiming fit to this new context and to reach competitiveness in products and services the organizations have adopted new models of management. So, this dissertation had for objective to study the politics and practices of people management in a bank organization, understanding them as control mechanisms and as possible forms of violence against the worker. In this dissertation, the transformations in the world of the work and the evolution of the management models are presented focusing the toyotismo as the support of the current model that holds the current politics and practices of people management. Subsequently, it was discussed the approaches and evolution of the control mechanisms the forms they configure in the organizations, how the politics and practices of management are expressed as control, and, still, which configurations the violence can assume in the organizational space and the origins of its institutionalization. To get the objective realized documentary analysis was adopted on the organization research, and also semi-structured interviews with twenty two employees of the bank distributed in several functions and two trade-unionists. No-participant observation and the construction of drawings were also used as a mean of data collection. The analysis content was used for the analysis and interpretation of the interviews and the explanations of the drawings. Through the analyses it could be noticed that the politics and practices of management at the studied organization have been configured as mechanisms of economical, political, ideological and psychological control and, also, in the way as they have been exercised, these forms of control can be interpreted as physical, economical, psychological, social, symbolic and structural violence against the worker. The employees, on their turn, have had their resistance possibiliteis been reduced by these practices. First, because of the difficulty of perceiveing those practices, second, due to individualization and fragmentation of the working class, thirdly, for structural problems like the unemployment and, yet, because the workers

---

\* Advisor: Prof. Dr. Mozar José de Brito – UFLA.

Co-advisor: Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle - UFLA



believe that those practices are common, implacable and so difficult to fight against.

## 1 INTRODUÇÃO

Um cenário de mudanças tem caracterizado a sociedade nas últimas décadas. Como exemplo, apresenta-se o processo de globalização, do aumento no ritmo de mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico além do crescente aumento da concorrência e competitividade. Esse caráter atual, de constantes transformações ambientais, impõe às organizações uma nova dinâmica, visando sua adequação à essa nova condição e o alcance de competitividade em produtos, serviços e processos.

A partir da década de 1970, as organizações iniciam, então, um processo de reestruturação produtiva, incorporando novas tecnologias físicas buscando maior racionalização técnica e organizacional e, conseqüentemente, adotando novos modelos de gestão a fim de adquirirem maior sistematização, integração e flexibilização na organização do trabalho (Nogueira et al., 1999).

Com isso, as estruturas organizacionais passam por uma redefinição do sistema de autoridade, reduzindo os níveis hierárquicos e de contratação de mão-de-obra, fazendo maior utilização de sub-contratos e reduzindo o número de funcionários. Isso tem tornado as organizações menos hierarquizadas, mais ágeis e mais enxutas, o que possibilita uma redução de seus custos (Silva, 2002).

Para realizar e justificar todas essas mudanças, o discurso organizacional é, quase sempre, de valorização do trabalhador. No entanto, alguns estudos (Segnini, 1999; Freitas, 2001; Jinkings, 2003; Batista, 2006; Montanha, 2006) mostram que, na verdade, o que se tem presenciado nos ambientes laborais é um estado de insegurança, instabilidade e sofrimento do trabalhador. Causado pela degradação e precarização das condições de trabalho, pelo risco do desenvolvimento de doenças ocupacionais devido à intensificação e extensão da jornada de trabalho e, ainda, pela ameaça constante do desemprego.

Outra contradição relacionada aos efeitos das mudanças causadas pela reestruturação nas estruturas organizacionais diz respeito ao controle exercido pela organização sobre o trabalhador. O discurso por parte das empresas é que, com a flexibilização e a integração organizacional, há uma redistribuição da autoridade formal, maior autonomia e participação dos trabalhadores nas decisões e, conseqüentemente, menor controle (Nogueira et al., 1999).

No entanto, autores como Pagès et al. (1987), Alcadipani & Almeida (2000), Silva (2002), Crubellate (2004) argumentam que, na prática, estas mudanças não diminuíram, e sim alteraram a forma de utilização dos mecanismos de controle. Ou seja, houve uma redução da utilização dos mecanismos de controle burocrático (mais objetivo) e uma ampliação da utilização dos mecanismos de controle normativo que enfatiza aspectos subjetivos construindo o processo de disciplinarização através de um discurso de participação.

Esses mecanismos de controle do tipo normativo, que têm sido cada vez mais utilizados pelas organizações atuais, têm uma predominância ideológica que dá ênfase ao compartilhamento de uma visão organizacional e que reduz a resistência sem que isso signifique ausência de dominação, é, na opinião de Faria (2002); Lima (1996); e Pagès et al.(1987), mais insidioso e sinistro e, portanto, nocivo ao trabalhador. Diante disso, pergunta-se: *Como os mecanismos de controle e a violência se expressam nas políticas e práticas de gestão de pessoas de uma organização bancária?*

O contexto bancário configura-se em um ambiente relevante para esta pesquisa por ter sido um dos setores que mais sofreu e realizou mudanças<sup>1</sup> nas últimas décadas, tanto para atender exigências do Estado (no Brasil, representado pelo Banco Central) quanto do mercado. Afinal, por ter como

---

<sup>1</sup> Essa mudanças estão explicitadas no item 1 “Transformações no setor bancário no Brasil” (nota da autora).

objeto principal de seu serviço a movimentação financeira, os bancos tiveram que se modernizar para viabilizar a realização das transações inauguradas pela era da globalização e da reestruturação produtiva.

Com isso, políticas de reestruturação administrativa, terceirização, demissões via PDV (Plano de Demissão Voluntária) e substituição cada vez maior de mão-de-obra por tecnologias de automatização foram práticas comuns no setor bancário, nos últimos anos. Nesta perspectiva, entende-se que as instituições financeiras configuram-se em um ambiente propício para a investigação dos impactos das mudanças organizacionais sobre o controle e sua possível configuração como forma de violência sobre as pessoas que trabalham nestas organizações.

Assim, com este trabalho, objetivou-se estudar as expressões de controle e violência nas políticas e práticas de gestão de pessoas em uma organização bancária. Mais especificamente pretendeu-se:

- 1) resgatar os aspectos históricos da organização, enfatizando a evolução de suas práticas de gestão;
- 2) identificar as políticas e práticas atuais de gestão de pessoas da organização, particularizando a percepção de gestores, sindicalistas e bancários sobre os mecanismos de controle materializados nessas políticas;
- 3) verificar se os mecanismos de controle materializados nas políticas e práticas de gestão de pessoas são percebidos pelos atores como formas de violência.

A realização deste estudo pretendeu contribuir para um maior entendimento teórico das políticas e práticas de gestão de pessoas. A análise de tais práticas e políticas deverá conduzir a um aprofundamento do conceito de

controle como expressão de violência contra o trabalhador. Ademais, este estudo poderá contribuir para o aumento do número de trabalhos e para o melhor entendimento sobre a manifestação da violência no campo organizacional, tema ainda pouco pesquisado no Brasil.

Além desta introdução, o trabalho é composto por 5 capítulos, sendo que, no segundo, foi feita uma discussão acerca das transformações no mundo do trabalho, da evolução dos modelos de gestão: taylorismo, fordismo e toyotismo, sendo que este último foi mais discutido por se constituir a base do modelo atual que sustenta as políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações hipermodernas (Pagès et al., 1987) objeto da pesquisa. De forma mais específica, ainda neste capítulo discutiu-se as transformações pelas quais passou o setor bancário.

No terceiro capítulo, discorreu-se sobre as abordagens e evolução dos mecanismos de controle, sobre como esse se configura nas organizações hipermodernas, sobre como as políticas e práticas de gestão se configuram como controle e, ainda, sobre quais as configurações a violência pode assumir no espaço organizacional, e as origens de sua institucionalização.

No capítulo quatro, foi descrita a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, desde a coleta até a análise dos dados e informações sobre o caso escolhido e sobre os entrevistados.

No quinto capítulo, apresenta-se a análise e interpretação dos dados realizados a partir da pesquisa empírica que tentou compreender como o Banco estudado exerce controle sobre seus membros através das políticas e práticas de gestão e como esse controle se materializa como uma expressão de violência contra os bancários e bancárias.

E, finalmente, no capítulo seis estão descritas as conclusões, contribuições e limitações do trabalho e, ainda, sugestões para pesquisas futuras sobre o tema.

## 2 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

Um cenário de mudanças tem caracterizado a sociedade nas últimas décadas, a exemplo do processo de globalização, do aumento no ritmo de mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico, além do crescente aumento da concorrência, competitividade e instabilidade. Conseqüentemente, no mundo do trabalho, essas mudanças têm sido marcadas pela transição de modos de produção. O binômio taylorismo/fordismo, marcado pelas relações de trabalho rígidas com a reestruturação produtiva, tem dado lugar a um novo regime de acumulação, que tem como principal característica a flexibilidade. Com o objetivo de esclarecer como se deu esse processo, neste capítulo discutiu-se a evolução dos modelos de produção e, mais especificamente, as transformações pelas quais tem passado o setor bancário, objeto deste estudo.

### 2.1 Taylorismo, Fordismo e Acumulação Flexível

De acordo com Cattani (1997), *Taylorismo* é um sistema de organização do trabalho especialmente industrial, baseado nas separações das funções de concepção e planejamento das funções de execução, na fragmentação e na especialização das tarefas, no controle de tempos e movimentos e na remuneração por desempenho. Caracteriza-se pela utilização intensiva de maquinaria, ênfase no controle e na disciplina, com vistas à eliminação da autonomia dos produtores diretos e do tempo ocioso como forma de assegurar aumento na produtividade do trabalho.

Ainda segundo Cattani (1997), os princípios dessa estratégia patronal de gestão/organização do processo de trabalho foram desenvolvidos e sistematizados por F. W. Taylor (1856-1915) e aplicados de tal maneira generalizada e intensiva que configuraram o paradigma explicativo do regime de

acumulação para o período compreendido entre o final da Primeira Guerra Mundial até meados dos anos de 1970. No entanto, esse modelo de organização deparou-se com a resistência operária e com diversas críticas, por transfigurar o trabalho em uma atividade fragmentada, repetitiva, monótona e desprovida de sentido e, o trabalhador, em um operário-massa, alienado do conteúdo do seu esforço produtivo.

O termo *Fordismo*, segundo Laranjeira (1997), tornou-se a maneira usual de se definir as características de um modelo de produção, baseados em inovações técnicas e organizacionais que se articulam, tendo em vista a produção e o consumo em massa. Assim como o *Taylorismo*, o *Fordismo* também se caracteriza como prática de gestão na qual se observa a radical separação entre concepção e execução, fragmentação, simplificação e rotinização do trabalho, com conseqüente perda das qualificações dos trabalhadores.

No entanto, ainda de acordo com a autora, esses dois modelos de produção não devem ser confundidos. O *Taylorismo* caracteriza-se pela intensificação do trabalho através da racionalização científica (estudo dos tempos e movimentos com objetivo de eliminar os movimentos inúteis através da utilização de instrumentos de trabalho mais adaptados à tarefa), já o *Fordismo* é uma estratégia mais abrangente de organização da produção.

Gramsci (1991) associa esse sistema de produção à forma de racionalização que define um modo de vida, demandando:

*“...um novo tipo humano, em conformidade com o novo tipo de trabalho e de produção (...) os novos métodos de trabalho estão indissolúvelmente ligados a um determinado modo de viver, de pensar, de sentir a vida; não é possível obter êxito num campo sem obter resultados tangíveis no outro”* (Gramsci, 1991, p. 382, 396).

Diferentemente de Taylor, Ford entendia que produção em massa significava consumo em massa e, portanto, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e psicologia, resultando em um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (Harvey, 1992).

Apesar das particularidades de cada modelo, o *Taylorismo* e o *Fordismo*, em suma, representam um conjunto de princípios desenvolvidos com objetivo de racionalizar e aumentar a produção. Tem como principais características a padronização e a sistematização do trabalho em normas técnicas e alto controle do processo produtivo, e se consolidaram em uma época na qual a produção em massa era garantida por um mercado apto a absorvê-la (Batista, 2006).

A partir da década de 1970, com a crise do petróleo e a recessão, entretanto, a produção em massa começa a encontrar dificuldades, mostrando-se incoerente. Para se manterem competitivas, nesse contexto, as organizações passam a mudar suas estruturas iniciando, assim, um processo de reestruturação produtiva, passando a adotar novas técnicas de gestão cujas bases pressupõem flexibilidade dos processos de trabalho, horizontalidade das relações hierárquicas, procedimentos e comunicações e descentralização das estruturas e decisões (Pimenta, 1999).

Esse novo modelo de produção que é inspirado em um regime de acumulação de capital que procura substituir o Fordista, no âmbito da organização dos processos de trabalho (através da adoção do Toyotismo/modelo japonês), no campo da desregulamentação do mercado de trabalho, da nova intervenção e regulamentação do Estado, na crise dos sindicatos e nas formas de atuação das direções sindicais é chamado por Druck (2005) de *flexibilização*.

A flexibilização é, então, fruto do regime de *acumulação flexível* que segundo Harvey (1992, p. 141):



*“... é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional”.*

Para Harvey (1992) essa transição não corresponde a uma substituição de regimes, pois as novas tecnologias e formas organizacionais flexíveis combinam com padrões Fordistas. Essa concepção distancia o autor daqueles que falam em novos processos produtivos, inteiramente distintos das bases Fordistas e, ainda, daqueles que não vêem novas e significativas transformações no interior do processo de produção de capital (Antunes, 1999).

Dentro das organizações, a *acumulação flexível* altera o processo de produção e a forma de organização do trabalho, podendo aparecer com outras denominações (especialização flexível, Toyotismo, pós-fordismo, modelo japonês). Entretanto, sob todas elas o que caracteriza o ambiente laboral são as diversas formas de flexibilidade: nas formas de contrato (por tempo determinado ou temporário, parcial, por empreitada, por prestação de serviço), na jornada de trabalho (banco de horas), na função (polivalência e multifuncionalidade), na remuneração (participação nos lucros, premiações, bônus por produtividade), entre outras (Druck, 2005).

No Brasil, esse processo começou a se delinear de forma ainda incipiente na década de 1980, mas se incrementou a partir de 1990, quando as empresas nacionais começaram a se preocupar em tornarem-se mais competitivas e melhorar a qualidade de seus produtos devido ao aprofundamento da recessão e à política de abertura comercial no governo Collor (Soares, 1997).

Essa inserção da economia brasileira na atual fase de mundialização do capital culminou em um processo de competição acentuada e exarcebada, com

novos padrões de produtividade e qualidade, com implicações acentuadas nas relações de trabalho e o estabelecimento de uma correlação de forças extremamente desfavorável à classe trabalhadora (Pires, 2001). Por isso, de acordo com Veloso (1999), os reflexos mais imediatos da reestruturação do setor produtivo sobre o mercado de trabalho no Brasil apontam para precarização das condições de trabalho.

Tumulo (2001), depois de uma extensa pesquisa bibliográfica sobre reestruturação produtiva no Brasil, concluiu que, no final do século XX, houve um recrudescimento da degradação do trabalho no país, resultado do processo de intensificação da exploração sobre a força de trabalho, que é uma característica determinante do novo padrão de acumulação de capital. Para Druck (2005) a flexibilização, além de gerar desemprego, tem ocasionado um processo de precarização do trabalho (insegurança, piores condições de saúde e riscos, alta competitividade entre pares, desmotivação) e do emprego (instabilidade, falta de vínculo, subcontratação, temporários), com crescimento da informalidade do mercado de trabalho, onde as condições de sobrevivência são extremamente difíceis.

Apesar dessa associação entre a flexibilização e a precarização ser mais contundente nos países de “Terceiro mundo”, *a precariedade está hoje por toda parte*. É esta a idéia que Bourdieu (1998) transmite em seu texto de mesmo título na coletânea “Contrafogos”. Para o autor, a flexibilização, ou *flexploração*, é inspirada tanto por razões econômicas quanto políticas e explora os empregados e desempregados por meio da instabilidade provocada por si mesma:

*“A precariedade se inscreve num modo de dominação de tipo novo, fundado na instituição de uma situação generalizada e permanente de insegurança, visando obrigar os trabalhadores à submissão, à aceitação da exploração. Apesar de seus efeitos se assemelharem muito*

*pouco ao capitalismo selvagem das origens, esse modo de dominação é absolutamente sem precedentes, motivando alguém a propor aqui o conceito ao mesmo tempo pertinente e muito expressivo de **flexploração**. Essa palavra evoca bem essa gestão racional da insegurança, que, instaurando, sobretudo através da manipulação orquestrada do espaço da produção, a concorrência entre os trabalhadores dos países com conquistas sociais mais importantes, com resistências sindicais mais bem organizadas – características ligadas a um território e a uma história nacionais – e os trabalhadores dos países menos avançados socialmente, acaba por quebrar resistências e obtém a obediência e a submissão, por mecanismos aparentemente naturais, que são por si mesmos sua própria justificação. Essas disposições submetidas produzidas pela precariedade são a condição de uma exploração cada vez mais “bem-sucedida”, fundada na divisão daqueles que, cada vez mais numerosos, não trabalham e aqueles que, cada vez menos numerosos, trabalham, mas trabalham cada vez mais” (Bourdieu, 1998, p. 124 e 125).*

Bourdieu (1998) mostra, dessa forma, que as estratégias de precarização decorrentes da flexibilização atuam como um ciclo que beneficia e fortalece as organizações enquanto desfavorece e fragiliza os empregados. Pois, com a produção enxuta, implantação de tecnologias e redução de custos torna-se necessário demitir pessoas. Com isso, os trabalhadores que ainda continuam trabalhando submetem-se à exploração por medo de perder seu emprego. Afinal, há centenas de desempregados buscando um emprego independentemente das condições oferecidas nestes.

Da mesma forma que o Fordismo, esse “novo” regime de *acumulação flexível*, apesar de ter no *trabalho* (nas formas de produzir, na organização dos processos produtivos, na legislação sobre os trabalhadores, nas modalidades de emprego e/ou ocupação, nos regimes de trabalho e na organização sindical) seu maior substrato (Druck, 2005), também ultrapassa as fronteiras da organização, influenciando a sociedade a adotar um novo modo de vida, também marcada pela precariedade.

Em sua obra, “Corrosão do Caráter”, Richard Sennett (1999) revela como as organizações, em sua nova forma de atuar, têm influenciado os indivíduos a mudarem seus valores, modo de vida e as conseqüências disso para os mesmos.

Para o autor, com a exaustão dos modelos fordista/taylorista, a rotina excessiva e a burocracia passaram a ser repudiadas pelas organizações, e a palavra de ordem para sobreviver no atual mercado dinâmico e competitivo é *flexibilidade*. Ser flexível significa ser ágil, aberto à mudanças, assumir riscos, depender cada vez menos de leis e procedimentos formais. Com a rapidez exigida nos processos de produção e circulação de mercadorias “não há longo prazo”, “o mercado acredita que o rápido retorno é mais bem gerado pela rápida mudança institucional” (Sennett, 1999, p. 22), o que exige que as empresas devam estar preparadas para serem facilmente redefinidas e que os trabalhadores submetam-se a quaisquer condições para o novo ritmo e as rápidas mudanças (Druck, 2005).

Trabalhar com o “curto prazo” impõe ao homem a inovação e obsolescência, pois se não forem ágeis, modernos, adaptáveis, maleáveis são criticados pela comodidade, falta de vontade de mudar, “progredir” e assim devem ser substituídos. Tentando evitar o fracasso, o que é algo difícil numa “estrutura competitiva que predispõe ao fracasso grande número de pessoas educadas” (Sennett, 1999, p.141), os indivíduos revoltam-se contra a rotina, encaram a instabilidade, a superficialidade como algo normal, afrouxam os laços de confiança, lealdade e compromisso mútuo. Corroendo, conseqüentemente, as qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros e que dão a cada um deles um senso de identidade sustentável, afetando, assim, suas vidas dentro e fora do ambiente laboral.

Dessa forma, a “mudança” de regime de acumulação, que tem a flexibilização como sua principal característica, além de ocasionar

transformações no trabalho provoca também uma mudança no modo de vida dos trabalhadores, mostrando, assim, que a *acumulação flexível* influencia mudanças tanto nos processos produtivos, na organização e gestão do trabalho quanto nas relações sociais. Neste trabalho, no entanto, será aprofundada a discussão sobre como as novas formas de gestão de pessoas inauguradas no regime de *acumulação flexível* expressam-se como formas controle em uma organização bancária. Para tanto, no próximo item será discutido como as transformações de regime de acumulação influenciaram mudanças no setor bancário.

## **2.2 Transformações no setor bancário no Brasil**

Embora a reestruturação não seja exclusividade do setor bancário, este tem um caráter particular nesse processo por ter como atividade principal a movimentação financeira, na opinião de Batista (2006), e por criar nova ordem em seu processo de trabalho, com as inovações tecnológicas voltadas ao aumento da produtividade humana e a maximização dos recursos disponíveis (Grisci, 2003). De acordo com Segnini (1999), sua especificidade se dá por exercer um duplo papel, atuando tanto como agente no processo de reestruturação mais amplo quanto vivenciando as reestruturações nos seus processos produtivos no sentido de se adequar à lógica de “livre mercado”, que norteia a intensa competição já outrora existente, porém intensificada nesse setor. Esse processo dialético de sofrer e realizar transformações acontece no setor bancário há muito tempo.

No Brasil, até a década de 1920, o trabalho bancário era realizado manualmente. A partir da década de 1930, com a intensificação do processo de industrialização e urbanização, passa a haver um maior desenvolvimento do sistema financeiro, iniciando-se, assim, um lento, porém gradual, processo de racionalização do trabalho bancário. Essa racionalização estava sempre vinculada a mudanças tecnológicas e organizacionais que objetivavam atender a

uma permanente expansão das operações financeiras e à redução dos custos através da divisão e intensificação do trabalho (Segnini, 1998).

No entanto, até a década de 1960, as mudanças no setor bancário ainda eram lentas, caracterizadas, como já foi dito, pela busca de racionalização e mecanização do trabalho. Com a Reforma Bancária de 1964<sup>2</sup> e o crescimento econômico, o volume de serviços prestados pelos bancos cresceu intensamente. Para conseguir atender essa demanda são criados Centros de Processamentos de Dados – CPDs com a função de agilizar os processos de retaguarda, e são introduzidas as tecnologias de base microeletrônica que, segundo Jinkings (1996), resultam na fragmentação e no esvaziamento no conteúdo do trabalho.

No final da década de 1970, a fim de cumprir com mais uma exigência do mercado, o setor implanta o sistema *on line*, fazendo com que as agências bancárias passem a estar interligadas eletronicamente, o que possibilitou a criação de sistemas de apoio às decisões e implementação dos terminais de consultas aos clientes, com maior intensificação do trabalho bancário, principalmente, pela redução do pessoal nos trabalhos de retaguarda e, ainda, maior controle. Em 1986, o governo implanta políticas econômicas e financeiras para estabilizar e conter a inflação e os lucros financeiros, o que faz com que os bancos passem a realizar uma reestruturação operacional para manter a sua lucratividade (Segnini, 1999; Merlon & Barbarini, 2002).

De acordo com Segnini (1999), a partir da década de 1990, o setor bancário sofreu um novo processo de reestruturação comandada pelo Banco Central em três modalidades de “ajustes”. A primeira relativa à redução de empresas com as falências, fusões, incorporações e privatizações que

---

<sup>2</sup> De acordo com Jinkings (1996; 2002), a Reforma Bancária de 1964 foi implantada no país pelo regime militar através da lei nº 4595 de 31/12/1964, com o objetivo de reestruturar o sistema financeiro através de um conjunto de mudanças institucionais para garantir a acumulação capitalista em novas bases, instituindo mecanismos legais de controle e fiscalização pelo Estado, das instituições públicas e privadas por meio, por exemplo, da criação do Conselho Monetário Nacional e Banco Central do Brasil.

aconteceram tanto de forma involuntária, com a intervenção do banco central a partir da estabilização da moeda pelo Plano Real, em 1994, quanto de forma voluntária, que partiu de iniciativas dos próprios bancos que procuravam melhores condições de competitividade no mercado, como ganhos de escala, ampliação de redes de agências e de carteira de clientes, aproveitamento de tecnologias, espaços compartilhados, entre outros.

A segunda modalidade de ajustes foi relativa à composição dos produtos bancários que se referem às estratégias do setor, objetivando a manutenção e ampliação das carteiras de cliente e de lucratividade. A terceira modalidade, diz respeito ao “aparato regulatório” envolvendo mudanças no sistema de garantia de crédito, ou seja, a partir de 1996, para a abertura de um banco, passou-se a exigir 32% dos ativos, sendo que para os já existentes 8% era suficiente. Além disso, houve aumento do poder de intervenção do Banco Central na administração do banco (Segnini, 1999).

Atuando como agente do processo de reestruturação, com a finalidade de minimizar custos para tornarem-se competitivos e sobreviverem num cenário cada vez mais turbulento, o setor bancário acelerou seus investimentos em automação; terceirizou seus serviços, principalmente os considerados “não bancários” como limpeza, segurança, transporte; reorganizou o processo de trabalho, passando a utilizar novos modelos de gestão ancorados na produção flexível, fundindo postos de trabalho, reduzindo níveis hierárquicos, aumentando o volume de trabalho, diminuindo o nível de emprego, modificando o espaço físico das agências, a qualificação dos trabalhadores e, conseqüentemente, alterando os níveis de controle da força de trabalho (Segnini, 1999; Silva, 2002; Grisci, 2004).

Com relação ao uso expressivo da tecnologia, não há como negar que sua adoção transformou o modo de trabalhar do bancário. Houve aspectos positivos, como a agilização dos registros financeiros e das informações,

aumento da qualidade e velocidade do processo decisório, diferenciação e diversificação dos serviços prestados, facilidade e agilidade do atendimento, integração de agências num sistema de controle centralizado e salas de auto-atendimento permitidas pelas conexões diretas entre cliente-banco e banco-banco (Segnini, 1998). Em contrapartida, houve aspectos negativos, como redução do número de trabalhadores, com eliminação de postos de trabalho, intensificação de serviços, pois as máquinas proporcionam a realização de um maior número de transações que exige dos funcionários realização de serviços “invisíveis”<sup>3</sup> e multifuncionalidade de funções<sup>4</sup>, o que leva o trabalhador a estender a jornada de trabalho, já que a remuneração é baseada em metas de produtividade (Merlon & Barbarini, 2002). Esses aspectos negativos da adoção da tecnologia, ainda segundo os autores, podem gerar um aumento da pressão no trabalho, incidências de Lesões por Esforço Repetitivo (LER) e Distúrbios Ortomoleculares Relacionados ao Trabalho (DORT).

No que diz respeito às políticas e práticas de gestão, pode-se observar no ambiente bancário um discurso de valorização da força de trabalho e da criatividade, de maior democratização e participação dos funcionários (*empowerment*), de premiação por produtividade e remuneração variável. Também uma tendência de ênfase aos trabalhos em equipe, os chamados grupos de trabalhos (times), exigência de maior qualificação, com domínio da tecnologia, habilidades de relacionamento com clientes e colegas, conhecimento

---

<sup>3</sup> A utilização desse termo é depreendida de um estudo de caso realizado por Merlon & Barbarini (2002), sobre a reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro, com o qual os autores chegaram à conclusão de que a tecnologia tende a dissimular o trabalho real, fazendo com que muitas atividades realizadas pelos bancários com o auxílio dos computadores permaneçam invisíveis, dando a impressão de que a máquina é que realizou todo o trabalho. “Uma autenticação de documento, por exemplo, é uma tarefa aparentemente simples, mas que exige do caixa toda uma aprendizagem que envolve o reconhecimento do documento, a memorização de códigos de lançamento contábil, o manuseio do terminal de autenticação, o domínio de *softwares* e sistemas, o desenvolvimento de formas de trabalhar bem com a máquina, atividades que não são percebidas em uma análise rápida” (Merlon & Barbarini, 2002, p. 116).

<sup>4</sup> Com as máquinas realizando o serviço mecânico passa-se exigir dos bancários outras tarefas, como, por exemplo, a venda de produtos (Merlon & Barbarini, 2002).



em mercado financeiro, habilidade para lidar com tarefas não prescritas, flexibilização na contratação de mão-de-obra e utilização intensificada de estagiários (Jinkings, 2003; Batista, 2006; Montanha, 2006).

Ainda, a criação de programas de Qualidade Total, baseados em programas de reengenharia, que têm provocado uma revisão completa da forma de atuação dos bancos, com descentralização administrativa, enxugamento de unidades, redistribuição de processos e realocação de empregados (Montanha, 2006). Estes fatores ocasionaram, uma diminuição dos níveis hierárquicos para dois níveis: funções de gerentes e atendentes. De acordo com Merlon & Barbarini (2002), as funções de atendente deverão ser eliminadas para que todos desempenhem funções de gerente, constituindo equipes de vendas e negócios, de forma que o cliente possa realizar todas as operações com o mesmo funcionário.

A despeito disso, Jinkings (2002) afirma que o bancário tem passado por uma redefinição de identidade profissional, convertendo-se em bancário-vendedor ,pois, visando vantagens mercadológicas, os bancos contratam e treinam uma fração da força de trabalho, cuja participação relativa cresce no total dos empregados do setor, para atender de modo personalizado e integral aos segmentos da clientela considerados com elevado potencial de consumo de “produtos” e serviços financeiros. Isto compele os bancários (de forma individual ou em equipe) a vender títulos, seguros, aplicações entre outros “produtos” mediante as metas de produtividade impostas.

O processo de “enxugamento” da mão-de-obra no setor bancário é favorecido, também, pelas práticas de terceirização<sup>5</sup> e efetuado através das políticas de gestão de pessoas como, por exemplo, as políticas de Planos de Demissão Voluntária e incentivos à aposentadoria, o que faz muitos autores apontarem o desemprego como uma das principais conseqüências da

---

<sup>5</sup> As práticas de terceirização foram utilizadas, primeiro, em serviços considerados não-bancários como transporte, segurança, limpeza e, em seguida, em serviços bancários como análise de crédito e compensação de cheques (Segnini, 1999).

reestruturação bancária (Nogueira et al., 1999; Segnini, 1999; Silva, 2002). Além disso, Batista (2006, p.3) aponta que:

*“este novo mundo organizacional trouxe consigo não só a flexibilização e precarização do trabalho, mas também a flexibilização da dimensão humana do trabalhador, principalmente sob a forma da produção quando a manipulação e o controle aparecem de forma velada”.*

Com a crise do modelo fordista/taylorista, a partir da década de 1970, as organizações iniciam, então, uma reestruturação começando a adotar o regime de *acumulação flexível*. Sob esse “novo” regime, as organizações, sobretudo as bancárias, têm implantado diversas inovações tecnológicas e gerenciais que induzem à “novas” formas de gestão<sup>6</sup> e, conseqüentemente, de controle.

---

<sup>6</sup> As inovações tecnológicas e gerencias favorecendo a mudanças no nível do controle serão explicitadas no item 2.3 “Políticas e práticas de gestão de pessoas como expressão de controle” (nota da autora).

### **3 CONTROLE E VIOLÊNCIA**

O controle é um tema central na análise organizacional, podendo ser estudado em qualquer ambiente no qual pessoas unam forças em nome de uma ação organizada (Jamier, 1998). Segundo Motta (1979), a centralidade do tema deve-se ao fato de que as organizações são instâncias de produção de bens, conhecimento, assim como instância de controle, pois, para garantir a sua manutenção dependem de medidas de disciplina, mecanismos de sanções, enfim, de controlar (Faria, 2004a).

É necessário não confundir controle com poder, pois este último assume diferentes conotações a depender da área de conhecimento sob o qual está sendo analisado. Para Faria (2004a), o poder deve ser entendido como uma práxis não apenas relacional, mas uma práxis cuja natureza fundamenta-se em uma interação, complexa e contraditória, entre os sujeitos coletivos da ação e refere-se, neste sentido, a uma capacidade ou condição de mobilização desses sujeitos de definir e realizar interesses objetivos e subjetivos específicos.

O controle é uma manifestação ou expressão de poder, ou seja, o instrumento utilizado por determinado grupo social para garantir que seus interesses objetivos e subjetivos sejam os dominantes (Faria, 2004a). Para entender melhor esse fenômeno, nos próximos itens deste capítulo são discutidos a evolução das formas de controle, seus conceitos e como têm atuado por meio das novas políticas e práticas de gestão de pessoas e se constituído expressão de violência contra o trabalhador.

#### **3.1 Abordagens e evolução dos mecanismos de controle**

As formas de utilização de controle pelas organizações são diversas e isso faz com que existam diferentes enfoques para conceituar e abordar este tema. No entanto, esses enfoques geralmente encontram-se polarizados: por uma

abordagem que enfatiza os aspectos coordenativos e funcionais do controle em relação à organização e por outra que enfatiza a intencionalidade e explicitação das contradições sociais inerentes ao controle.

A abordagem que enfatiza os aspectos coordenativos e funcionais do controle, de acordo com Martins (2006), tem como principais pilares os conceitos de função e sistema, e a crença numa ordem geral comum subjacente aos fenômenos, o que permite utilização de esquemas explicativos básicos no entendimento dos fenômenos sociais. Ou seja, nessa abordagem, o controle é compreendido como o processo por meio do qual o comportamento das pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos das organizações. Assim, o controle é visto como uma ferramenta, um componente ou uma parte do corpo organizacional que assegura a cooperação entre os membros e direciona a organização para a adaptação diante do meio, atendendo, assim, às necessidades de sobrevivência.

Segundo Silva (2002), apesar de essa abordagem ser muito utilizada em grande parte da literatura convencional, ela apresenta algumas limitações. De acordo com Martins (2006), a primeira limitação é a centralidade na organização e nas suas necessidades, ocultando questões relacionadas ao caráter opressor e alienante do controle e as suas conseqüências prejudiciais ao todo social. E, ainda, o seu caráter ahistórico que entende essas formas de controle como naturais e eternas, não ampliando a discussão para outras formas de controle que não a capitalista.

Para fugir dessas limitações, alguns pesquisadores passam a estudar o controle de forma mais crítica, enfatizando sua intencionalidade e suas contradições sociais. Essa abordagem dos estudos sobre controle, segundo Martins (2006), tem fortes raízes na sociologia e por isso não se interessa diretamente pela questão da funcionalidade do controle e, sim pelas condições de seu surgimento/desenvolvimento no contexto social. O que diferencia, então,

se um determinado trabalho científico de pesquisa está sob uma abordagem ou outra é a forma como o controle é tratado e compreendido.

Se num estudo o controle for visto como uma variável operatória que tem por objetivo garantir e aperfeiçoar o funcionamento organizacional, esse estudo está enfatizando aspectos funcionais do controle. Mas, se no estudo o controle for tido como aquilo que (através da opressão, do recalçamento e da alienação) assegura a dominação e a manutenção das relações de poder, a preocupação do pesquisador é a intencionalidade do controle (Martins, 2006).

Nos estudos sob a abordagem da intencionalidade do controle, a qual norteará esta pesquisa, há um consenso de que os mecanismos de controle que vêm sendo exercidos nas organizações habitualmente podem ser apresentados numa perspectiva evolucionista (Silva, 2002). Isso porque, à medida que contradições dentro e entre as estruturas de controles mais simples vinham a manifestar-se e/ou eram questionados, novas alternativas de controle mais sofisticadas eram e são desenvolvidas, sem que, necessariamente, os mecanismos iniciais deixem de existir.

Como esclarece Faria (2004b), os mecanismos de controle que caracterizam os diversos processos estão sendo praticados de forma cada vez mais sutil e mais subjetiva, o que não significa que estejam fazendo desaparecer as manifestações explícitas e objetivas do controle. Essa predominância de mecanismos de controle subjetivos nas organizações, atualmente, deve-se, principalmente, a dois motivos. Primeiro, à necessidade das organizações de tentarem diminuir os conflitos inerentes à relação organização-empregados, a fim de fazer com que os empregados envolvam-se com os objetivos organizacionais, sendo flexíveis e entusiastas, aptos a contribuir com altos indicadores de produtividade, elevando a competitividade da empresa.

O segundo motivo é que o exercício do controle não se dá, contudo, sem resistência por parte dos trabalhadores, o que faz com que a gerência capitalista

necessite, de fato, realçá-lo em uma instância imaginária que a legitime, que não dê lugar a indagações vindas de quem controla ou de quem é controlado. Para isso, não basta uma rígida estrutura hierárquica ou um sistema disciplinar de punição e recompensa, e por isso mesmo é que sempre há alteração nos mecanismos de controle tornando-os mais efetivos (Faria, 2004c).

A evolução dos mecanismos de controle dá-se paralelamente ao desenvolvimento organizacional, como declara Motta (1986, p. 92):

*“Paralelamente ao gigantismo organizacional desenvolve-se igualmente diversos mecanismos de participação dos trabalhadores na administração (...) Embora essas formas de participação estejam frequentemente associadas a ideais de autonomia e democratização das relações de trabalho, do ponto de vista administrativo elas desempenham um papel de mecanismo entre a base e a cúpula de coesão e formação de consenso.”*

Isso acontece porque à medida que as organizações foram desenvolvendo-se, implementavam mecanismos mais efetivos de controle e contra esses mecanismos, movimentos mais efetivos de resistência eram desenvolvido pelos trabalhadores, o que demandava dos capitalistas outros mecanismos de controle mais efetivos e assim sucessivamente. Para maior compreensão dessa evolução, serão caracterizadas, brevemente, as três fases do desenvolvimento das organizações e suas respectivas estratégias de controle, propostas por Faria (2004a).

Na primeira fase de produção, a artesanal, a concepção, execução e verificação do trabalho eram realizadas pela mesma pessoa. A organização capitalista era confundida com o próprio capitalista. A propriedade, em geral, pertencia a um ou a um pequeno grupo de investidores, devido ao conhecimento dos trabalhadores e sua qualificação para realizar o trabalho; a conclusão da montagem do produto dependia quase que inteiramente deles. Assim, o controle

pelo capitalista era discricionário, apenas podia controlar efetivamente a divisão técnica do trabalho, a extensão da jornada de trabalho e a quantidade final a ser produzida (Faria 2004a).

A segunda fase é marcada pela mecanização, que, com o contínuo desenvolvimento das forças produtivas, exige do capitalista maior controle sobre as relações de posse, especialmente, sobre o conteúdo do trabalho. E, também pelo surgimento da Administração como ciência, que em seu primeiro estágio (Escola Clássica) considerava que o aperfeiçoamento dos sistemas garantiria, por si só, os resultados desejados. Essa fase teve, segundo Faria (2004a), como principais representantes Taylor e Ford.

Com os estudos de tempos e movimentos de Taylor, o controle passa a ser realizado na fábrica e tem o objetivo de garantir a realização do trabalho de acordo com o que era determinado pelo engenheiro como a maneira correta e mais eficiente de realizar uma determinada tarefa. Com a decomposição das tarefas em tempos e movimentos, segundo Faria (2004a), há um deslocamento das informações obtidas na produção, a partir do saber do operário, para os escritórios, não apenas para definir a “melhor maneira de produzir”, mas também subsidiar a gerência com um padrão de avaliação e controle do trabalho e trabalhadores.

Corroborando com esse pensamento, Druck (1999) afirma que os princípios e as novas formas de gerência propostas por Taylor tinham um conteúdo fortemente autoritário e, na sua essência, tinham um poder de aplicação muito sustentada na coerção. Dessa forma, havia certa resistência dos trabalhadores e dos sindicatos com relação aos métodos tayloristas. Somente quando os salários começam a ser transformados, efetivamente, num instrumento atrativo e de conquista do apoio dos trabalhadores, é que se pode afirmar sobre uma aceitação maior do taylorismo por parte deles e de seus sindicatos.

O fordismo representa a ampliação, difusão e consolidação do taylorismo, à medida que Ford consegue garantir a hegemonia da gerência científica sobre outras formas de administração, por perceber que os homens que vivem do trabalho não podem ser “domesticados” e “adestrados” através exclusivamente da coerção (Borges & Druck, 1993). Ou seja, reconhecendo que o indivíduo é um ser reflexivo, Ford passa a combinar formas diretas e indiretas de controle na gestão da força de trabalho. A intensificação do controle direto está relacionada ao fato de que, nas linhas de montagem para fabricação em série de automóveis, o controle não se encontra apenas na gerência, mas é centralizado em toda cadeia e o saber dos operários é transferido para as máquinas (Faria, 2004a).

Essa transferência, na concepção de Motta (1986), leva a uma dupla subordinação do trabalhador: técnica e organizacional. A primeira porque, ao transferir o trabalho para a máquina, o operário perde o controle sobre as operações específicas. Essa subordinação técnica, por sua vez, leva à subordinação organizacional à medida que submete o operário a uma maior autoridade no interior da fábrica. As conseqüências dessas subordinações são uma direção ainda mais autoritária e o desenvolvimento da regulamentação administrativa transformando o controle em repressão. Com isso “administrar passa a ser, em larga medida, vigiar e punir” (Motta, 1986, p. 65).

Já o controle indireto está relacionado à estratégia de Ford de oferecer aos indivíduos algumas compensações para que estes não resistissem à exploração à qual estavam sujeitos. Nas palavras de Gramsci (1991, p. 397, 404):



*“Os industriais americanos compreenderam que o “gorila domesticado”<sup>7</sup> é apenas uma frase, que o operário continua “infelizmente” homem e, inclusive, que ele ... não só pensa, mas o fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas, quando compreende que se pretende transformá-lo num gorila domesticado, pode levá-lo a um curso de pensamentos pouco conformistas. A existência desta preocupação entre os industriais é comprovada por uma série de cautelas e iniciativas “educativas”, que se encontram nos livros de Ford e de Philip.”(...) “É claro que eles não se preocupam com a “humanidade” e a “espiritualidade” do trabalhador, que são imediatamente esmagadas (...) têm o objetivo de conservar, fora do trabalho, um determinado equilíbrio psicofísico que impeça o colapso fisiológico do trabalhador, premido pelo novo método de produção. Este equilíbrio só pode ser externo e mecânico, mas poderá tornar-se interno se for proposto pelo próprio trabalhador, e não imposto de fora; se for proposto por uma nova forma de sociedade, com meios apropriados e originais.*

Assim, a disseminação do Fordismo está diretamente ligada ao fato de que, apesar de seu tipo de organização do trabalho e da produção serem “racionais”, não foi imposto apenas pela “coerção” (como foi no caso de Taylor), mas combinou a coação (autodisciplina) com a persuasão. Utilizou, inclusive, a estratégia de pagamento de altos salários, como forma de possibilitar melhor nível de vida para os trabalhadores, ou melhor, possibilitá-los *“alcançar o nível de vida adequado aos novos modos de produção e de trabalho, que exigem um dispêndio particular de energias musculares e nervosas”* (Gramsci, 1991, p. 407).

Com a crise do fordismo, surge a terceira fase da evolução dos mecanismos de controle, representada pelo Toyotismo. Para Faria (2004a), esse sistema continua tendo como base os princípios da Organização Científica do

---

<sup>7</sup> Frase utilizada por Taylor que exprime o objetivo da sociedade americana de desenvolver ao máximo, no trabalhador, as atitudes maquinais e automáticas, romper o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal (Gramsci, 1991, p. 397).

Trabalho, porém, com mais eficácia, apropria-se do saber operário e o transfere para os *softwares* das máquinas. Isto possibilita eliminar diversos níveis gerenciais e reduzir a autoridade do processo de decisão dos gerentes, sem, no entanto, diminuir o nível de controle; pelo contrário, reforça-o. Este reforço deve-se, principalmente, porque além de seguir o que foi realizado pelo fordismo, o toyotismo investe ainda mais nas formas subjetivas de controle.

### **3.2 Os mecanismos de controle nas organizações hipermodernas**

Sob o regime de acumulação flexível, o controle sobre o trabalhador é reforçado porque se apresenta de forma mais subjetiva, podendo ser expresso por um sistema dinâmico e contraditório de mediações desenvolvidos pelas organizações *hipermodernas* para sobrepor seus objetivos aos interesses dos sujeitos individuais e coletivos.

De acordo com Pagès et al. (1997) organizações *hipermodernas* são aquelas se caracterizam pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação capazes de estenderem-se a novas instâncias, apresentarem interconexão mais ramificada e constituírem-se em sistemas cada vez mais coerentes a fim de se anteciparem aos conflitos inerentes à relação empregador-empregado. Assim, essa denominação também será utilizada neste trabalho para referir-se às organizações que sob regime de acumulação flexível utilizam um modelo de gestão inspirado no toyotismo.

A mediação é utilizada pelas organizações *hipermodernas* aliando fortes restrições a grandes vantagens oferecidas aos indivíduos para interpor os objetivos dominantes daquelas e a percepção das coerções pelo trabalhador. O conflito que poderia conduzi-lo à luta é transformado em uma contradição interna às políticas da organização para qual esta já tem uma solução pronta (Pagès et al., 1987). Dessa forma, o controle nas organizações *hipermodernas* é “disfarçado” e assegurado por vários processos de mediação.

Pagés et al. (1987) distinguem quatro instâncias de medição por meio das quais o controle é exercido nas organizações *hipermodernas*: econômica, política, ideológica e psicológica.

Na instância *econômica*, o controle é exercido por meio do gerenciamento das vantagens concedidas ao pessoal em contraposição ao seu trabalho. O controle está presente nas políticas de altos salários, nas possibilidades abertas de carreira que levam os trabalhadores a aceitarem um trabalho excessivo, o que significa a aceitação dos objetivos de lucro e expansão da empresa, enfim, da dominação capitalista.

A instância *política* desenvolve um sistema decisório controlado que garante o respeito às diretrizes centrais da empresa e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento da iniciativa individual, especialmente através de regras e princípios que o indivíduo interioriza, aplica e reproduz ele mesmo. Isto é possível porque essa instância media a contradição entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades do seu trabalho e uma política da organização da qual ele não tem domínio.

Na instância *ideológica*, o controle é exercido através da interiorização dos valores de consideração pela pessoa, do serviço e da eficácia, articulando todas as práticas da empresa a fim de legitimá-las, justificá-las, na tentativa de ocultar seus objetivos de lucro e dominação.

Na *psicológica*, o controle é exercido por meio da política de gestão de afetos que favorece o investimento inconsciente massivo da organização e a dominação desta sobre o aparelho psíquico do indivíduo. Medeia a relação angústia/prazer, a primeira provocada pelos controles onipresentes, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências que são compensadas pelo prazer de conquistar, dominar clientes e colegas, se superar, ascender.

São justamente essas instâncias mediadoras que se reforçam mutuamente de forma a assegurar o controle central da organização sobre seus

membros, a “inovação” organizacional no regime de acumulação flexível, pois, expressas nas políticas de gestão de pessoas, essas mediações, dificultam a percepção do controle por parte do indivíduo e, conseqüentemente de sua reação a esse. Além disso, a eficácia desse tipo de controle é também garantida pelo emprego de outros modos coercitivos e diretos de controle, que ampliam as possibilidades de dominação.

De acordo com Townley (1993), além de manifestar-se nas políticas e práticas de gestão de pessoas, o controle é expresso também na vigilância permanente do trabalhador, no seu ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo, enfim, no adestramento do corpo e das emoções. Desta forma, nas organizações *hipermodernas* o controle também é favorecido e exercido através do espaço físico e da tecnologia.

O espaço físico, apesar de ser, muitas vezes, um assunto negligenciado nos estudos organizacionais, não deve ser tratado como um elemento neutro, pois afeta o comportamento e a percepção das pessoas nele inseridas (Alcadipani & Almeida, 2000). De acordo com estes autores, a utilização do espaço nas organizações está, desde sua origem, relacionada à intensificação da produção e à perda de autonomia e liberdade no trabalho das pessoas, configurando, assim, como um mecanismo de controle.

Nesse sentido, Vergara et al. (2004) afirmam que o olhar do indivíduo, influenciado pela espacialidade, é uma forma relevante de dominação exercida pelo sistema produtivo com relação à força de trabalho. Desta maneira, controlando o olhar dos indivíduos as organizações podem reduzir suas possibilidades de auto-expressão, constranger sua criatividade, limitar sua liberdade e estimular sua passividade. Assim, os autores classificam este mecanismo de controle como *pedagogia do olhar*, já que os indivíduos são

“educados” para ver o que determinados propósitos religiosos, políticos, econômicos e culturais desejam que eles vejam.

O desenvolvimento de tecnologias informacionais também facilita a vigilância, pois amplia as bases coercitivas e torna as atitudes dos empregados mais domesticadas, docilizadas e disciplinadas, submetidas, assim, à ordem organizacional. Afinal, o controle tecnológico permite assistir aos empregados, sem que estes tenham a possibilidade de saber como, quando e onde esse controle está sendo exercido (Souto & Silva, 2005). Isso faz com que muitos autores utilizem o conceito de *neo-panóptico*<sup>8</sup> ao referirem-se à tecnologia como mecanismo de controle, pois como o panóptico descrito por Foucault<sup>9</sup>, essa vigilância induz o vigiado a um estado consciente e permanente de visibilidade mesmo que ele não esteja, necessariamente, sendo observado.

Mesmo no espaço de exploração mais visível e imediato, dos enfrentamentos sem mediações sucederam à interiorização de coerções (Pagés et al., 1987). O que torna o controle atual mais insidioso e sinistro e, portanto, nocivo ao trabalhador é a proliferação de formas pelas quais ele pode ser exercido e a sua invisibilidade. Afinal, para que os indivíduos interiorizem e comprometam-se com os objetivos organizacionais, as organizações *hipermodernas* estrategicamente proliferaram e tornaram invisíveis os

---

<sup>8</sup> De acordo com Alcadipani & Almeida (2000), o panóptico, conceito cunhado por Foucault (1987), representa uma torre que possui largas janelas que se abrem sobre a face interna de um anel que rodeia esta torre. O anel está dividido em celas que atravessam todo o edifício. Cada cela tem duas janelas, sendo uma voltada para o interior e outra para o exterior. Estas janelas permitem que a luz atravesse a cela de fora a fora. Coloca-se um vigia na torre central e as pessoas que se deseja corrigir nas celas. Pelo efeito da luz, o vigia sempre consegue ver as pessoas e elas nunca conseguem ver o vigia. Por isso, elas nunca sabem quando estão sendo observadas, induzindo-as a um estado de vigilância constante.

<sup>9</sup> Apesar da utilização do conceito de panóptico de Foucault para explicar a atuação da tecnologia como mecanismo de controle nas organizações *hipermodernas*, não se pretende utilizar a análise foucaultiana de controle. Primeiro, porque mesmo compreendendo a contribuição desse autor para análise organizacional, deve-se ter cuidado ao utilizá-la, pois, de acordo com Motta (1987) as análises de Foucault não foram concebidas para serem aplicadas a outros objetos que não aqueles eleitos por ele. Além disso, seus estudos foram realizados em um contexto diferente do das organizações *hipermodernas* (Lianos, 2003).

mecanismos de controle, que estão presentes de uma forma muito mais abrangente (em instância econômica, política, ideológica e psicológica) na arquitetura organizacional, na tecnologia utilizada e nas políticas de gestão de pessoas.

### **3.3 Políticas de gestão de pessoas como mecanismo de controle**

As pessoas sempre foram consideradas, e ainda são, os “recursos” mais valiosos da organização, pois delas depende a sua sustentabilidade. Por isso, o gerenciamento da força de trabalho há muito é uma preocupação da Administração e, assim como os mecanismos de controle, evoluiu juntamente com o desenvolvimento da organização. Ou seja, a cada mudança na forma de acumulação de capital, exigia-se um novo perfil da organização para que essa se mantivesse no mercado com isso alteravam-se o modelo de produção, as relações de trabalho e, conseqüentemente, a forma de gerenciar seus trabalhadores para que trabalhassem cada vez mais eficazmente.

De acordo com Faria (2004c), o controle apóia-se nas estruturas da organização, ou seja, normas, procedimentos que definem função, cargo, salário, tempo de duração do trabalho, competências, autoridade e correspondente responsabilidade, enfim, nas políticas de gestão. O indivíduo, submetendo-se à impessoalidade das estruturas, passa a ter sua atividade controlada e seu comportamento dirigido pela organização através dos níveis de responsabilidade assumidos e do cargo ocupado. Isto definirá a forma dele colocar-se frente aos outros na organização, concedendo um determinado papel a cumprir, um *status* na estrutura, uniformizando comportamentos, possibilitando a coerência entre os trabalhadores e evitando surpresas e questionamentos.

Corroborando com essa perspectiva, Pagès et al. (1987, p. 98) afirmam que:

*“As políticas de recursos humanos não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização, elas são também (ao mesmo tempo) o fundamento de uma produção ideológica (...) que têm como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam.”*

Com o regime de acumulação flexível, esse processo é aperfeiçoado, uma vez que, influenciadas pela onda de flexibilidade e inovações tecnológicas, as organizações *hipermodernas*, com um discurso de valorização do ser humano, adotaram inúmeras “novas” políticas de gestão de pessoas que, na prática, têm o objetivo de controlar mais eficazmente o indivíduo. Isso porque, segundo Kameyama & Nogueira (2002), os departamentos de recursos humanos tornaram-se estratégicos para o sucesso dos negócios das organizações, deixando de constituir um departamento específico para transformarem-se numa filosofia de gestão de pessoal que deve ser absorvida por todo o corpo funcional (dirigentes e empregados) e posta em prática de forma combinada (Montanha, 2006).

A despeito da sofisticação das políticas de recursos humanos com objetivo de controlar os trabalhadores, Lima (1994; 1996) afirma que a sofisticação dessas estratégias deve-se à recorrência tanto à experiência passada das empresas quanto às últimas descobertas da psicologia e sociologia. Assim, a novidade no “novo” modelo gerencial, ainda segundo a autora, é uma maior abrangência nas formas de interiorização das exigências da organização para obtenção da adesão dos indivíduos à ideologia organizacional.

Dessa forma, atualmente, os mecanismos de controle podem ser expressos nas diversas políticas de gestão de pessoas: recrutamento, seleção, treinamento e socialização dos trabalhadores, nas políticas de cargos e salários, avaliação de desempenho, valorização da flexibilidade e multifuncionalidade do trabalhador, trabalhos em equipes, maior democratização e participação

(*empowerment*), premiação por produtividade, remuneração variável, entre outros.

Para Faria (2004c), a seleção de trabalhadores é um mecanismo de controle na medida em que, ao filtrar a força de trabalho, considera as atitudes e habilidades de relacionamentos interpessoais compatíveis com os valores da empresa mais importantes para o ingresso e a manutenção do emprego do que a destreza e experiência anteriores. No treinamento, há um programa de orientação, treinamento e qualificação, o qual é aplicado para transmitir a filosofia da empresa, alcançar os ideais da organização, desenvolver habilidades técnicas e incentivar o trabalho em equipe.

De acordo com Leal (2003), a socialização baseia-se num esforço intenso de inculcação da ideologia, sobretudo pela exploração de elementos simbólicos que empreende alinhamento de valores nos novos membros. Já as políticas de cargos e salários, a avaliação de desempenho, assim como o sistema de recompensas também procura reforçar a filosofia da empresa no sentido de que vão sempre beneficiar os trabalhadores que agem de acordo com o que foi estabelecido pela organização (Faria, 2004c). Nesse sentido, Nogueira et al. (1999) explicam que à medida que estabelecem um piso salarial para todos os cargos e uma parte variável em função da produção, apresentação de idéias e sugestões ligadas a algum tipo de melhoria, as organizações *hipermodernas* criam um sistema de punição e reforço.

Participação dos trabalhadores também é uma política muito adotada nas organizações *hipermodernas*. No entanto, de acordo com Nogueira et al. (1999), na prática, a autonomia dada ao trabalhador é limitada à escolha de como este executará as tarefas determinadas pela supervisão. Nesse sentido, Sewell (1998) afirma que a retórica gerencial contemporânea de emancipação e *empowerment* configuram-se como uma forma de intensificação e incremento de controle gerencial.



De acordo com Sennett (1999), a descentralização e participação do trabalhador, quando acontecem, restringem-se apenas a decidirem como irão cumprir o que lhe foi determinado pela empresa. Ou seja, nas organizações “participativas”, a hierarquia e o controle não se dão de forma direta e centralizada, mas se estabelecem através da definição de metas e objetivos, a partir dos quais até mesmos os salários (parte variável) estão submetidos, para as várias equipes de trabalho, que têm a “liberdade” de cumprir as metas, da maneira que considerarem mais apropriado (Druck, 2005).

Fazendo os indivíduos acreditarem que participam, a organização faz com que eles passem a sentirem-se responsáveis pelos resultados organizacionais. Para não fracassarem, sendo, por exemplo, demitidos porque a empresa não deu lucro suficiente, os indivíduos envolvem-se com os objetivos organizacionais e, assumindo o discurso de “patrão”, passam eles mesmos a se controlar e cobrar resultados, diminuindo, assim, o conflito inerente à relação empregador-empregado.

A política de trabalho em equipe (*teamwork*), na concepção de Ezzamel & Wilmott (1998), é uma forma “humanista instrumental” designada para estender a dominação gerencial. Porém, longe de enriquecer o trabalho e liberar a criatividade dos empregados, o trabalho em equipe tem se mostrado uma forma de controle opressiva, à medida que induz os trabalhadores a serem supervisores de si próprios.

Para Nogueira et al. (1999), nessa política, a coerção é trocada pelo autocontrole, pois, ao deslocar para os grupos uma parcela expressiva do controle sobre o desempenho individual, os próprios trabalhadores passam a controlar seus colegas e a se autocontrolarem. Esse procedimento diminui os custos da empresa com supervisores e a possível percepção dos trabalhadores de uma aparente diminuição da fiscalização a que estavam submetidos.

Faria & Meneghetti (2002) afirmam que as práticas gerenciais que dão sustentação a toda a lógica da Administração de Recursos Humanos, cuja configuração tende a consolidar-se e, ideologicamente, a firmar-se como valor moral nas organizações, na verdade, mascaram a ocorrência de violência contra o trabalhador. Isto porque o discurso segundo o qual os trabalhadores fazem parte de uma grande família organizacional preenchida por “colaboradores”, serve para encantar os indivíduos e fazê-los trabalhar cada vez mais. Corroborando com esse pensamento, Freitas (2001, p.18) afirma que:

*(...) apesar de todo discurso de humanização e democratização do mundo do trabalho, de empowment e participação de todos os níveis no processo decisório, muitas empresas continuam a desenvolver práticas que favorecem a centralização do poder e o autoritarismo (...) verifica-se um sem-número de táticas ou técnicas que são usadas para forçar as pessoas consideradas indesejadas ou julgadas sem contribuição tão grande a dar, a fim de vencê-las pelo cansaço e levá-las a demitirem-se (...) temos tido conhecimento da utilização de práticas ofensivas e humilhantes que são usadas, por grandes empresas multinacionais, nas entrevistas de seleção de estagiários e trainees, com a pseudojustificação de se estar simulando o atual ambiente de stress (...) quando uma empresa opta por esses métodos no processo de seleção, não é necessário um grande esforço de imaginação para se pensar quais são os limites que sua permissividade coloca e qual é o comportamento habitual de seus membros, pois pressupõe-se que as pessoas encarregadas de um processo de seleção representem a cultura da organização”.*

As políticas de gestão de pessoas podem expressar violência contra o trabalhador ao serem utilizadas pelas organizações hipermodernas como mecanismos de controle indiretos para envolver o indivíduo em sua estrutura e fazê-los comprometerem-se com os objetivos organizacionais e intensificar e explorar sua força de trabalho.

### **3.4 Mecanismos de controle como expressão de violência nas organizações hipermodernas**

A temática violência tem despertado atenção de várias áreas do conhecimento, desde a sociologia, passando pela psicologia, até a economia, mas todas as áreas se deparam com a escassez de publicações no campo e, principalmente, com a imprecisão e transitoriedade do conceito (Rosa et al., 2006). No campo organizacional, esse interesse tem crescido significativamente, segundo Bergin & Westwood (2003), devido ao pânico, nos Estados Unidos, relacionado às taxas crescentes de violência e ao grande número de homicídios no trabalho. Entretanto, no Brasil, de acordo com Corrêa (2004), ainda pouco se tem escrito e pesquisado sobre esse tema.

De acordo com Bergin & Westwood (2003), baseados no *On-line Etymology Dictionary* (2003), a palavra violência vem do latim *violentia* que significa veemência e impetuosidade e é vista como sendo muito relacionada à *violare* ou violar, que tem associações de significado como ultraje, injúria, insulto, transgressão, desonra e até mesmo irreverência. Com relação à conceituação do termo, Sá (1999) afirma que é muito difícil tal procedimento, pois na revisão feita para o seu trabalho percebeu que poucos autores, ou melhor, quase nenhum, conceituavam violência.

Como explicam Catley & Jones (2002), essa dificuldade de conceituar a violência surge porque a esta conceituação poderia levar a um reducionismo do termo, à medida que só uma definição não conseguiria capturar a extensão de todos os atos violentos. Os mesmos autores, porém, alertam que a não definição pode também levar a uma expansão desenfreada do que seja violência, ou seja, a um essencialismo do termo. Assumindo o primeiro risco (reducionismo do termo), para fins didático-analíticos, apresentar-se-ão alguns conceitos muito similares de violência, os quais reforçam a sua prática como dano que pode ser tanto físico, quanto psicológico e/ou social.

A Organização Mundial da Saúde (2002) define violência como o uso intencional da força física ou poder, ameaças ou atos, contra si próprio ou outra pessoa, ou contra um grupo ou comunidade, que resulta em dano físico, morte, dano psicológico, mau desenvolvimento ou privação. Dentro dessa mesma linha de pensamento, encontram-se os conceitos de Michaud (1989) e Amoretti (1992).

Michaud (1989), citado por Sá (1999), afirma que há violência quando, numa situação de interação, um ou vários atores agem de maneira direta ou indireta, maciça ou esparsa, causando danos a uma ou várias pessoas em graus variáveis, seja em sua integridade física, moral, em suas posses ou em suas participações simbólicas e culturais. Corroborando com esse conceito, Amoretti (1992), define violência como o ato de violentar, determinar dano físico, moral, ou psicológico através da força ou da coação, exercer pressão ou tirania contra a vontade e a liberdade do outro.

Tendo como foco o espaço organizacional, Faria & Meneghetti (2002, p. 4) conceituam violência como:

*“a prática de ações voltadas para **preservar interesses específicos através de instrumentos coercitivos explícitos ou sutis** de qualquer natureza, em contraposição aos mais legítimos interesses e direitos coletivos, **desqualificando a práxis democrática, crítica e reflexiva** e instituindo, com a finalidade de perpetuar, fatos e situações intensas de força e desproporcionais à utilidade tolerável da aceitação da dominação como fruto das relações de poder, **impondo, assim, um ambiente de não questionamento da realidade com o intuito de reproduzi-la**”* (grifos da autora).

A partir desse conceito proposto por Faria & Meneghetti (2002) é possível estabelecer uma relação entre os vários mecanismos de controle presentes nas organizações, principalmente, as hipermodernas e a manifestação de violência nas mesmas. Sendo assim, à medida que as organizações

hipermodernas desenvolvem mediações que controlam o indivíduo, a fim de ocultar as contradições inerentes à relação empresa-trabalhador e sobrepor seus interesses aos dos sujeitos individuais e coletivos, as organizações estão violentando seus membros.

### **3.4.1 Formas de violência no espaço organizacional**

A prática da violência nas relações de trabalho é tão antiga quanto o próprio trabalho, já que era utilizada como meio de intensificar a produtividade dos trabalhadores desde a escravidão, época em que a violência apresentava-se em sua forma mais visível: a física. No entanto, com as modificações nas relações de trabalho, a violência também vem adquirindo novas configurações (Corrêa & Carrieri, 2004). Como afirma Costa (2005), na época da escravidão, a violência era visualizada pela supressão da liberdade, da vontade e do poder de decisão do escravizado. Mas, embora o sistema assalariado tenha priorizado o estabelecimento de contrato entre indivíduos não-escravos, mudou-se apenas a forma de sujeição: o trabalhador passa a ser “escravo” do próprio trabalho. Assim, a violência tem se constituído em um elemento estrutural na sociedade do trabalho no Brasil (Aguiar, 2003).

Com as grandes transformações pelas quais vêm passando as organizações (utilização de novas técnicas de gestão, redefinição na estrutura interna de autoridade, maior utilização de sub-contratos, redução do número de funcionários), há uma maior propensão de ocorrência da violência. Como afirmam Faria & Meneghetti (2002), a expressão violência tem sido cada vez mais ampliada no que se refere às suas possibilidades e modalidades, deixando de ser restrita a situações de violência física direta para intervir sobre as relações objetivas (econômicas, políticas e sociais) e subjetivas (integridade psicológica e afetiva). Dessa forma, são inúmeras as formas pelas quais a violência pode se

expressar no espaço organizacional atual: física, econômica, oral, psíquica, simbólica, social e estrutural.

Na concepção de Catley & Jones (2002), a violência *física* é o exercício da força física com o objetivo de infligir danos a pessoas ou propriedades. Por ser violação física do corpo, é a forma mais óbvia de violência, possuindo um ar de auto-evidência. Na organização expressa punição sobre o corpo do trabalhador e pode ser percebida por meio de dores crônicas por esforços repetitivos, pelas intoxicações por manipulação ou contacto com produtos poluentes, na perda do reflexo pelo grande tempo na linha de produção, entre outros (Faria & Meneghetti, 2002).

A *violência econômica*, segundo Faria & Meneghetti (2007), caracteriza-se pela sujeição às retribuições salariais incompatíveis com a natureza e as condições de trabalho, com a qualificação exigida, com as necessidades mínimas de reprodução da força de trabalho, acompanhada ou não de exigências de trabalhos adicionais não remunerados ou remunerados com valores inferiores às horas normais.

Partindo do princípio de que as palavras não representam meramente palavras, a violência *oral* se faz presente quando causa danos por meio da fala. Ou seja, quando as palavras são utilizadas de forma opressiva (Catley & Jones, 2002).

Para Faria & Meneghetti (2002), a violência *psíquica* representa a exploração dos aspectos psicológicos do trabalhador em prol da organização. Ou seja, esse tipo de violência se expressa quando a organização potencializa e explora fatores naturais no processo de regulação da vida do indivíduo, do psiquismo humano nas relações de trabalho a fim de aumentar a produtividade como, por exemplo, o medo da demissão, estresse, depressão.

A violência *simbólica*, para Catley & Jones (2002), é representada pelos regimes invisíveis que subjagam e tormentam as pessoas de forma muito mais

poderosa que a força brutal, pois sua pressão é silenciosa e constante. Pode ser expressa pela manipulação do sistema simbólico dos trabalhadores em favorecimento de interesses particulares da organização como, por exemplo, o consentimento por parte desta de benefícios e garantias a partir das expectativas dos indivíduos (Faria & Meneghetti, 2002).

Ainda de acordo com esses autores, a violência *social* refere-se à reprodução das práticas sociais nas relações de trabalho sem os devidos questionamentos. Ou seja, é a visão comum da sociedade expressa nos valores morais, nos costumes, nos enquadramentos sociais, nos compartilhamentos sociais. A aceitação, reprodução e o não questionamento de valores como individualismo, competitividade exacerbada são exemplos de manifestação de violência social nas organizações.

Para Faria & Meneghetti (2002), a violência *estrutural* baseia-se na ação racional-legal instituída e aceita na sociedade, ou seja, são as racionalidades formadas pela “razão” corrente. Sua aceitação ocorre porque os indivíduos e a sociedade entendem que sua utilidade incorpora as explicações e justificativas necessárias para manter a coesão social, impedindo o rompimento das instituições e das leis necessárias para a convivência em sociedade. Segundo os autores, um exemplo da ocorrência da violência estrutural na organização seria a incorporação dos conhecimentos científicos (sistema de produção, formas de gerenciamento) sem os devidos questionamentos. Dessa forma, é um tipo de violência que raramente é percebida, principalmente porque é legitimada e funciona como algo normal e saudável na sociedade (Catley & Jones, 2002).

A sujeição a essas formas de violência não se apresenta de forma isolada, hierarquizada e tampouco excludente (Faria & Meneghetti, 2002). No entanto, é preciso compreender de forma mais profunda o que tem institucionalizado essas diversas formas de expressão de violência nas organizações *hipermodernas*.

### 3.4.2 A institucionalização da violência nas organizações hipermodernas

Na era da *acumulação flexível* e das organizações *hipermodernas*, a violência remete a uma crescente vulnerabilização dos trabalhadores, que está diretamente ligada a problemas estruturais e, até mesmo, à falta de consciência dos trabalhadores de sua exploração.

Os altos níveis de desemprego estrutural, a fragmentação, individualização da classe trabalhadora, causada em grande medida pela competição, instabilidade e superficialidade que rege as relações sociais estabelecidas pela era da *flexibilidade*, dificulta e inviabiliza a luta dos trabalhadores e de seus sindicatos contra a exploração de sua força de trabalho. Como afirma Bourdieu (1998, p.148-149),

*“A instituição prática de um modo darwiniano que encontra as molas de adesão na insegurança em relação à tarefa e à empresa, no sofrimento e no estresse, não poderia certamente ter sucesso completo, caso não contasse com a cumplicidade de trabalhadores a braços com condições precárias de vida produzidas pela insegurança bem como pela existência – em todos os níveis da hierarquia, e até nos mais elevados, sobretudo entre os executivos – de um **exército de reserva de mão de obra docilizada** pela precarização e pela ameaça permanente de desemprego. O fundamento último de toda essa ordem econômica sob a chancela invocada da liberdade dos indivíduos é efetivamente a **violência estrutural** do desemprego, da precariedade e do medo inspirado pela ameaça de demissão: a condição do funcionamento “harmonioso” do modelo microeconômico individualista e o princípio da “motivação” individual para o trabalho residem, em última análise, num fenômeno de massa, qual seja, a existência do exército de reserva dos desempregados. Nem se trata a rigor de um exército, pois o desemprego isola, atomiza, individualiza, desmobiliza e rompe com a solidariedade.”*

Dessa forma, fica claro como alguns problemas estruturais causados pelo próprio regime de acumulação flexível auxilia as organizações a submeterem os indivíduos à sua exploração. No entanto, não são apenas a



individualização causada pela *flexibilização* do compromisso mútuo citado por Sennet (1999) e a *violência estrutural*, descrita acima por Bourdieu, que garantem a falta de articulação da *classe-que-vive-do-trabalho*<sup>10</sup>, mas o alinhamento destas condições a uma dominação extremamente sutil e à banalização da exploração.

De acordo com Antunes (1999), a sujeição do ser que trabalha sob o modo de gestão toyotista é de maior intensidade, pois é mais *consensual* envolvente e *participativa*; em verdade mais *manipulatória*. Isto porque a forma de produção flexibilizada busca que os trabalhadores assumam o objetivo organizacional, através do:

*“envolvimento manipulatório levado ao limite, em que o capital busca o consentimento e a adesão dos trabalhadores, no interior das empresas, para viabilizar um projeto que é aquele desenhado e concebido segundo seus fundamentos exclusivos. Trata-se de uma forma de alienação ou estranhamento que, diferenciando-se do despotismo fordista, leva a uma interiorização ainda mais profunda do ideário do capital, avançado no processo de expropriação do **savoir faire** do trabalho.”* (Antunes, 2000, p. 190)

Envolvidos no ideário organizacional, os indivíduos passam a aceitar e reproduzir os valores dos objetivos de lucro e expansão das organizações (competição, consumismo, individualismo) e tolerar situações de exploração e violência como se fosse algo normal, sobre as quais eles não têm domínio, contra as quais eles têm, cada vez menos, possibilidades de lutar.

---

<sup>10</sup> Inclui todos aqueles e aquelas que vendem sua força de trabalho em troca de salário, incorporando, além do proletariado industrial, os assalariados do setor de serviços, também o proletariado rural que, vende sua força de trabalho para o capital. Essa noção incorpora o proletariado precarizado, o subproletariado moderno, (...) os trabalhadores assalariados da “economia informal”, (...) os trabalhadores desempregados, expulsos do processo produtivo e do mercado de trabalho pela reestruturação do capital e que hipertrofiaram o exército industrial de reserva na fase da expansão de desemprego estrutural. (Antunes, 2000, p. 103-104).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo de pesquisa é entendido como a forma de gerar conhecimento científico (Alencar, 1999). Mas para que o conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou seja, determinar o método e as ferramentas que possibilitaram chegar a esse conhecimento (Gil, 1994).

Assim, a descrição dos procedimentos do pesquisador para encontrar o que ele acredita que pode ser conhecido (Alencar, 1999) é uma etapa importante no relatório da pesquisa. Afinal, em trabalhos acadêmicos, o rigor de um estudo está associado, sobretudo, ao registro detalhado e à comunicação dos métodos utilizados para se chegar a determinado resultado. Nos próximos tópicos serão expostos a abordagem metodológica e os métodos que foram utilizados a fim de alcançar os objetivos propostos na pesquisa.

Como o objetivo da pesquisa foi estudar as políticas e práticas de gestão de pessoas em uma organização bancária, entendendo-as como mecanismos de controle e como possíveis formas de violência contra o trabalhador optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa. Esse tipo de pesquisa é uma abordagem metodológica que tem raízes na antropologia, na sociologia, mas que nos últimos quarenta anos começou a ganhar espaço em outras áreas, como na administração (Godoy, 1995). É empregada, ainda de acordo com a autora, quando o pesquisador utiliza o ambiente natural como fonte direta de dados, considerando que todos os dados da realidade são importantes e devem ser analisados, assim como as perspectivas dos atores sociais.

Nesse sentido, um método de pesquisa adequado e relevante para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa é o estudo de caso (Gil, 1994), principalmente, porque esse método está voltado para estudos de cenários sociais específicos, nos quais interações e ações são desenvolvidas (Alencar,

1999). De acordo com Bogdan (1994), o estudo de caso consiste numa observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico. Ainda, conforme Godoy (1995), tem como propósito analisar profundamente uma dada unidade social.

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa empírica investigando fenômenos contemporâneos complexos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, no qual pode-se utilizar múltiplas formas de evidência para chegar a se conhecer o caso com profundidade.

Nesta pesquisa, a unidade estudada, foi uma organização bancária. A motivação da escolha do setor financeiro para a pesquisa deveu-se ao fato de que, por ter como objeto principal de seu serviço a movimentação financeira, esse setor tem passado por muitas modernizações, sobretudo em suas relações de trabalho. A instituição, aqui denominada de BNII, a fim de manter seu anonimato, têm unidades em todas as regiões do Brasil. Porém, a escolha de realizar as entrevistas em Salvador, no estado da Bahia, deveu-se por esta ser a região de origem da pesquisadora e por haver um maior número de unidades do banco na capital do Estado. Dos 3.857 funcionários que o BNII possui no Estado da Bahia, aproximadamente 1.000 trabalham na capital.

Para operacionalizar este tipo estudo, de acordo com Godoy (1995), pode-se utilizar uma variedade de dados coletados em diferentes momentos por meio de variadas fontes de informações. Assim, as técnicas que foram utilizadas nesta pesquisa estão descritas nos próximos itens.

#### **4.1 Processo de coleta de dados**

A fim de aprofundar o caso e cumprir com os objetivos desta pesquisa, foram utilizadas quatro técnicas para a coleta de dados: pesquisa documental, entrevistas, observação não-participante e construção de desenhos.

A *pesquisa documental* contribui de forma importante na pesquisa, porque os documentos constituem-se numa rica fonte de dados, em que as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo, retratando e fornecendo dados de um determinado contexto histórico (Godoy, 1995). Nesse sentido, a utilização da pesquisa documental neste estudo ajudou a resgatar os aspectos históricos da organização, enfatizando as alterações nas políticas e práticas de gestão de pessoas ao longo de aproximadamente vinte anos. Contudo, a não liberação de documentos institucionais por parte da organização foi uma grande dificuldade enfrentada para o procedimento desse método de pesquisa. Sendo assim, a análise foi realizada a partir de documentos sobre o banco disponíveis em seu *site*, de arquivos disponibilizados pelo Sindicato dos Bancários da Bahia e de dados secundários provenientes de teses, dissertações e artigos publicados sobre a organização BNII.

Além da pesquisa documental, também foram realizadas *entrevistas semi-estruturadas*, a partir de um roteiro formado por questões abertas que têm a vantagem de permitir que o entrevistado manifeste sua opinião, seus pontos de vista e seus argumentos (Alencar, 1999). As entrevistas foram realizadas com vinte e dois funcionários do banco, conforme distribuição da Tabela 1.

Além dos sindicalistas funcionários do BNII que estão liberados para exercício de atividades no sindicato, foram entrevistados mais dois sindicalistas que trabalham em outro banco. Ao todo, portanto, realizaram-se vinte e quatro entrevistas, que foram gravadas e tiveram a duração, em média, de 80 minutos. A amostra foi do tipo não-probabilística por conveniência, seguindo o critério de escolha intencional (Alencar, 1999), e o seu tamanho foi definido pela saturação das entrevistas. Ou seja, no momento em que os relatos começaram a repetir os conteúdos, encerrou-se o processo de coleta de dados por entrevistas.

TABELA 1 Distribuição dos funcionários do Banco entrevistados quanto a sexo, local de trabalho, tempo de serviço e função exercida.

	Feminino				Masculino				Total
	Agência		Órgão Interno <sup>11</sup>		Agência		Órgão Interno		
Tempo de serviço no banco (anos)	Até 10	Mais de 18	Até 10	Mais de 18	Até 10	Mais de 18	Até 10	Mais de 18	
Escriturário (a)			1		1	1	1	1	5
Técnico (a)	1			1		1			3
Caixa					1				1
Comissionado (a)	2			1		3			6
Administrador (a)		3				2			5
Sindicalista						2			2

Fonte: Dados de pesquisa.

Para realização dessa fase do trabalho, foi preciso superar inúmeras dificuldades. Primeira: autorização para realização da pesquisa por parte da organização, que se constituiu de inúmeros contatos e fases devido, principalmente, ao seu tamanho e à reestruturação por qual estava passando no momento. Para não atrasar muito o processo de coleta de dados, enquanto aguardava a liberação da organização, a pesquisadora fez contato e realizou as entrevistas com os sindicalistas.

Após autorizar a realização da pesquisa, a organização informou à pesquisadora que a autorização final para que o contato e entrevista fossem realizados cabia aos administradores de cada agência. Ou seja, se os administradores das agências autorizassem a entrevista com os funcionários, o órgão de gestão de pessoas em nível regional, situado em Salvador, mandaria um correio informando-os que a instituição havia autorizado a pesquisa.

Assim, o contato nas agências foi muito complicado, devido à dificuldade de encontrar um horário na rotina de trabalho, normalmente apertadíssima, dos gerentes das unidades, para que os mesmos pudessem se

<sup>11</sup> Correspondem as unidades do banco nas quais são realizados apenas serviços internos, ou seja, não são abertas a atendimento ao público.

inteirar sobre a pesquisa e autorizá-la. Superada esta etapa, era preciso aguardar o comunicado da gerência regional autorizando, finalmente, a realização das entrevistas.

Depois, dessa autorização enfrentou-se a dificuldade de conseguir falar com os funcionários do banco, pois estes estavam sempre muito ocupados. Então, outros obstáculos tiveram que ser superados, como: dificuldades em convencê-los a colaborar, indisponibilidade de dias e horários para realização da entrevista, entre outros desse gênero.

Após conseguir as primeiras entrevistas, na tentativa de minimizar essas dificuldades, era solicitado que os entrevistados indicassem um colega. Essa técnica facilitou um pouco o processo, pois se tornava mais difícil para o funcionário indicado pelo companheiro de trabalho negar-se a colaborar, sendo que quando era procurado, ele já estava ciente da pesquisa e colaborava mais facilmente.

Para complementar as duas técnicas acima descritas, nesta pesquisa também foi utilizada a *observação não-participante*. Segundo Godoy (1995), essa técnica tem um papel essencial no estudo de caso, à medida que permite ao pesquisador apreender aparências, eventos e/ou comportamentos na unidade estudada. Com a realização da observação a pesquisadora não teve dificuldades, pois essa era realizada sempre que a mesma visitava as unidades (agências e órgãos internos) da instituição estudada para marcar ou realizar entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

Como outra técnica complementar, foi utilizada a *construção de desenhos* que, segundo Vergara (2005), visa estimular a manifestação de dimensões emocionais, psicológicas e políticas, pouco enfatizada por métodos de cunho racional. Assim, depois de realizadas as entrevistas semi-estruturadas, pediu-se aos entrevistados que construíssem um desenho que representasse como eles se sentiam trabalhando na organização BNII e que, durante ou ao final

da construção, explicassem o que o seu desenho representava. As explicações foram gravadas para que pudessem ser submetidas à mesma técnica de análise das entrevistas. A dificuldade de aplicação desta técnica foi convencer os funcionários a desenharem. Para contorná-la, era solicitado que o desenho fosse construído ao final da entrevista, ocasião em que os entrevistados estavam mais confiantes.

#### **4.2 Plano de análise e interpretação dos dados**

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (1979), designa um conjunto de técnicas de análise de comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Como afirma Godoy (1995), a análise de conteúdo parte do pressuposto de que por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar. Com isso, o analista pode, além de entender o sentido da comunicação como se fosse um receptor normal, também buscar outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

Para desvendar o sentido por trás do discurso dos entrevistados, nesta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa da análise de conteúdo, que, de acordo com Minayo (2000), tenta ultrapassar o alcance meramente descritivo do conteúdo manifesto na mensagem, para atingir, mediante a inferência, uma interpretação mais profunda. Neste tipo de análise, o contexto tem grande relevância, não somente o contexto da mensagem, mas também as condições de produção, ou seja, quem é que fala, a quem e em que circunstâncias. A

inferência sempre é realizada fundada na presença ou ausência de um determinado índice: tema, palavra, personagem, entre outros (Bardin, 1979).

Dentre as técnicas disponíveis na abordagem qualitativa de análise de conteúdo, optou-se por utilizar a análise temática, que se baseia na presença ou ausência do tema para realização de inferência. Isso porque, de acordo com Minayo (2000), qualitativamente a presença de determinados temas denota os valores de referência e os modelos de comportamento presentes no discurso.

A operacionalização da análise foi realizada em três etapas baseadas em Minayo (2000) e Bardin (1979). Inicialmente realizou-se a *pré-análise*, que consistiu na escolha e leitura dos documentos que seriam analisados, separação do material que realmente estivesse adequado aos objetivos do trabalho; depois se realizou *exploração do material*, que compreendeu o recorte do texto em unidades de registro. Nesta fase buscou-se recortar partes dos textos que se referissem à história da organização e às práticas de gestão de pessoas. Em seguida procedeu-se à *classificação e agregação dos dados*, ou seja, depois de recortadas, as partes do texto foram agrupadas segundo algumas categorias.

Inicialmente as categorias foram agrupadas, em três mais amplas, que correspondiam aos objetivos específicos do trabalho (aspectos históricos e evolução das políticas e práticas de gestão, essas como expressão de controle sobre o funcionário e o controle expressos nas políticas e práticas de gestão se configurando como violência). As duas últimas categorias foram ainda subdivididas: a segunda, nas várias políticas e práticas que compõem a gestão de pessoas do BNI. Cada uma dessas deu nome a cada subitem do item “O controle expresso nas práticas de gestão de pessoas do BNI” e, a terceira, nas diversas formas de violência em que se configurou o controle expresso nas políticas e práticas de gestão do Banco. Essas subcategorias também foram responsáveis pela nomenclatura dos subitens que compõem o item “Controles manifestos



através das políticas e práticas de gestão como expressão de violência contra o trabalhador”.

Após a divisão em categorias e subcategorias fez-se o *tratamento dos resultados obtidos e interpretação*, proposição das inferências e realização das interpretações no quadro teórico. Ou seja, a partir das categorias e subcategorias estabelecidas procedeu-se à análise dos trechos que as compunha, tomando por base o referencial teórico relacionado a cada uma daquelas.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo, apresentam-se a análise e interpretação dos dados realizados a partir da pesquisa empírica. Buscou-se compreender como o Banco estudado exerce controle sobre seus membros através das políticas e práticas de gestão e como este controle se materializa como uma expressão de violência contra os bancários e bancárias. Para isto, inicialmente foi feito um resgate sobre os aspectos históricos da organização, enfatizando a evolução de suas políticas e práticas de gestão.

### **5.1 Marcos centrais na trajetória histórica do BNII e alterações das políticas e práticas de gestão de pessoas**

O banco estudado foi a primeira instituição financeira do país, fundada no século XIX. (Benevides, 2002). Atualmente, é a maior do país, com 24,4 milhões de clientes, 15,1 mil pontos de atendimento, 82,7 mil funcionários. Em 2006 contou com lucro líquido de 6 bilhões de reais (BNII, 2006).

O Banco BNII caracteriza-se por ser uma sociedade anônima de capital aberto cujo acionista majoritário é a União, tratando-se, portanto, de uma sociedade de economia mista. Com isso, exerce uma duplicidade de papéis: atua como empresa pública, atrelada aos interesses de governos e sujeita a cobrança de concretização de objetivos sociais e, operando também nos moldes de empresa privada, voltada ao lucro e à competição (Rodrigues, 2004). Ao longo de sua história, sua atuação para a consecução de objetivos de caráter público e privado nunca foi realizada de forma equilibrada, mas é a partir década de 1980 que, cada vez mais, o caráter privado passa a se sobrepor ao público.

Em 1986, é extinta a Conta Movimento que permitia que desequilíbrios de caixa do Banco fossem automaticamente supridos pelas disponibilidades do Tesouro. Ou seja, até então, toda a arrecadação feita pelo Banco BNII e bancos

autorizados, em nome do Tesouro, permanecia nessas instituições por um determinado prazo sem que fosse remunerada. Em troca desta permanência, aquelas instituições realizavam tanto os serviços de arrecadação como de assistência a setores e regiões prioritárias, a taxas favorecidas de juros (Benevides, 2002).

O fim da Conta Movimento é lembrado por quase todos os entrevistados que possuem mais tempo de serviço, como uma importante mudança, uma ruptura, como se fossem dois bancos, um antes e um depois do ano de 1986. A fim de se adequar à lógica de um banco de mercado, o BNII altera a forma de gerir seus funcionários, na tentativa de levá-los a trabalharem de forma ainda mais comprometida com os objetivos organizacionais. Esta mudança de perfil em relação ao seu posicionamento no mercado e de exigência com o corpo funcional pode ser observada quando uma entrevistada declara que “*até 1986 a gente esperava que o cliente viesse até nós*”, mas após esse período, “*mudou o comportamento de muitos funcionários*”... “*porque o banco entrou na concorrência como banco comercial*”:

*“A mudança mais significativa foi a perda da conta movimento, que aconteceu em 86... Então, ele [Banco] tinha uma conta movimento lá no governo, quando ele precisava de dinheiro pra emprestar, ele pedia o dinheiro nessa conta e quando o cliente pagava, ele ia lá e devolvia sem pagar nada... Por isso não existia competitividade, o banco não competia com ninguém... existiam bancos particulares que corriam atrás dos clientes e a gente não... A gente esperava que o cliente viesse até nós, porque ele precisava do banco... ai foi um corte muito grande em 86, que mudou o comportamento de muitos funcionários, obrigou todo mundo a mudar; porque o banco ele entrou na concorrência como banco comercial, ou seja, ele precisava captar recursos para aplicar... Então isso que obrigou que a gente crescesse em escala, fosse buscar clientes, fosse emprestar mais, fosse captar mais, isso ai teve uma grande mudança de atitude, de comportamento, de tudo...”*  
(Administradora de agência, 25 anos de Banco).

Após a extinção da conta movimento, o primeiro projeto no sentido de mobilização do corpo funcional para o funcionamento do Banco nos moldes comerciais, ficou conhecido com “A Grande Virada”. Programa institucional que, em suma, representou a mudança de perfil do Banco de autarquia de crédito para o perfil de banco múltiplo (Benevides, 2002). Com esta mudança, a indefinição entre o papel de banco público e privado, apesar de não superada, diminui.

A partir do final da década de 1980, mesmo mantendo o controle acionário nas mãos do Tesouro Nacional, o Banco passa a atuar como qualquer instituição financeira privada. Isto leva Ramos (2007, p. 92) a falar que este processo configura uma espécie de “privatização estatal”. Afinal, deste então, o BNII passa a investir mais nas atividades que dão lucro do que nas relacionadas ao financiamento de projetos de cunho social e, conseqüentemente, de baixo retorno de capital. Isso fica claro no trecho abaixo, pois quando declara que o BNII é um “banco como qualquer outro”, no qual o lucro se configura como objetivo maior, o entrevistado compara o BNII a qualquer banco particular que não tem, necessariamente, preocupação com demandas sociais.

*“... o Banco [nome do banco] hoje é banco comum, como qualquer outro banco, visando o lucro, visando, né, captação de recursos... o lucro o objetivo maior mesmo.” (Escriturário, 25 anos de Banco).*

Com essa transição de atuação de banco do Governo para banco comercial, inicia-se a formação de uma nova “cultura” no BNII, que se caracteriza pela transição da rigidez do fordismo para a era da flexibilidade, pois, dando continuidade ao processo de mudança institucional, iniciado em 1986, o Banco passa a intensificar a implementação de programas fundados no regime de acumulação flexível.

Entre os primeiros programas vinculados à criação dessa nova “cultura” comportamental e organizacional no Banco, destacam-se o “Novo Modelo Organizacional para as Agências (NMOA)”, aprovado em junho de 1988 e implementado em 1989, “O Novo Rosto” lançado em 1990, e o “Macrofunção de Pessoal” lançado em 1993 pelo BNII (Machado, 2002, p. 34).

Ainda, de acordo com o autor, o NMOA foi apresentado como a instauração de uma “nova postura filosófica” na empresa e como um conjunto de “mudanças administrativas e operacionais nas agências”. Estas mudanças foram realizadas para que o Banco passasse a apresentar uma postura adequada ao seu objetivo atual: o atendimento das necessidades do mercado e a valorização do cliente, conforme trecho abaixo, no qual o entrevistado relatou sua percepção acerca do programa:

*“Então o NMOA, ele tinha um objetivo mais restrito [do que o novo rosto] que é mudar a organização padrão que rola nas agências. ... é o modelo de organização das agências, entendeu. Ele [o banco] quer que as agências pareçam... assim, o cliente quando chega, ele seja procurado pra ser atendido, e não aquela bateria de caixas, que seja mais possível, fácil de fazer negócio, que seja mais simpático....”* (Escriturário, 21 anos de Banco).

Um exemplo das mudanças operacionais foi a transferência dos serviços de suporte ao atendimento das agências para os Centro de Processamento de Serviços e Comunicações (CESEC), justificada pela necessidade de se adequar a estrutura das agências para privilegiar o atendimento ao público (Benevides, 2002). Segundo Ramos (2007), isso gerou uma grande economia em escala, em função da redução da demanda por força de trabalho, equipamentos, material de expediente e demais insumos.

Com a revisão no quadro de pessoal, para a transferência de funcionários das agências para órgãos internos, postos de serviços foram reduzidos e

comissões extintas (Benevides, 2002). Esse tipo de política causou certo desconforto e sofrimento para muitos indivíduos, como pode ser observado a partir do trecho abaixo:

*“Essa [mudança] foi assim... que ele [o banco] tirou muita gente, ele criou centro de processamento, ele tirou muita gente das agências e jogou pra esses centros. Aí teve também que fazer de forma muito assim... eh... como é que eu digo?... transferir... o nome que eu vou dar... a pessoa não quer e você: ‘-Não, você tem que ir!’... Não foi bem autoritária, não é essa palavra que eu quero usar não. Mas assim, ele teve que tirar muita gente das agências e pra isso ele tumultuou muito a vida das pessoas, por que estavam... de certa forma vai ter que sair de cidade mesmo”* (Administradora de agência, 19 anos de banco).

Mesmo tentando suavizar o seu discurso, ao utilizar os termos “*não foi bem autoritária*”, é possível perceber que a transferência para os CESEC’s causou prejuízo aos funcionários atingidos pelo processo quando a Administradora fala que o mesmo “*tumultuou muito a vida das pessoas*”. Este tumulto deveu-se, principalmente, ao fato de que o processo de transferência, em muitos casos, representou a separação dos funcionários com as comunidades em que trabalhavam e até com a própria família, como fica claro no depoimento abaixo:

*“... as pessoas tiveram que sair do interior, muitas delas vir pra Salvador, quer dizer, com um padrão de vida diferente, muito mais caro ... Muitos deixaram família lá, vieram sozinhos pra trabalhar aqui...”* (Gerente intermediária, 26 anos de banco).

Dando continuidade ao projeto de se tornar competitivo, mas de forma mais ofensiva, em 1990, o BNII apresenta o programa de reforma administrativa global na empresa. Diferentemente do NMOA, o “Novo Rosto” foi de fato um novo “divisor de águas” na história do Banco. Com a justificativa da

necessidade de clientela e do mercado durante este programa foram promovidas mudanças administrativas e organizacionais com ações direcionadas ao corpo funcional, à modernização tecnológica, criação e aperfeiçoamento de produtos.

Com a implementação desse programa, a instituição passou a valorizar o trabalho em equipe, delegar algumas atividades aos funcionários, envolvendo-os na tarefa de auxiliar na implementação das mudanças administrativas e operacionais, aumentar a comunicação institucional, com a criação de diversos comunicados e periódicos diários ou semanais, nacionais e locais, pelos vários órgãos e segmentos gerenciais do Banco (Machado, 2002). Desta forma, percebe-se que a partir de então é que o BNII passa a agir como uma empresa hipermoderna, implementando as primeiras políticas com o objetivo de estimular os funcionários a envolverem-se com os objetivos estratégicos da empresa, participar das atividades e se engajar no aprimoramento dos processos de trabalho.

Aproveitando-se do medo de transferência e descomissionamento, processo iniciado no NMOA, o Banco começa a exigir que seus funcionários dêem resultados a qualquer custo. As agências cujos resultados eram incompatíveis com os esperados eram desativadas, seu gerente descomissionado e seus funcionários transferidos. Além disso, rompe-se com a vinculação da ascensão profissional ao tempo de serviço, passando a atrelá-la aos méritos pessoais, ao estabelecimento de princípios de remuneração variável vinculados às vendas e negócios efetuados, à utilização de avaliação funcional como único parâmetro de permanência na empresa.

Assim, as diversas políticas adotadas a partir desse período tiveram como consequência para o funcionalismo, inúmeros prejuízos, principalmente, a quebra com a tradição de estabilidade funcional. Com isso, todos os funcionários entrevistados que estão há mais tempo trabalhando na empresa lembram do Novo Rosto como um período triste na história do BNII, conforme depoimento:

*“O chamado novo rosto, que afetou mais quem tava na época, entendeu? ... Mas, foi uma coisa traumática, sim. Pra mim, pra mim mesmo, diretamente, não [atingiu] porque eu não era público alvo, eu tinha pouco tempo de banco, eu não tava na lista negra, tá? Não afetou muito. Mas, indiretamente; teve colegas, colegas que você trabalha há muito tempo, né? Ficavam chateados, aborrecidos e eu, naquela época, comecei a perder um pouco do encanto que eu tinha pelo banco. Aquele encanto que eu tive inicial, quando eu via o banco como uma família e tal, eu perdi um pouco”* (Gerente intermediário, 19 anos de banco).

A partir do depoimento do entrevistado é possível observar que para ele, o Novo Rosto remete a um período em que os laços de caráter familiar que os uniam ao Banco foram quebrados, em que a “grande família” acabou. Esta situação de distanciamento da organização para com seus funcionários é própria da acumulação flexível, pois na era caracterizada pela instabilidade, em que não existe “o longo prazo”, como apontado por Sennett (1999), afrouxam-se os laços sociais. Assim, não se preocupa em manter relações de compromisso com seus funcionários, deixando-os à deriva.

A fim de justificar a continuidade da reforma organizacional baseada no modelo de gestão flexível, o BNII investe no aumento da percepção e da fixação da logomarca pelos seus funcionários e clientes, e na busca pela qualidade, excelência ou efetividade do desempenho organizacional. A partir de então, a marca do Banco passaria a ser aplicada às peças publicitárias, talonários, cartão de crédito e a compor o novo *layout* das agências (Benevides, 2002). Em 1992, o Banco lança o Programa de Qualidade Total (PQT) e reforça a política de investimento maciço na capacitação de funcionários e em tecnologia.

De acordo com Machado (2002), nesse período, até um Cadastro de Funcionários em Observação (FOB) foi criado para que gerentes identificassem os funcionários não engajados aos objetivos da casa (desmotivados, ociosos e pouco produtivos) e os classificassem entre recuperáveis e irre recuperáveis. Em um momento que houvesse necessidade de se fazer uma transferência, um



descomissionamento, acredita-se que seriam eleitos os que não atendessem às metas/resultados impostos, ou seja, os irrecuperáveis.

Essa instabilidade ficou ainda mais visível a partir do momento em que o Banco substituiu a tradição de estabilidade pela de empregabilidade. Apesar de não ter validade do ponto de vista legal<sup>12</sup>, a estabilidade funcional constituía-se até então em uma forte tradição institucional que foi quebrada com o Plano de Demissão Voluntária Incentivada, depois chamado de Plano de Desligamento Voluntário (PDV) lançado em 1995.

O PDV, de acordo com Machado (2002), foi apresentado como um “programa conjuntural”, vinculado à existência de “funcionários excedentes” por conta dos ganhos de produtividade decorrentes das inovações tecnológicas e organizacionais e de redirecionamento do Banco para o mercado. O autor chama atenção para o (IN) voluntário de demissões, já que o Banco, impôs a uma parte dos funcionários a condição de excedente (sem muitas vezes nem divulgar os critérios para confecção das listas) e um prazo inferior a sessenta dias para estes optarem pela demissão ou transferência.

Esse plano estimulava os elegíveis (funcionários com mais de 15 anos de empresa, não detentores de cargos gerenciais) a pedirem demissão, mediante a oferta de incentivos, tais como, percentuais sobre o vencimento padrão, anuênios e gratificação por ano trabalhado, segundo o tempo de empresa. Além das verbas rescisórias por demissão sem justa causa, os que aderissem ao programa poderiam sacar 98% do fundo da Caixa de Previdência dos Funcionários – PREVI (Benevides, 2002).

Em 1996, a política de enxugamento do Banco ganha mais um programa, o “Plano de Adequação de Quadro - PAQ” que marca a passagem de caráter periódico à permanente para a possibilidade de remoção e demissão voluntária na empresa. De acordo com Benevides (2002), o PAQ consistiu na

---

<sup>12</sup> Os funcionários do Banco BPS são regidos pela CLT (Benevides, 2002).

indexação de funcionários como excedentes, ou seja, não mais necessários às unidades do Banco nas quais estavam lotados. Os critérios para a escolha dos “excedentes” foram estabelecidos pelos gerentes.

A partir de então, o BNII passa a utilizar, também, esses programas de incentivo à demissão como um instrumento de legitimação das mudanças empreendidas. E como não existe mais a tradição de estabilidade funcional, o medo da demissão reforça a adesão dos funcionários aos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, inibe que aqueles questionem e resistam às ações implementadas pelo Banco, conforme depoimento:

*“Então a partir desse momento [implantação do PDV], o banco fez questão, de dizer e reivindicar pra ele a CLT, dizer: olha se eu não tiver contente, satisfeito com o seu desempenho, eu ponho pra fora e contrato outro.”* (Escriturário, 21 anos de Banco).

O clima de medo e insegurança instalou-se no espaço de trabalho difundido a partir das “demissões imotivadas”, afinal, de Julho de 1995 a dezembro de 1997, foram afastados 40.000 funcionários do banco (Machado, 2002). Mas, não é somente o clima de medo que se instala no Banco com o PDV, segundo Ramos (2007), vinte e dois funcionários do Banco cometeram suicídio<sup>13</sup> no período de 1995 à 1996. Esse período também foi lembrado pelos funcionários como uma fase trágica na história do BNII, como pode ser percebido no depoimento do funcionário do banco que no momento exerce função no sindicato:

*“PDV foi um momento trágico, cruel que aconteceu no Banco [nome do banco]. Por que? Por que política de demissão voluntária nunca houve, só de fachada; as pessoas eram assediadas, eram pressionadas a sair do banco. E como as pessoas não estavam preparadas para esse*

---

<sup>13</sup> Em anexo encontra-se a reprodução de um bilhete atribuído a um dos funcionários que se suicidou no período do PDV.

*momento, as pessoas entraram em depressão, teve gente que cometeu suicídio, entendeu ... Como tem o tal do PAQ, Plano de Adequação do Quadro, que é feito com as mãos do PDV, parente... só muda a sigla mas o efeito é o mesmo. Então é assim, ... não querem, tiram os funcionários velhos no banco, por conta daqueles direitos que eles tiraram e querem tirar mais. E querem funcionários baratos, querem mão-de-obra mais barata....”* (Sindicalista, 24 anos de Banco).

A partir da declaração do sindicalista fica subentendido que os Planos de Demissão Voluntária, causaram um clima de terror no Banco, que tinham e continuam tendo como objetivo trocar os funcionários mais antigos que possuem mais direitos por novos “mais baratos”. Isto vai ao encontro das idéias de Sennett (1999) de que na era da flexibilização centradas no “curto prazo”, as organizações não têm compromisso com os seus empregados. Ao invés de mantê-los, preferem trocá-los por outros mais facilmente controláveis e menos questionadores. Este clima de insegurança, e sentimento de que são facilmente descartáveis, causa grande sofrimento nos indivíduos que, em alguns casos, pode até levá-los a atentar contra a própria vida, como aconteceu no BNII.

De forma extremada, os suicídios são um sinal de como a precarização e a degradação nas relações de trabalho instauradas no Banco a partir do desenvolvimento de políticas e práticas de gestão inspiradas no modelo de gestão flexível ultrapassam as fronteiras da organização e violentam de forma irremediável os indivíduos.

Ainda em 1996, o Banco divulgou que se limitaria a conceder aos funcionários admitidos após aquela data os benefícios estabelecidos pela CLT. Desta forma, os funcionários contratados a partir de 1998, ano em que foram realizados os primeiros concursos após a divulgação da nova política, não possuem alguns benefícios que os contratados anteriormente a essa data possuíam, gerando assim uma desigualdade de direitos entre os funcionários.

Esta falta de isonomia causa insatisfação tanto nos admitidos antes de e pós 1998, conforme depoimentos abaixo:

*“Eu acho um absurdo. Inclusive é inconstitucional né?! Todo trabalhador tem que ter os mesmos direitos a emprego, exerce o mesmo cargo, faz a mesma coisa, a mesma carga horária e tem salários e benefícios diferentes. Eu acho um absurdo...”* (Escriturária, 5 anos de Banco).

A fim de diminuir essa desigualdade, no relatório do 4º fórum de gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental promovido pelo Banco em 2003, foi divulgado que alguns direitos, a partir do mesmo ano, foram estendidos para os funcionários admitidos após 1998:

*“Cinco faltas abonadas a cada ano; Acesso a recursos do programa de Assistência Social (PAS); Licença para acompanhar pessoa enferma da família; Aumento do número de dias de ausências abonadas decorrentes de casamento e de luto por falecimento de filhos, pais, tutelados, cônjuge ou companheiro (a)”* (BNII, 2007, p. 25).

Segundo os entrevistados, essa política de restringir alguns benefícios aos funcionários contratados a partir de 1998 foi realizada pela empresa com o objetivo de diminuir custos e mudar o perfil de sua mão-de-obra. Desde então, o BNII tem feito esforço no sentido de trocar os funcionários mais antigos e mais caros pelos novos, mais baratos e mais comprometidos com a instituição, através das políticas de demissão voluntária realizadas após esse período.

Em 1997, o Banco realizou mais mudanças na área de gestão de pessoas e investimentos em tecnologia. No primeiro caso, houve a instituição de um novo sistema de retribuição com referenciais de mercado a partir da implementação da remuneração variável (Benevides, 2002). Já os investimentos em automação possibilitaram a expansão dos sistemas *on line*, Automação

Integrada de Agências (AIA), o que acarretou em uma onda de fechamentos e fusões de CESEC's e, conseqüentemente, a novas reduções de quadro e também em uma desqualificação do bancário especialista, que passa cada vez mais a atuar como vendedor.

Em maio de 2007, o Banco implementou mais uma reestruturação em seus órgãos internos acompanhada de mais um plano de adequação de quadro, a fim de reduzir a concentração de funcionários na “área de apoio aos negócios”. Desta forma, os vinte e dois centros de serviço de suporte às agências foram reduzidos a cinco no país inteiro. O centro de Salvador foi praticamente desativado, pois teve seus serviços migrados para Recife.

Além de atingir os órgãos internos, pode-se perceber que essa mudança também teve impacto nas agências pois, como alguns funcionários optaram em não ir para Recife, tiveram que ser realocados nas agências o que acabou alterando sua estrutura. Em alguns casos, isto causou desconforto para os funcionários que já trabalhavam na agência, conforme trecho abaixo:

*“... pintou 3 vagas e os 3 vieram de fora, esse corte que fizeram na [sigla de um órgão interno do Banco], veio muita gente de fora. Então tá cheio de gente aqui na agência que eu não conheço e que tem o cargo mais alto que eu. Então, acho que por algum problema, senão eles tinham ficado lá também, não é? Mas por que que eles estão aqui disputando vagas com a gente, que já estava aqui há muitos anos? (Escriturário, 4 anos de Banco)”*

De acordo com a declaração do entrevistado, ele não concorda com o fato de que os funcionários recém chegados à agência tenham ocupado cargos de chefia, afinal os que já se encontravam ali há muito tempo estavam trabalhando para conseguir alcançá-los. Desta forma, a reestruturação, ocorrida em 2007, nos órgãos internos do Banco também afetou, mesmo que de maneira indireta, suas agências.

Dados oficiais sobre os planos de adequação de quadro e incentivo à aposentadoria, que acompanharam o processo de reestruturação, não haviam sido divulgados pela empresa até o final da pesquisa. Apesar de praticamente todos os funcionários entrevistados mencionarem sobre a nova edição destes planos, eles afirmavam não ter informações completas sobre o processo.

Analisando os marcos históricos do BNII, pode-se perceber que desde a perda da Conta Movimento, ele tem modificado o modelo de gestão a fim de alterar seu perfil para o de um banco comercial. As mudanças apontaram para a implantação de políticas e práticas de gestão baseadas no regime de acumulação flexível. Conseqüentemente, isto resultou na precarização das condições de trabalho, que têm sido marcadas pela troca de estabilidade funcional pela empregabilidade, clima de insegurança e desigualdade de direitos, instaurados a partir dos programas de transferência funcional e demissão voluntária.

Após constatar, por meio de seus aspectos históricos, que o BNII tem assumido características de uma empresa hipermoderna, na próxima sessão cumpre-se o objetivo de, por meio da análise das entrevistas realizadas, identificar como as políticas e práticas de gestão do Banco têm se materializado como controle sobre seus membros.

## **5.2 O controle exposto nas práticas de gestão de pessoas do Banco BNII**

Caracterizada como uma empresa hipermoderna, o BNII utiliza suas políticas e práticas de gestão a fim de mediar os conflitos inerentes à relação empregador-empregado. Por meio de normas e procedimentos e baseada num sistema de premiação e punição associado, principalmente, à possibilidade de ascensão profissional, a empresa faz com que seus membros reproduzam comportamentos por ela desejados. Assim, na próxima seção foram analisadas as entrevistas a fim de identificar como as políticas e práticas de gestão de pessoas do BNII se materializam como mecanismos de controle sobre seus funcionários.

### 5.2.1 Recrutamento, seleção e ascensão profissional

O fato de o processo de recrutamento e seleção de funcionários no Banco ser feito através de concurso público pode passar a falsa idéia de que a empresa não filtra sua força de trabalho de acordo com os seus valores. No entanto, pelas entrevistas realizadas, pôde-se observar que não a entrada do funcionário, mas a sua permanência no BNII depende que ele apresente habilidades e atitudes compatíveis com as desejadas pela empresa.

Além de ter preferência por bancários mais jovens, que tenham o Banco como única atividade, os novos funcionários devem possuir um perfil condizente com a era da flexibilidade (Sennett, 1999). Ou seja, os prováveis candidatos a permanecerem na empresa são os funcionários ágeis, competitivos, propensos à riscos, não resistentes a mudanças e, sobretudo, que não questionem ordens, conforme analisado nos depoimentos:

*“É exatamente, eles [o Banco] querem mesmo, aquele cara que é... aquela competência mesmo daquele cara que é... eh estável, ganancioso, né...”* (Escriturária, 6 anos de banco).

*“...Hoje os funcionários são mais medíocres, são mais tacanhos.. [antes] as pessoas, muitas delas tinham universos paralelos ao banco, davam aulas, por exemplo, .... Não interessa mais esse funcionário pro Banco [nome do banco], eles preferem quem tem tempo integral, aquele cara que... não vai ter nada de grandes lampejos intelectuais. Eles ficam automatizados assim, automatizados, infelizmente...”* (Escriturário, 9 anos de Banco).

Ao utilizar os termos “estável”, “ganancioso”, “medíocres”, “tacanhos”, “automatizados” para descrever os funcionários do BNII, os entrevistados transmitem a idéia que a empresa tem tido preferência em homogeneizar sua mão-de-obra em torno de um perfil mais fácil de ser manipulado. Isto corrobora com o que advoga Sennett (1999): que as empresas flexíveis têm optado por

preservar em seu quadro funcionários mais maleáveis, que aceitam mais facilmente submissão.

O filtro para permanência desse perfil de funcionários no BNII é feito, principalmente, pelo incentivo ao encarecimento. No programa de ascensão profissional, talentos e oportunidades (TAO), está registrada toda a vida dos indivíduos, desde dados pessoais (escolaridade, tempo de serviço) até a quantidade de horas realizadas em treinamento, cursos, notas na avaliação de desempenho, atuação em cargos de gerência, certificações adquiridas. Como para cada um destes critérios existe um peso, o programa faz um *ranqueamento* dos funcionários a partir da pontuação conseguida por cada um deles. Somente concorrem ao cargo vago os vinte primeiros colocados do TAO. Entre estes, o superior hierárquico pode selecionar qualquer um para ocupá-lo.

Nesse sentido, esse programa de ascensão possibilita que o BNII exerça controle econômico e político sobre seus membros, à medida que só terão oportunidade de ascender e, portanto, obterem um aumento no salário, aqueles funcionários que reproduzam o que é desejado pela empresa. Primeiro, porque somente obterão pontuação alta no TAO os indivíduos que realizem as atividades que são valorizadas pelo programa. E, segundo, porque mesmo que determinado funcionário tenha a maior pontuação no TAO entre os concorrentes, mas, não possua o perfil desejado pelo Banco, pode não ser selecionado porque este tem a prerrogativa de não necessariamente escolher o primeiro colocado para ocupar o cargo, conforme ilustram os trechos a seguir:

*“Quando abre uma concorrência, você tem que ficar entre os 20 primeiros, por que o banco só pode indicar desses 20 primeiros colocados. ... Isso acontece demais dentro do banco. Por exemplo, o TAO seleciona 20, se o gerente quiser ele nomeia o 20°. Ele não é obrigado a... ele tem 3 vagas, ele pode não chamar o 3 primeiros, se ele quiser ele nomeia o 20°.”* (Escriturária, 5 anos de Banco).



*“... não é a questão só do desempenho tá... por que você pode às vezes ter um funcionário que tem um desempenho espetacular, mas tem a questão do perfil, de ser aquela pessoa que eh... eu percebo que o banco de um tempo pra cá, ele tem valorizado muito, ... aquele funcionário que não contesta, que não faz greve, ou que enfim, que se submete e ... esse daí ele é mais... ele é mais... ele é observado com melhores olhos pela superintendência...”*.(Escriturária, 6 anos do banco).

Ao utilizar a expressão “*não é a questão só do desempenho*” a escriturária deixa subentender que a política de ascensão é utilizada pelo Banco para valorizar um determinado perfil de funcionário: mais submisso e pouco questionador. Isto vai ao encontro das idéias de Nogueira et al. (1999) de que a política de ascensão profissional beneficia os trabalhadores que agem de acordo os preceitos da organização, em um sistema de punição e reforço. Assim, apesar do TAO, à primeira vista, parecer ser um processo objetivo, uma análise mais profunda permite constatar que a subjetividade presente na prerrogativa de decisão final de quem será selecionado para ascensão ser do superior hierárquico constitui-se num forte mecanismo de controle, também, ideológico sobre os indivíduos.

Dessa maneira, a maioria dos entrevistados acredita que ser *ranqueado* pelo sistema e ter conhecimento de quais critérios foram levados em consideração para este *ranqueamento* faz o processo de seleção para ascensão profissional transparente e justo, diferentemente do que acontecia no passado, quando o critério para promoção era pura e exclusivamente a indicação:

*“Não tinha aquilo de se escrever e estar entre os 20, era a indicação, mais indicação mesmo... [o TAO] ainda não é a ideal mas já... hoje tem um critério que é mais justo do que o anterior. Você tem, pontua vários aspectos, e daí você tem um score...”* (Administradora, 19 anos de Banco).

*“Eu acho, por exemplo, que essa forma de ascensão, hoje, ela tem um pouco do que a gente pediu... Ah, o plano que tinha não era claro,*

*muitas vezes, você não podia nem concorrer por que já tinha, um funcionário tinha sido nomeado... A gente criticou muito, né? de como era, o que tinha que se adotar; muito disso, no programa de ascensão, eu acho que o banco fez...” (Gerente intermediária, 7 anos de Banco).*

Esse apreço dos funcionários pelo novo programa de ascensão profissional, garante que eles reproduzam e não questionem as práticas determinadas pelo programa. Desta forma, de acordo com as idéias de Pagès et al., (1987), o programa TAO possibilita o exercício do controle ideológico da empresa sobre os seus membros. Até mesmo porque, da forma como é realizado, este novo programa continua beneficiando funcionários que melhor se adequam ao perfil desejado pela empresa, principalmente, no tocante à segunda fase do processo.

Para reforçar ainda mais o comprometimento dos seus membros com essa política, o Banco tem divulgado que ela foi implantada para atender a uma demanda do funcionalismo que reclamava que os critérios utilizados para promoção até então não eram divulgados. Esse controle exercido pelo BNII sobre seus funcionários através da exploração da idéia de que o TAO é uma conquista deles é, na concepção de Pagés et al. (1987), psicológico. Afinal, o Banco está garantindo a reprodução de suas diretrizes através do gerenciamento de afetos.

Além disso, a implantação desse sistema pelo Banco foi totalmente estratégica, porque viabiliza também o exercício de controle em outras políticas e práticas de gestão. Como exemplo, o banco de dados gerado para fazer o *score* dos funcionários no TAO permite que o BNII tenha informações precisas sobre seus membros sempre disponíveis. Isto facilita que o Banco exerça controle sobre seus funcionários também através de outras políticas que estão diretamente relacionadas aos critérios pontuados no programa de ascensão profissional. Por exemplo, a necessidade da informação de quantas horas foram realizadas de

treinamento por cada funcionário, para confecção do seu *score* no TAO, possibilita que o BNII tenha sempre disponível a relação dos indivíduos que cumpriram ou não as metas de treinamento, o que facilita a cobrança para que ela seja cumprida.

Assim, a ascensão profissional é uma das políticas de gestão mais utilizadas pelo Banco para exercer controle sobre seus funcionários, pois ela possibilita que o Banco exerça os controles político e econômico sobre seus membros por meio do *ranqueamento* realizado pelo sistema TAO. Somente tem oportunidade de ascender e ter maior remuneração quem cumprir com as diretrizes da empresa. O processo tornar-se ideológico por mascarar que além de cumprir com suas diretrizes, o funcionário deve também possuir perfil mais manipulável, menos questionador, enfim de acordo com os preceitos organizacionais; e, ainda, seu banco de dados possibilita que o BNII exerça controle sobre seus membros através de outras políticas.

### **5.2.2 Socialização e treinamento**

Depois de convocados e antes de iniciarem suas atividades, os funcionários do Banco passam duas semanas realizando treinamento no Órgão Regional de Gestão de Pessoas, em Salvador. Na concepção dos funcionários antigos, principalmente os que exercem função de gerência, este treinamento introdutório é uma política muito importante que o BNII adotou há alguns anos. Estes afirmam que diferentemente da época em que ingressaram, na qual não havia treinamento e deveriam aprender as atividades à medida que as realizava atualmente, os funcionários novos têm a oportunidade de aprender o que vão realizar antes de estarem efetivamente trabalhando.

*“No meu tempo a gente entrava e o pessoal dizia: Olha aqui, olha o livro, o LIC, chamado na época era CIC, era Circular de Instruções Codificadas, alguma coisa assim.... E não tinha instrução nenhuma, a*

*gente era jogado na boca dos leões assim: ‘- Toma que o bicho é teu, vai atender o cliente e se vira’*”. (Administradora de Agência, 25 anos de Banco).

No entanto, segundo os funcionários novos, o treinamento introdutório não os prepara efetivamente para a realidade que eles vivenciam na prática de suas atividades diárias, pois a maior parte do tempo do treinamento é destinada para a socialização. Ou seja, como o treinamento introdutório no BNII representa o primeiro contato dos novatos com a instituição, segundo os entrevistados, ele é mais utilizado para a apresentação da história, missão, valores e vantagens de se trabalhar na empresa do que para efetivamente treiná-los, como pode ser visto no trecho abaixo:

*“Treinamento mesmo foi pouca coisa nos últimos dois dias. Eles chegam lá e eles começam a contar a história do banco. ... Eles contam a história do banco desde a época de Dom Pedro ... os valores, a função, a missão...”* (Escriturário, 4 anos de Banco).

O depoimento do escriturário deixou subentender que a socialização e o “treinamento” introdutório, de forma conjunta, já iniciam um alto controle sobre os funcionários, mesmo antes de eles iniciarem seu trabalho no Banco. Isto corrobora com as concepções de Leal (2003) e Faria (2004) de que o processo de socialização e treinamento são políticas que têm o objetivo de transmitir e empreender a ideologia da organização no novo funcionário.

Afinal, à medida que as pessoas responsáveis pelo “treinamento”, em sua maioria funcionários antigos do Banco, contam a história da empresa, falam sobre seus valores e missão, estão tentando interiorizar e legitimar junto aos funcionários novos as práticas que eles devem seguir dali por diante para estarem em conformidade com o que preza a instituição da qual eles fazem parte a partir de então. Desta forma, é possível observar que a política de treinamento

no BNII se configura como um mecanismo de controle político, observado por Pagès et al., (1987), pois utiliza a cultura como uma forma de mediação de conflito.

A partir das entrevistas é possível perceber que os funcionários novos iniciam suas atividades no Banco da mesma forma como declararam os entrevistados com mais tempo de serviço: sem saber o que vão efetivamente fazer em suas funções. Isto pode ser observado pela utilização da expressão “*a gente vai verde*” no discurso da escriturária:

*“Olha, o treinamento não existe no banco... quando você entra você passa por uma semana de... treinamento entre aspas que eles começam dizendo o que é o banco, é missão do banco essas coisas assim... Muito generalizada né. É uma semana inteira. Treinamento assim da parte do que você vai fazer a gente não tem nenhum. A gente vai verde ...”*  
(Escriturária, 5 anos de Banco).

Assim, a diferença entre ter ingressado no Banco recentemente e há 20 (vinte) anos atrás é que atualmente há um período reservado ao treinamento e este ter como principal objetivo socializar os novos funcionários, a fim de que eles trabalhem cada vez mais alinhados com os valores e diretrizes da empresa.

Para reforçar esse alinhamento, o Banco ainda utiliza o momento de “treinamento” e socialização para fazer uma autopromoção de sua imagem através da divulgação de suas ações de “empresa socialmente responsável” e da possibilidade de ascensão profissional. A partir dessa divulgação, os funcionários novos criam imagens mentais da organização ajudando “*as crianças, crianças carentes, os velhinhos...*” e expectativas de crescimento profissional “*com o tempo você vai ser promovido*”, o que os leva a acreditar que “*o banco é maravilhoso*” e, portanto, ficam encantados com a possibilidade de trabalharem nesse ambiente:

*“Quando eu fiz o treinamento, eu descobri que o banco era muito melhor do que eu imaginava, o que era uma outra coisa o treinamento..... eles falam do banco, dessa parte aí... o banco na sociedade, o banco ajudava as crianças, crianças carentes, os velhinhos, os idosos, que o banco faz isso, que o banco ajuda no desenvolvimento sustentável, que o banco financia plantio disso, plantio daquilo ... que aí você fica achando que o banco é maravilhoso. ... Que o salário agora é pequeno agora, mas que com tempo você vai ser promovida a isso, você vai ser promovida a aquilo outro, e é aquela coisa toda...”* (Escriturário, 4 anos de Banco).

Dessa forma, é possível constatar que a política de treinamento também exerce controle psicológico, conforme Pagès et al. (1987), sobre os funcionários do BNII. Ao exaltar sua imagem, o Banco está favorecendo a formação de sentimentos positivos ao seu respeito no inconsciente dos indivíduos, levando-os a ter prazer em trabalhar na empresa. Dominados psicologicamente, eles submetem-se mais facilmente às demandas organizacionais e, conseqüentemente, têm mais dificuldades de questioná-las.

Além do “treinamento” introdutório, o BNII possui toda uma política de aperfeiçoamento destinada a seus membros. Segundo os entrevistados, existe até uma meta de realização de treinamento que deve ser cumprida semestralmente por eles, sendo esta, um dos critérios pontuados no TAO. Quem não cumprir essa meta perde pontos no programa de ascensão e pode ser prejudicado numa possível seleção para promoção.

Essa meta de treinamento, assim como todas as outras, é passada individualmente para os funcionários, através do que é chamado de “acordo de trabalho”, que é uma espécie de plano de trabalho estipulado pelo Banco anualmente, conforme trecho abaixo:

*“Faz parte do acordo de trabalho também, a gente é pontuado... o funcionário tem que ter, tem um número de funcionários que têm que ter treinado tantas horas no semestre.”* (Administradora de agência, 19 anos de Banco).

O não cumprimento das metas de treinamento, no entanto, implica em prejuízo não somente na avaliação individual do funcionário, mas, também, na avaliação da agência onde está lotado. Com isso, há uma cobrança ascendente para que todos realizem, no mínimo, as horas estabelecidas no acordo de trabalho.

Ao vincular a realização de treinamento à ascensão profissional e à avaliação da agência, o Banco exerce sobre seus membros controle político e psicológico, respectivamente. Afinal, mesmo com o excesso de trabalho, os funcionários do BNII declaram se esforçarem para realizar as metas de treinamento para ter, assim, chance de ascender profissionalmente e, também, por medo de que sua agência seja mal avaliada, caia de nível, ou ainda, seja extinta.

Como a extinção de uma agência implica, no mínimo, em transferências de seus funcionários, sob ameaça de ser um “excedente” ou “elegível” em um próximo plano de demissão voluntária (PDV) ou adequação de quadro (PAQ) estes fazem o possível para cumprir suas metas. Assim, chegam até a abdicar do horário que deveria ser destinado ao descanso e lazer para realizar treinamento, tamanho é o envolvimento dos mesmos com a política de aperfeiçoamento do Banco, conforme depoimento:

*“...as estruturas das agências hoje é muito apertada. A gente tem um volume muito grande de clientes pra atender, a exigência é muito grande, então, você trabalha muito... Pra você sentar no horário de expediente pra parar pra fazer o treinamento? ... Olha, o auto-instrucional só fazendo em casa mesmo.” (Administradora de agência, 19 anos de banco).*

Diante dessa situação, de ter que abdicar do horário de descanso e lazer com a família por medo de não cumprir as metas de treinamento, o indivíduo vive um sentimento de angústia em relação ao Banco, como discutido por Pagès

et al. (1987). Afinal, o funcionário está o tempo todo tentando manter um comportamento alinhado com a instituição por medo de ser transferido para uma agência menor, em outra cidade, ver sua agência extinta, ou ainda, ser demitido.

O envolvimento do indivíduo com a empresa deve-se também ao fato desta ter a política de divulgar valores gastos em treinamento, o que imprime no indivíduo um sentimento de responsabilidade em fazê-lo por achar que o estabelecimento de metas de treinamento pelo Banco é devido ao mesmo estar preocupado com a formação de seus colaboradores.

Entretanto, foi possível constatar através das entrevistas que o BPS não oferece condições para que seus funcionários realizem os treinamentos disponibilizados e exigidos por ele, o que leva, muitas vezes, à utilização de algumas práticas para fazer constar que o treinamento foi realizado, sem na prática, este ter acontecido, conforme depoimento:

*“É né? O negócio é feito assim muito a meia bomba; você termina fazendo... eh... Às vezes eu via assim, colegas te ... quer dizer o banco oferece também alguns cursos através da web, entendeu? Então, às vezes ficava um colega com várias máquinas abertas nas páginas de vários funcionários, respondendo... eh... curso pra poder concluir... pra poder fechar meta da agência em curso, entendeu? Às vezes um funcionário respondendo por uma meia dúzia.. por que não dava tempo de fazer... por que tinha que ir pro atendimento...”* (Escriturária, 6 anos de serviço).

Pelo trecho da entrevista descrita anteriormente, é possível perceber que o Banco parece não ter uma real preocupação com a formação qualitativa de seus funcionários, mas apenas com a divulgação de números de horas de treinamento realizadas por estes.

Dessa forma, pode-se perceber que a real importância da política de treinamento para o BNII é a possibilidade de utilizá-la como mecanismo de controle sobre seus membros nas diversas instâncias discutidas por Pagès et al,



(1987). Seja na instância política, através da interiorização das regras por meio da divulgação de sua história e missão; na econômica, através da vinculação da ascensão profissional ao cumprimento de metas também de treinamento; ou na psicológica, através da exaltação de ações positivas realizadas pela organização (prazer), do medo de ser mal avaliado e até perder o emprego por não cumprir o que foi determinado (angústia) e, também, através do sentimento de retribuição.

### **5.2.3 Desenvolvimento**

De acordo com os entrevistados, a política de incentivo ao desenvolvimento profissional no Banco é recente. Somente a partir da década de 1990 o BNII passou a incentivar que seus funcionários façam graduação, pós-graduação ou cursos de línguas.

*“O banco não dava muito valor a formação. Hoje já é diferente, hoje realmente a formação é importante. A qualificação, o aperfeiçoamento, o conhecimento, a gente está sendo mais valorizado por isso...”*  
(Administradora de agência, 19 anos de Banco).

Atualmente, assim como o treinamento, o desenvolvimento do funcionário é um critério pontuado no TAO. Assim, para que tenham chances de concorrer à ascensão profissional e, conseqüentemente, terem um aumento salarial, os membros do BNII têm que conseguir alta pontuação no TAO. Sendo o nível de desenvolvimento um dos critérios de pontuação, os funcionários farão o possível para desenvolverem-se profissionalmente, com o objetivo de pontuarem no TAO e, com isso, acabam reproduzindo as ações desejadas pela empresa.

Nesse sentido, essa política expressa, mesmo que de forma indireta, os controles econômico e político, discutidos por Pagès et al. (1987), do Banco sobre seus colaboradores. Ao vincular a pontuação do TAO também ao nível de

desenvolvimento profissional, o Banco está garantindo que seus funcionários interiorizem e reproduzam as diretrizes da empresa pela possibilidade de ascenderem profissionalmente e terem maior remuneração.

O fato de os funcionários antigos declararem que até o início da década de 1990 não havia por parte da empresa incentivo para que eles cursassem faculdade, pelo contrário, havia certa discriminação, cria um sentimento de gratidão pela empresa. Isto porque, atualmente, além de estar dando oportunidade para que seus colaboradores se desenvolvam, também contribui com uma porcentagem da mensalidade para o funcionário estudar em faculdades particulares ou custear outros cursos, como MBA, línguas estrangeiras, entre outros, conforme depoimento abaixo:

*“... até então, você ser formado era a mesma coisa que nada, era até... você era até... tinha até preconceito contra você dentro da agência: “- Ah, Fulano tem a formatura, é formado, mais olha aqui, aqui ele não faz nada!” Então tá, passou-se a valorizar isso, e aí os funcionários passaram também a valorizar isso. E isso veio assim crescendo que hoje... eu acho que eu admiro muito, admiro muito as políticas do banco pra capacitação e incentivo dos funcionários...”* (Administradora de agência, 25 anos de serviço).

Ao incentivar e até custear parte de faculdades ou cursos para seus funcionários, o BNII está investindo em um sentimento positivo em relação a sua imagem no inconsciente de seus colaboradores, o que, segundo Pagès et al. (1987), se configura como uma dominação da empresa sobre o aparelho psíquico do indivíduo. Dessa forma, a política de incentivo ao desenvolvimento do Banco também expressa controle psicológico sobre seus funcionários. Até mesmo porque, a profissionalização de sua mão-de-obra no contexto atual é extremamente estratégica para empresa, pois para que esta seja competitiva é imprescindível que possua funcionários qualificados, que saibam lidar com problemas não previstos, diferentemente do período taylorista e fordista. Afinal,

como aponta Nogueira et al. (1999), quanto mais aperfeiçoados mais os funcionários tornam-se adaptáveis a mudanças, ou seja, têm maior facilidade em adquirir um perfil, considerado por Sennett (1999), necessário a empresas no regime de acumulação flexível.

O fato de o incentivo à formação ser diferenciada, a depender do curso escolhido pelo funcionário, é uma forma do Banco direcionar a qualificação de sua mão-de-obra para uma determinada área, conforme depoimento:

*“Cada curso tem um valor, né? Específico. Então, os cursos mais voltados pra área têm um percentual maior de ajuda, né? Se você faz administração, você tem setenta por cento; se você faz matemática, vinte; então, se você faz geografia, tem dez. Então, é mais ou menos isso; não propriamente assim, esse valor, mas os cursos voltados, assim, pra área bancária”* (Gerente intermediário, 19 anos de Banco).

Ao declarar que a ajuda financeira para a realização das faculdades de Administração é maior que a de Matemática e Geografia, o entrevistado mostra que Banco direciona a formação de seus colaboradores para a área de administração. Tendo em vista que os cursos de administração tentam desenvolver em seus estudantes o comprometimento individual para consecução de objetivos organizacionais e que, segundo Motta (1981), as instituições educacionais, apesar de apresentarem-se como transmissão de saber especializado, têm como propósito inculcar disposições morais, o direcionamento do BNII para que seus funcionários curse faculdades de administração é uma forma de exercer controle ideológico sobre eles.

Além disso, poucos funcionários têm condições de cursar uma faculdade pública, por passarem a maior parte do tempo exercendo suas atividades laborais. Da mesma forma, poucos podem pagar valor integral de uma faculdade particular. Assim, acabam optando por fazer o curso para qual o Banco fornece maior parcela de contribuição. Desse modo, os membros do BNII se

profissionalizam nas áreas de interesse da empresa, conciliando seus objetivos com os organizacionais, que segundo o trecho abaixo é o objetivo maior da política de desenvolvimento:

*“Então é isso, a idéia do processo de desenvolvimento e de formação é a de vincular os objetivos dos funcionários na busca por desenvolver cada vez mais competências e habilidades, na medida em que essas competências e habilidades respondam a uma demanda colocada pela empresa. Então você tem que buscar conciliar os seus interesses com os interesses da instituição. “- Ah, eu preciso fazer” O banco paga um curso, parte do curso de graduação. Bom, paga, mas agora estabeleceu essa contrapartida,; você tem de fazer o curso numa área que seja de consonância com o que a empresa quer.” (Escriturário, 21 anos de banco).*

No entanto, diferentemente do entrevistado acima, a maioria dos funcionários não percebe que essas políticas de incentivo a treinamentos e desenvolvimento são estratégicas para a empresa, que está incentivando o aperfeiçoamento de sua mão-de-obra para que se torne mais qualificada. A maioria dos funcionários do Banco envolve-se com essas políticas, mesmo sem tempo e disposição, fazendo um enorme esforço para cursarem a faculdade à noite depois de 8, 10 horas de serviço estressante, abdicando dos horários que deveriam ser dedicados a lazer, família.

Tudo isso devido aos controles que sofrem do Banco através da política de desenvolvimento: econômico e político, por meio da vinculação do nível de desenvolvimento à pontuação do TAO; psicológico, por meio da exaltação de imagem positiva da empresa por esta se preocupar e até custear parte do aperfeiçoamento de mão-de-obra; e, ideológico, por meio do incentivo à realização da faculdade de administração, curso que viabiliza a inculcação de valores em consonância com os empresarias.

#### 5.2.4 Remuneração, metas e participação nos lucros e resultados

De acordo com a maioria dos entrevistados, principalmente os mais antigos, a remuneração do Banco não é considerada satisfatória. Mesmo descontente com o salário base<sup>14</sup> recebido, o que faz com que o funcionário ainda permaneça trabalhando no Banco são os benefícios indiretos, como auxílio alimentação, assistência médica, plano previdenciário, como pode ser confirmado nos trechos de entrevistas, a seguir:

*“... com um ano de banco eu comprei um carro zero, por que o salário era bem superior ao que é hoje, não é? Hoje pra trocar os pneus do meu carro eu tenho problema, mas naquela época era um senhor salário...”* (Gerente intermediária, 26 anos de Banco).

*“... muita gente ta aqui por conta de benefícios. Você tem um bom plano de saúde... tíquete alimentação, cesta básica, este tipo de coisa, que a gente recebe a mais no salário mesmo da gente... Então, o banco segura a pessoa por conta disso”* (Escriturário, 4 anos de Banco).

Diferentemente da forma como foi descrita por Pagès et al. (1987), o BNII não exerce controle sobre seus membros através de benefícios com a política de altos salários. Pelo contrário, mantendo-os baixos, faz com que os funcionários tenham que se comprometer com as práticas da empresa, a fim de vislumbrarem um aumento em suas retribuições e, desse modo, o Banco tem ampliadas as formas de vincular comprometimento funcional a algum tipo de acréscimo no salário.

Essa forma de exercício de controle é viabilizada por fatores estruturais como o desemprego, já que seus altos índices levam os indivíduos a submeterem-se a baixos salários. Assim, percebe-se que o controle exercido pela empresa sobre os funcionários também pode ser possibilitado por fatores externos a ela. Ou seja, o BNII promove o envolvimento de seus funcionários

---

<sup>14</sup> Salário recebido em dinheiro sem os acréscimos de benefícios.

com as diretrizes organizacionais através de políticas de gestão viabilizadas por situações que acontecem no ambiente externo.

Além disso, como os aumentos de remuneração no Banco estão vinculados à ascensão profissional, os funcionários devem agir de acordo com os preceitos definidos e desejados pela empresa a fim de ascender profissionalmente. Levando seus funcionários a comprometerem-se com seus objetivos empresariais em troca de vantagens financeiras, segundo Pagès et al. (1987), a empresa utiliza a política de benefícios como forma de controlar economicamente seus membros.

O fato do adicional da comissão não ser incorporado ao salário, mesmo depois de comissionados, faz com que os membros do BNII continuem agindo conforme os preceitos da empresa, pois, se perderem a comissão, voltarão a receber somente o salário base, conforme pode ser percebido no trecho abaixo:

*“Você perde tudo e volta ao que você era antes, a “carruagem vira abóbora de novo”. ... é... eles querem que você trabalhe 8 horas, porque se eles fossem me pagar 2 horas extras por 50% eu ia ganhar mais do que, quase a mesma coisa que com uma comissão, de nível um pouco acima do que o meu. Então o banco ganha, ele não tá sendo legal quando ele tá te oferecendo, né? E na verdade, bem pior...”*  
(Escriturário, 9 anos de Banco).

Além disso, o funcionário que tem comissão, diferentemente do escriturário, possui uma jornada de trabalho diária de 8 (oito) horas por dia. Como o adicional da comissão (intermediária), segundo os entrevistados, é menor do que o valor de duas horas-extras pagas diariamente a um escriturário, é mais vantajoso para o Banco ter mais cargos comissionados, porque, além de usá-los para controlar seus funcionários na instância econômica, têm um custo relativamente mais reduzido.

Apesar de não terem sua remuneração vinculada diretamente à comercialização de produtos e serviços, muitas são as metas que devem ser cumpridas pelos funcionários do BNII, como: a realização de treinamento, diminuição de inadimplência em empréstimos, aumento de limite em cheque especial e crédito, venda de cartões de crédito, seguros, previdência, entre tantos outros. Para fazer o acompanhamento de cumprimento das metas, o Banco utiliza um sistema informatizado que fornece informações diárias, conforme depoimentos:

*“Eles pedem relatório diário entendeu, você tem que mandar eh eh... Planilhas, preencher, dizer quanto fez... é pressão pura, isso é diário... aí eles criam assim, hoje é o dia de vender tal produto, e aí você ganha um bônus tanto se vender tanto... aí ficam... eh... é, você vê de tudo. ... Eles têm o correio interno e tem agências que têm as datas de fazer reunião e tudo mais... daí o controle minha filha é onde eles mais têm eficiência, controle aí de vender!!!!”* (Escriturária, 6 anos de Banco)

Além do controle que sofrem a partir do sistema informatizado, os membros do BNII também são pressionados a cumprir as metas porque o seu cumprimento está vinculado a outras políticas de gestão, como a ascensão profissional, a distribuição de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e ao trabalho em equipe.

Por ser um critério pontuado no TAO, o cumprimento de metas também expressa controle sobre os funcionários do BNII. Como o Banco distribui as metas para as agências, independentemente de elas serem distribuídas individualmente ou por equipe, o funcionário do BNII deve trabalhar não somente em prol do cumprimento de sua meta, mas também da meta de seus colegas, o que, conseqüentemente, aumenta o controle de um indivíduo sobre o outro. Afinal, o cumprimento ou não da meta interfere nas chances de ascensão profissional e, portanto, do aumento no salário.

Ao vincular o resultado de cada indivíduo ao resultado da agência, ele passa a associar seus objetivos aos organizacionais, o seu sucesso ao da empresa e, conseqüentemente, a reproduzir os valores da empresa como se fossem seus. Esse controle ideológico, exercido pelo BNII através da vinculação das metas individuais às da agência, pode ser percebido a partir da declaração da escriturária quando ela faz ligação - “a empresa mais fortalecida, mais vigorosa” à sua “*ascensão profissional, ou de permanência na carreira*”, conforme trecho:

*“Ou seja, é preciso que ela [a empresa] se torne cada vez mais fortalecida, mais vigorosa, mais lucrativa... por que isso vai atribuir no âmbito interno uma possibilidade de ascensão profissional, ou de permanência na carreira.... Vai fazer com que se minha dependência [agência] conseguiu atingir, ou como diz uma dessas campanhas de meta: conseguiu constituir uma sinergia, nos vamos ser capazes de garantir não só uma retribuição maior, não só uma remuneração, mais como o próprio reconhecimento profissional”* (Escriturária, 6 anos de Banco).

O fato de a organização investir na idéia de que o sucesso organizacional depende do individual e vice-versa, implica também em mostrar para o funcionário que se não desempenhar satisfatoriamente o seu papel, a agência não terá bons resultados. Tendo freqüentes resultados insatisfatórios, a agência diminui seu nível de classificação, tem seus cargos de comissões reduzidos e, pode até ser extinta.

Dessa forma, a associação que flutua entre baixa produtividade individual, prejuízos para a agência e, conseqüentemente, prejuízos para os indivíduos reforça o controle ideológico do BNI sobre seus funcionários através da manipulação do psicológico deles. Afinal, como discutido por Pagès et al. (1987), ocorreu uma interiorização de tais práticas e a partir daí então, o



indivíduo não consegue distinguir se sua ação é orientada por uma demanda sua ou da empresa.

Porém, essa interiorização está relacionada à mediação de sentimentos de prazer, quando as ações individuais causam sucesso à organização e este se reflete em resultados positivos para o indivíduo; e, angústia, quando a reprodução das diretrizes está associada ao medo de que um comportamento incongruente com as diretrizes organizacionais leve ao seu insucesso e, conseqüentemente ao fracasso individual.

Esse controle ideológico é, ainda, reforçado pelo trabalho em equipe, pois, desta maneira o BNI faz com que os seus membros atuem como se fossem os “patrões”. Afinal, essa política, além de incentivar a multifuncionalidade e a aceitação do trabalho excessivo, leva os próprios membros da equipe a vigiarem uns aos outros e se responsabilizarem não somente pelo seu trabalho, mas pelo de toda agência:

*Então, deixava de trabalhar de maneira isolada e passava a trabalhar em equipes, em grupos, em módulos... e a fiscalização, a definição de metas, a atribuição de controles não era mais feita por uma única pessoa, pelo chefe ou pelo capataz, mas passava a ser feita agora pelo conjunto da equipe, que era cobrada pelas atividades que a ela eram atribuídas. Então a equipe tinha que responder por todos os serviços, não mais... eu não mais só responsável pela minha atividade específica, eu passava a ser responsável por todos os serviços da minha equipe. ... Era preciso que todo mundo aprendesse e assumíssemos a responsabilidade... isso fazia com que o conjunto dos funcionários da equipe fossem cada vez mais responsabilizados e assumissem as responsabilidades pelo controle dos processos produtivos na sua equipe... (Escriturário, 21 anos de banco).*

Para reforçar os controles político e ideológico entre seus membros o BNII ainda adotou recentemente a política de distribuição da Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Da forma como está montada, esta política é

estratégica para a empresa. Primeiro porque, com os salários reduzidos, a possibilidade de receber um adicional no salário é vista como algo muito benéfico pelos bancários do BNII. Segundo porque somente recebem PLR se a empresa tiver lucro; dessa forma, os funcionários do Banco fazem o possível para cumprir suas metas. E terceiro, porque não basta que os funcionários individualmente tenham cumprido suas metas, pois, mesmo que o banco tenha lucro, se determinada agência não cumprir a sua parte, os funcionários desta não recebem um dos módulos pertencentes à PLR.

*“... distribui os lucros em duas modalidades distintas. Uma ele chama de módulo básico, que é o módulo que se aplica a todos os funcionários com a distribuição linear de uma parcela do montante que é garantido para a aplicação do programa. E uma outra parte que ele chama de módulo bônus”* (Escriturário, 21 anos de Banco)

A PLR, além de ser distribuída em dois módulos, é proporcional à responsabilidade do cargo. Ou seja, quanto maior o cargo, maior o módulo do bônus concedido quando as metas da agência são atingidas. Isso faz com que os funcionários que possuem comissão exerçam maior controle sobre seus subordinados para que eles cumpram suas metas. Afinal, os maiores prejudicados, se a agência não cumprir suas metas, são os gerentes, conforme depoimento:

*“Ah isso, esqueci disso. Tem a PLR e pra você ganhar a PLR você tem que ter cumprido as suas metas. Você só ganha o salário, se a PLR for comprometida, entendeu? Parte da PLR diminui, e principalmente do gerente; o gerente recebe muito menos... Então, o gerente ganha muito mais... É equivalente ao cargo, não sei exatamente a porcentagem... ao cargo e à responsabilidade... [porque] é tipo mais ou menos aqueles filmes que tinham um monte de: ‘remem, remem... ele [o gerente] é o cara do chicote lá’. E o comandante é o cara lá em cima, o cara do chicote. E que logicamente vai ganhar um pouquinho mais. Mas se a meta não for cumprida, não ganha. Ele perde mais do que a gente, mas*

*a gente perde também, não é tanto mais perde.”* (Escriturário, 9 anos de Banco)

Em sua declaração o entrevistado deixa subentender que os gerentes têm cumprido um papel de fiscalização e controle para levar seus subordinados a cumprirem suas tarefas. Mas, isso parece ser feito de forma um pouco agressiva, devido à utilização, pelo escriturário, da metáfora “*cara do chicote*” ao se referir ao gerente. Essa forma de atuação do gerente está relacionada ao fato de que se não cumpridas as metas da agência ele não recebe um dos módulos de seu percentual de PLR, que segundo o entrevistado é bastante significativo.

Assim, percebe-se que, da forma como foi montada a política de benefícios no BNII, ela passa uma impressão de que é benéfica ao funcionário, à medida que concede a ele: vale refeição, assistência médica, plano de aposentadoria, auxílio-creche, distribuição do PLR.

Contudo, de forma estratégica, mantém o salário-base reduzido, para controlar seus membros econômica, política, ideológica e psicologicamente. O controle econômico é exercido pelo Banco quando este faz com que os indivíduos reproduzam as diretrizes da empresa em troca de vantagens financeiras. O político através do acompanhamento instantâneo das metas, possibilitado pelo sistema informatizado, da vinculação do alcance delas ao TAO. Já o controle ideológico é exercido por meio da vinculação dos resultados organizacionais aos individuais, incentivo do trabalho em equipe, já que dessa forma, os indivíduos são influenciados a buscarem atingir os objetivos da empresa reproduzindo os valores dela como se fossem seus próprios valores e objetivos. E, psicológico porque a reprodução dos objetivos organizacionais pelos indivíduos é mediada por sentimentos de prazer/angústia.

### 5.2.5 Avaliação de desempenho

De acordo com os entrevistados, a avaliação de desempenho no BNII é do tipo 360°. Ainda, segundo eles, nesse processo de avaliação o funcionário é avaliado não somente pelo seu superior, mas também pelos pares (colegas que exercem a mesma função), pelos subordinados (no caso dos comissionados) e por ele próprio (auto-avaliação). A avaliação é semestral, os formulários, que são distribuídos a cada funcionário pelo sistema informatizado, já contêm os critérios a serem avaliados e as notas são de 1 (um) a 5 (cinco). Depois de feitas as médias de todas as avaliações (notas do superior, pares, subordinados e da auto-avaliação) a nota final é disponibilizada no sistema.

Apesar de declararem que gostam desse novo tipo de avaliação implantada pelo BNII, os entrevistados não dão credibilidade à forma como ela é realizada. Segundo eles, a avaliação não mede o desempenho real do funcionário porque, muitas vezes, não é feita com seriedade. Seja, porque eles não têm tempo para avaliar os colegas (pares, subordinados e chefes) continuamente, deixando para dar a nota em cima do prazo de entrega, devido ao excesso de trabalho na agência, conforme o trecho:

*“aquele tipo de coisa, você tá muito pressionado, você termina deixando aquilo que você pode fazer depois, você termina deixando, e era muito comum você só sentar pra conversar no início do processo e depois lá no final pra fazer o fechamento. E muitas vezes nem fazia anotações do que tinha ocorrido, aí você se perde, você não sabe o que foi... é muito difícil você dar um feedback a uma pessoa que você não tem caso concreto...”*. (Administradora de agência, 25 anos do Banco).

Quando declara que *“você tá muito pressionado, você termina deixando aquilo que você pode fazer depois”*, a administradora deixa subentendido que possui muitas atividades para fazer e, com isso, realiza prioritariamente as mais urgentes. Dessa forma, a avaliação que deveria ser realizada durante todo o

período (semestre), é feita somente no final do processo, o que faz com que não haja possibilidade nem de justificar as notas dadas.

Além disso, o fato de não terem tempo no dia-a-dia das agências para fazer as anotações, que deveriam servir de subsídio para a avaliação dos colegas, pode levar os funcionários a utilizarem o cumprimento de metas de treinamento, desenvolvimento e vendas de produto como os únicos critérios em suas avaliações. Até mesmo porque, seria uma forma de incentivar os colegas a comprometerem-se com aquelas metas, já que estas contam na avaliação geral da agência, conforme depoimento:

*“Hoje, a avaliação feita com base na questão de metas, que o banco diz “quero que você faça tanto isso, tanto aquilo”, né? ... Ele divide essas metas por essas regiões e essas regiões dividem por suas agências. Então a avaliação é feita com base nesses números; se todo mundo conseguir cumprir a sua meta, tá cumprindo uma meta máxima que o banco estipulou o que é importante pra ele ficar bem no mercado. Agora, quando ela chega na agência, cabe à agência decidir de que forma vai dividir essas metas; existem várias formas: pode ser individual, pode ser por equipe; aí é que decide qual vai ser a melhor forma de convencer o seu grupo, né? a entender a importância daquele trabalho, né? Aí você desenvolver uma estratégia rápida de como vai conseguir”. (Administrador, 24 anos de Banco).*

No depoimento, o administrador também deixa subtendido que as avaliações são utilizadas como uma maneira de garantir o cumprimento de metas. Ao utilizar essa política para garantir que seus funcionários cumpram e reproduzam suas diretrizes, o BNII está, de acordo com as idéias de Pagès et al (1987), exercendo controle político sobre eles.

Outro motivo pelo qual não dão credibilidade à política de avaliação de desempenho é que, segundo os entrevistados, em alguns casos, a avaliação é utilizada com a finalidade de o funcionário prejudicar ou beneficiar um outro, conforme depoimento:

*“Essa avaliação de desempenho de banco é uma avaliação pra mim é uma piada, pra mim ninguém avalia... Pra mim aquilo é tão medíocre, não serve pra medir nada só serve pra as pessoas jogarem com as outras.”* (Escriturária, 5 anos de Banco).

Argumentar que a avaliação de desempenho “*é uma piada*” e “*só serve pra as pessoas jogarem com as outras*”, a entrevistada deixa subentendido que não confia na idoneidade dessa política. Dessa forma, o fato da avaliação pontuar no TAO e, conseqüentemente, interferir no processo de ascensão profissional faz com que as notas recebidas por um determinado funcionário dependam mais do seu perfil (se é ou não alinhado ao desejado pela empresa), do tipo de relacionamento que possui com quem está dando a nota (no caso de ser da mesma função, a concorrência por um cargo pode interferir na nota), do que do seu real desempenho.

Sendo a avaliação de desempenho utilizada no sentido de reforçar ou punir os comportamentos desejados ou não pela empresa, através das notas dadas (recebem notas mais altas aqueles funcionários que se adequam mais às diretrizes da empresa), a política reforça o de controle político sobre os funcionários. Portanto, ao beneficiar os funcionários que reproduzem os valores da empresa, a política de avaliação levaria os demais funcionários a também reproduzi-los para crescerem hierarquicamente e obterem maior remuneração. Nesse sentido, de acordo com as idéias de Pagès et al. (1987), a avaliação de desempenho implantado no BNII também se configura como controle econômico sobre seus membros. Afinal, eles estão sendo levados a reproduzirem as diretrizes organizacionais em troca da possibilidade de aumento de vantagens financeiras.

### 5.2.6 Tecnologia

A tecnologia tem desempenhado um importante papel no auxílio a outras políticas de gestão do Banco a exercerem controle sobre seus funcionários. A disponibilização de todos os dados dos funcionários em um sistema eletrônico, por exemplo, permite a obtenção de qualquer informação sobre o funcionário (dados pessoais, tempo de serviço, escolaridade, quantidade de horas treinadas, nota nas avaliações de desempenho, cumprimento de metas) em qualquer momento.

Nesse sentido, o sistema que fornece informações para o *ranqueamento* do TAO, permite que os funcionários, principalmente aqueles situados em níveis hierárquicos superiores, tenham acesso a informações precisas e atuais sobre seus subordinados. Isso possibilita que a organização exerça um maior controle sobre seus membros, pois, munida de informações precisas e disponíveis a qualquer momento, há uma facilitação do monitoramento.

De forma mais direta, a tecnologia possibilita a vigilância do ritmo de trabalho, dos gestos, postura dos funcionários do BNII através de câmeras, do acesso aos sistemas e do ponto eletrônico. Isso corrobora com as idéias de Townley (1993) e Souto & Silva (2005) de que a tecnologia exerce controle sobre as pessoas, pois, permite assisti-las sem que estas tenham a possibilidade de saber se estão sendo vigiadas.

Nesse sentido, a vigilância exercida pela tecnologia, principalmente através de câmeras e acesso aos sistemas, de acordo com as idéias de Pagès et al.(1987), se configura como exercício de controle político do BNII sobre seus funcionários. Afinal, o não conhecimento de como, onde e quando estão sendo vigiados induz os funcionários a um estado constante de visibilidade e, assim, tendem a comportar-se da forma desejada pela empresa.

Dentre os sistemas eletrônicos existentes no Banco, o mais comentado pelos entrevistados foi o ponto eletrônico. Nesse sistema, o funcionário registra

o início do seu horário de trabalho ao inserir sua matrícula quando inicia as suas atividades na empresa. Após, a jornada diária, no caso dos escriturários seis e dos comissionados oito horas, o sistema “sai do ar”. Ou seja, não é possível que o funcionário realize qualquer operação no sistema, a não ser que o superior hierárquico do funcionário libere para que ele continue trabalhando.

Dentro das agências, esse sistema abrange funcionários que exercem a função de escriturários e de cargos comissionados. O ponto eletrônico era uma demanda dos funcionários em um período em que estes trabalhavam muito além do horário de trabalho e não recebiam por isso. Dessa forma, muitos funcionários consideram o ponto eletrônico uma conquista:

*Não, o ponto eletrônico é uma conquista... Eu acho que é uma conquista, por que já... era comum você trabalhar fora... eh... do... do... da sua jornada e não receber por ela. (Escriturária, 6 anos de banco).*

Compartilhando dessa opinião, alguns administradores de agência falam que gostariam que suas funções também possuíssem ponto eletrônico. Como pode ser percebido nesse trecho de entrevista de uma Administradora de agência que trabalha no Banco há 19 anos: “*É uma coisa [ponto eletrônico] maravilhosa que inventaram, tomara que chegue logo pra gerente [de agência]*”.

No entanto, alguns entrevistados não concordam que o sistema seja uma conquista, mas afirmam que foi uma política estrategicamente implantada pelo Banco, pois, o ponto eletrônico controla os horários de entrada e saída dos funcionários, mas não impede que os funcionários façam horas-extras sem receber por elas. Afinal, ainda de acordo com os entrevistados, alguns trabalhos podem ser realizados sem, necessariamente, a utilização do sistema informatizado, ou seja, mesmo depois de encerrado o ponto.



*“Caiu seu ponto, tem coisa pra assinar, você vai lá falar com a gerência... você tá trabalhando ou não? não é? Você está trabalhando. Você vai dar um telefonema pro seu cliente: “-Olha o seu cartão chegou, o seu limite foi isso, e tal tal tal, amanhã vou implantar.” Você tá trabalhando. Mas não tá no ponto”.* (Escriturário, 4 anos de Banco).

A partir do depoimento é possível depreender que o ponto eletrônico controla política e psicologicamente os funcionários do BNII. De acordo com Pagès et al.(1987), ao utilizar uma política para garantir que os indivíduos respeitem e reproduzam suas diretrizes, a empresa os está controlando politicamente. E é justamente isso que ocorre com o sistema de ponto, pois por meio deste o Banco faz com que seus funcionários inconscientemente acelerem seu ritmo de trabalho para que possam realizar suas atividades durante sua jornada, mesmo sendo elas excessivas.

Quando declara que *“Você tá trabalhando. Mas não tá no ponto”*, o escriturário deixa subentendido que o ponto eletrônico não cumpre seu papel de garantir que as horas-extras trabalhadas sejam pagas pelo Banco. No entanto, ele não questiona o sistema. Isso está muito relacionado ao fato de que a empresa sempre se refere à implantação do ponto eletrônico como uma reivindicação do funcionalismo que ela atendeu. Investindo massivamente nessa idéia, a empresa favorece a criação de uma imagem positiva ao seu respeito pelos seus membros e, ainda, leva-os a comprometerem-se com o sistema de ponto eletrônico e não questioná-lo. Dessa forma, segundo as idéias de Pagès et al.(1987), o ponto eletrônico está sendo utilizado pelo BNII para exercer também controle psicológico sobre seus membros.

A relação feita entre a evolução da tecnologia e conseqüente demissão de bancários, de certa forma, leva o funcionário a alinhar seu comportamento ao desejado pelo Banco, pelo medo de perder seu emprego. Afinal, a cada inovação tecnológica que chega às agências e aos órgãos internos do Banco, diminui a necessidade de mão-de-obra e, mesmo que inconscientemente, os funcionários

sabem que os eleitos a permanecerem na empresa são os mais alinhados às suas diretrizes:

*“Então, o banco hoje, quem está entrando no banco hoje, está entrando numa empresa que teoricamente está pra ser enxugada até o máximo possível; e que a perspectiva de crescimento é muito pequena”.* (Escriturário, 4 anos de banco).

*“... com a automação da tecnologia, hoje, as agências do banco têm cinco, seis funcionários hoje, quando eu entrei, aqui, eram trinta ...e cria aquelas enormes filas e ele [o banco] reduz, pode ver ele reduz mesmo o número de caixa.”* (Sindicalista, 3).

Dessa forma, a política de investimento em modernização tecnológica do BNII reforça o exercício do controle político através do psicológico, conforme discutido por Pagès et al. (1987), sobre seus funcionários, pois o medo e a angústia de ser demitido, numa possível redução de mão-de-obra viabilizada pelo avanço da tecnologia, leva os funcionários do Banco a reproduzirem as diretrizes organizacionais.

Partindo do pressuposto de que a tecnologia não é neutra, pode-se perceber que ela possibilita que o BNII exerça os controles político e psicológico. Afinal, ele garante o respeito às suas diretrizes, através da possibilidade de vigilância constante de sistemas eletrônicos, câmeras, ponto eletrônico; divulgação que o sistema de ponto eletrônico é uma conquista dos funcionários, pois assim estes se comprometem com o sistema e não o questionam; e, investimento em modernização tecnológica, que transmite para o indivíduo um sentimento de ameaça ao seu emprego.

### **5.2.7 Ambiente físico**

A utilização do ambiente físico, assim como da tecnologia, também não é neutra. A partir da análise das entrevistas e das observações feitas durante a

pesquisa pôde-se verificar que a forma como está organizado o ambiente físico dos órgãos internos e agências do BNII, em espaços abertos, transparentes e divididos em ilhas, facilita a vigilância sobre seus membros, conforme trecho:

*“... eu sou gerente de setor, então eu tenho... o meu setor são seis ou oito equipes, então eu tenho um espaço em cada área, em cada ilha, pra trabalhar com os meus funcionários. Então em cada dia eu sento numa ilha... pela disposição dos móveis você tem noção se falta alguém, quem faltou. Você percebe tudo pela equipe de trabalho. Se eu tenho oito pessoas na minha equipe, eu tenho oito unidades, e cada um com o seu computador.”* (Gerente intermediária, 26 anos de Banco).

No depoimento acima, a gerente intermediária deixa subentendido que aprecia o *layout* em ilhas porque a partir dele é mais fácil controlar os membros de sua equipe. A partir desse discurso da entrevistada é possível afirmar que o ambiente físico facilita que o BNII exerça controle político sobre seus membros. Afinal, a possibilidade de vigilância em função da disposição dos móveis tem o objetivo de fazer com que os membros se comportem da forma desejada pela empresa que, de acordo com a perspectiva de Pagès et al. (1987), é uma forma de controlar os indivíduos politicamente.

Outro aspecto que reflete o controle político exercido pelo BNII sobre o funcionário possibilitado pelo ambiente é a transparência, afinal, praticamente todos os ambientes do Banco são, se não abertos, separados por paredes de vidro temperado. Durante as entrevistas, foi possível observar que o funcionário, quando era entrevistado no ambiente de trabalho e queria falar algo que acreditava estar indo de encontro com o que preza o Banco, olhava para os lados e se aproximava mais do gravador. Dessa forma, percebe-se o ambiente sendo utilizado pelo BNII com o objetivo de limitar a liberdade de seus funcionários, como foi também constatado por Alcadipani & Almeida (2000).

Durante a pesquisa pôde-se observar, ainda, a presença de quadros com a missão da empresa e de cartazes de divulgação de suas políticas espalhados nas várias dependências do BNII. Essa também é uma forma de a empresa exercer controle ideológico sobre seus membros. A presença desses objetos, segundo a teoria da pedagogia sob o olhar de Vergara et al. (2004), tem como objetivo influenciar os indivíduos a aprenderem valorizar determinados pressupostos desejados pela empresa.

Depois de interiorizados pelo conteúdo desses pressupostos, ou seja, controlados ideologicamente pelo Banco, segundo as idéias de Pagés et al. (1987), os indivíduos reduzem suas possibilidades de auto-expressão e passam a reproduzir os valores empresariais de lucro. Essa reprodução dos valores empresariais pelo indivíduo, como apontado por Sennett (1999), tem ultrapassado as fronteiras da organização, o que reforça ainda mais a identificação individual à organizacional e a dependência do primeiro em relação ao segundo.

Assim, o ambiente físico também possibilita o exercício dos controles: político, uma vez que por meio da visibilidade e da transparência o BNII restringe o comportamento de seus membros ao desejado por ele; e, ideológico, porque através da disposição de móveis, dos cartazes, do olhar os indivíduos acabam interiorizando e não questionando os pressupostos organizacionais.

### **5.2.8 Exaltação da marca**

A partir do início da década de 1990, o Banco passa a investir na percepção e fixação de sua logomarca. Atualmente, a empresa investe no uso maciço de propagandas: de patrocínio ao esporte, à cultura nacional, preocupação com funcionários, com a sociedade, com o meio-ambiente.

À medida que faz divulgação de sua preocupação social e ambiental, o BNII faz com que seus funcionários criem expectativas, o admirem e envolvam-

se com suas diretrizes. Garantindo que seus membros se alinhem as suas diretrizes por terem uma percepção positiva ao seu respeito, a partir das idéias de Pagès et al. (1987), é possível afirmar que o BNII exerce controle psicológico e ideológico sobre seus membros através da política de exaltação de sua marca. Isso vai ao encontro do pensamento de Lima (1994; 1995) e Dourado & Carvalho (2006), de que quando os trabalhadores entendem que a empresa em que trabalham é relevante socialmente, atribuem maior significado ao seu trabalho, elevando sua satisfação e seu comprometimento com ela.

Além de incentivar a criação de uma visão positiva, a exaltação da imagem cria nos indivíduos também uma visão de que a empresa em que trabalham é grande, forte, sólida (Lima, 1996). Isso também reforça o alinhamento do comportamento dos funcionários do BNII ao desejado pela organização, conforme depoimento:

*“Isso aí [instabilidade, insegurança, pressão, excesso de trabalho] é do banco... Não é do Banco [nome do banco], só; os bancos são assim... A diferença é esta: a gente trabalha numa grande empresa, com um nome espetacular, né? Que é um patrimônio brasileiro, certo? hoje, é a maior instituição, hoje, na América Latina. De todas, no Brasil, hoje, ele é líder, né? Dentro do segmento bancário.”* (Gerente intermediário, 19 anos de Banco).

No trecho acima, o entrevistado deixa explícito que os aspectos negativos de se trabalhar no BNII estão presentes em qualquer banco, mas que ele trabalha no banco “líder”. Ou seja, apesar do seu descontentamento relacionado às desvantagens de trabalhar no Banco pela pressão, pelo excesso de trabalho e estado de insegurança em que vive, ele suporta tudo isso pela segurança, *status* de estar trabalhando na maior instituição bancária da América Latina.

Nesse sentido, percebe-se que o fato de o BNII ser uma grande instituição financeira e investir na sua marca, seja por meio de propagandas, patrocínio a esporte e cultura, divulgação de preocupação com meio-ambiente e sociedade, exerce sobre seus funcionários os controles psicológico e ideológico. Pois, partir da construção de uma imagem positiva e grandiosa do Banco, os funcionários alinham seu comportamento às diretrizes da empresa e passam a reproduzi-las como se fossem suas. Primeiro, porque acreditam que assim também estarão cumprindo seu papel social. E, segundo porque, como membros do BNII, maior Banco da América Latina sentem-se seguros, numa situação confortável em relação a muitos indivíduos que trabalham em condições piores que a deles, ou ainda, que compõem o exército de reserva de mão-de-obra.

#### **5.2.9 Reestruturações e demissão voluntária**

Desde o fim da conta movimento em 1986, as reestruturações promovidas pelo BNII causam apreensão no funcionalismo. Pois, quando são implementadas, a maioria delas provoca mudanças para os indivíduos, seja por meio de transferências, descomissionamentos, redução de postos de trabalho.

Nesse sentido, as instabilidades causadas pela eminência da realização de reestruturações pelo Banco também controlam politicamente os indivíduos. Afinal, se as mudanças promovidas forem acarretar prejuízo para algum funcionário, certamente será para aquele que não tem compromisso com as diretrizes da empresa.

As reestruturações são algo tão presente no BNII, que um funcionário se representou como uma interrogação, pela técnica de construção de desenhos, quando a pesquisa solicitou que desenhasse como se sentia trabalhando no banco atualmente.

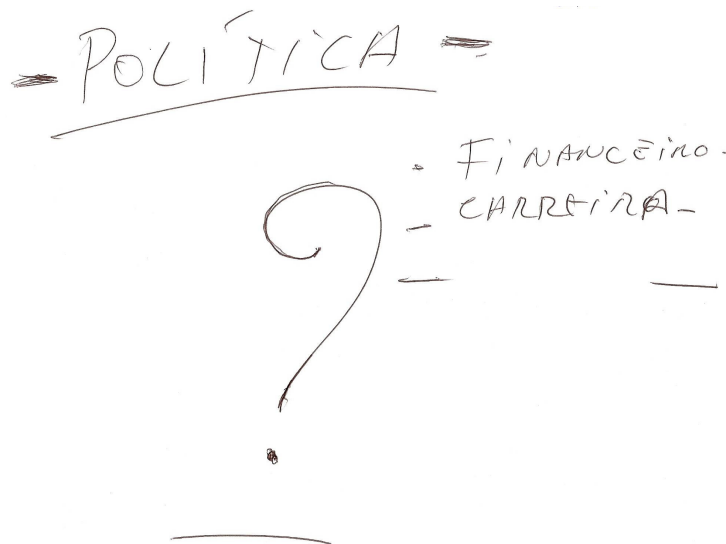


FIGURA 1 Instabilidade  
(Gerente intermediário, 19 anos de Banco).

Segundo o entrevistado, qualquer mudança no cenário nacional e até internacional causa mudanças no Banco e, conseqüentemente, na vida dos funcionários. Assim, a vida dele é uma interrogação, não há definição de carreira, de salário, de nada, o que corrobora com as idéias do Sennett (1999) que, sob a instabilidade característica da era da flexibilidade, os trabalhadores ficam “à deriva”. Inclusive, vale a pena ressaltar que, ainda no período da realização das entrevistas para esta pesquisa, esse funcionário foi transferido de agência.

Diante de tanta instabilidade, os funcionários do BNII são influenciados cada vez mais a alinharem-se aos objetivos organizacionais e não questionarem as ações da empresa para aumentar suas chances de nela permanecer. Assim, de acordo com as idéias de Pagès et al.(1987), é possível afirmar que ao garantir o respeito e reprodução às suas diretrizes pelos seus membros, através do medo desses de serem demitidos, o BNII está exercendo controle político e psicológico sobre eles.

Para reforçar o exercício desses controles, o Banco ainda conta com a possibilidade de implementação de planos de demissão voluntária que, desde 1995, têm instaurado um clima de medo entre seus funcionários, principalmente no cenário atual que apresenta altos níveis de desemprego. Abaixo, é apresentado o Quadro 1 que contempla as políticas e práticas de gestão do BNII, os tipos de controle e a forma que estes são expressos por elas sobre os trabalhadores do Banco.

QUADRO 1 Políticas e práticas de gestão do BNII como expressão de controle contra seu trabalhador.

<b>Políticas e práticas de gestão</b>	<b>Tipos de controle</b>	<b>Instrumento</b>
Recrutamento, seleção e ascensão profissional (TAO)	Político/econômico	Somente ascendem os funcionários que: - realizam os critérios pontuados no TAO; - possuem perfil mais maleável e menos questionador.
	Ideológico	- parte objetiva do TAO.
	Psicológico	- divulgação que o TAO foi implantado para atender uma demanda do funcionalismo.
Socialização e treinamento	Político/econômico	- divulgação da história e missão da empresa; - ser um dos critérios do TAO; - vinculação das metas de treinamento a resultados individuais e das agências.
	Psicológico	- exaltação da imagem da empresa como socialmente responsável; - divulgação do valor gasto em treinamento
Desenvolvimento	Político/econômico	- ser um dos critérios do TAO; - vinculação das metas de desenvolvimento a resultados individuais da agência.
	Ideológico	- incentivo financeiro (pagamento de parte dos cursos)
	Psicológico	- maior incentivo para faculdade de administração; - pressão dos colegas que já fizeram e/ou fazem faculdade.
Remuneração, Metas e PLR	Político/econômico	- Política de baixos salários (fatores estruturais); - não incorporação das comissões nos salários.
	Ideológico/Psicológico	- divulgação de vinculação entre sucesso individual e organizacional; - divisão da PLR em módulos (parte da PLR vinculada ao cumprimento das metas da agência).

Continua...



QUADRO 1 Continuação.

Políticas e práticas de gestão	Tipos de controle	Instrumento
Avaliação de desempenho	Político/ econômico	- ser um dos critérios do TAO; - vinculação da avaliação ao cumprimento de metas.
Tecnologia	Político	- maior disponibilidade de informações sobre os funcionários; - sistema de vigilância constante, ponto eletrônico.
	Psicológico	- divulgação do ponto eletrônico como uma conquista do funcionalismo; - associação da evolução da tecnologia com o desemprego.
Ambiente físico	Político	- divisão dos espaços em ilhas; - transparências.
	Ideológico	- disposição dos móveis; - presença de cartazes com missão, políticas do banco.
Exaltação da marca	Político/ ideológico	- divulgação da preocupação e políticas ambiental e social; - investimento em propagandas, patrocínio esportivos, culturais.
Demissão voluntária		- reforço/ punição de comportamentos; - medo da demissão.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Dessa maneira, mediante as análises é possível destacar que, a partir da ascensão profissional, o Banco exerce controle político, econômico e ideológico sobre seus membros por meio do *ranqueamento* realizado pelo sistema TAO, que facilita o exercício de controle em outras políticas e possibilita a seleção de funcionários que possuam um perfil mais manipulável, menos questionador, enfim, de acordo com os preceitos organizacionais.

As políticas de socialização, treinamento, desenvolvimento, exaltação da marca, reestruturação e demissão voluntária são utilizadas pela empresa para interiorização de suas regras, principalmente, por meio da exploração de sentimentos de prazer e angústia. O primeiro, através de exaltação das ações positivas realizadas pela organização e o segundo, pelo medo de perder o emprego por não cumprir o que foi determinado e, ainda, através do sentimento de retribuição.

Na política de benefícios, destaca-se a vinculação dos resultados individuais aos organizacionais como uma forma de a empresa influenciar seus membros a reproduzirem os valores dela. A tecnologia e o ambiente físico também são utilizados pelo BNII para exercer controle sobre seus membros, porque a possibilidade de estarem sendo constantemente vigiados leva os indivíduos à busca do alinhamento do seu comportamento ao desejado pela empresa.

Assim, apesar de parecerem mais democráticas, essas políticas características da era da acumulação flexível são mais totalitárias porque promovem um maior envolvimento dos funcionários com os objetivos organizacionais através do exercício de controle em seus vários níveis: econômico, político, ideológico e psicológico e dificultam a sua percepção. Depois de constatado como as políticas e práticas de gestão do Banco expressam controle sobre os membros do BNII, na próxima sessão discute-se como elas têm-se configurado como formas de violência contra eles.

### **5.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas como expressão de violência contra o trabalhador**

Ao interligar estrategicamente várias políticas e práticas de gestão de forma a mediar a relação com seus membros, o BNII exerce controle econômico, político, ideológico e psicológico sobre os mesmos. Nesta sessão buscou-se verificar como os mecanismos de controle expressos nas políticas e práticas de gestão de pessoas do Banco configuram-se como formas de violência contra seus membros. Assim, a sessão encontra-se dividida em cinco itens, cada um deles descrevendo como as diversas formas de violência materializaram-se na expressão de controle sobre os membros do BNII através das suas políticas e práticas de gestão.

### 5.3.1 Violência física

Partindo do conceito de Catley & Jones (2002), de que violência física é o exercício da força física com o objetivo de infligir danos a pessoas, e das entrevistas dos funcionários do BNII foi possível perceber que eles têm sofrido violência física no trabalho, da forma como apontada por Faria e Meneghetti (2002), pela violação do corpo através de excesso de atividades, esforços repetitivos, estresse. Situação que tem elevado o número de afastamentos de funcionários por motivos de doenças.

A violência física da qual têm sofrido os funcionários do BPS está relacionada ao fato de eles estarem intensificando seu ritmo de trabalho para cumprir todas as atividades determinadas pela organização. Isso, por causa do controle político e econômico aos quais estão submetidos, pelo programa de ascensão profissional, principalmente, pela vinculação dele à realização de treinamentos, desenvolvimento, cumprimento de metas e avaliação de desempenho.

De acordo com os entrevistados, o número de funcionários nas agências sempre está aquém da quantidade de serviço a ser realizado, devido tanto ao quadro do Banco ser pequeno quanto às ausências dos colegas. Essas ausências podem ser por período determinado, no caso de férias, ou indeterminado, no caso de afastamento por motivo de doenças. Essa situação faz com que os bancários ativos acumulem funções de modo a atender a todos os clientes para o bom andamento da agência.

Devido ao acúmulo de funções, os membros do BNII ficam tão sobrecarregados que às vezes deixam de atender até suas necessidades fisiológicas, conforme trecho abaixo:

*“... Quando eu trabalhava em agência, principalmente esta agência aí baixo que é uma loucura, às vezes saía com a bexiga doendo que não dava tempo de ir ao banheiro. Porque você é tão pressionada pelo*

*cliente né? Você fica ali tão incomoda de ver as pessoas ali tão... esperando 1 hora, 2 horas, 3 horas, você vê uma pessoa de idade esperando 3 horas, entendeu? Aí você fica às vezes constrangida de sair para comer, sair pra fazer xixi... eh, eh, é muito estressante... me recordo que eu engordei 20 quilos, né? eu tive isso caso de 3 meses de de, de licença médica por depressão, hum... o dia-a-dia de quem trabalha em agência é pauleira, é pauleira mesmo.” (Escriturária, 6 anos de Banco).*

Esse excesso de trabalho entre os bancários do BNII é tão presente em suas vidas que, quando se pediu que desenhassem como se sentiam trabalhando na empresa, um caixa prontamente respondeu “carregando pedras” e assim se representou:

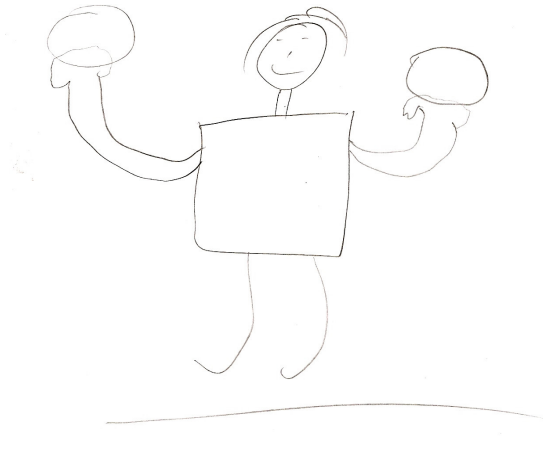


FIGURA 2 Carregador de pedras  
(Caixa, 5 anos de Banco).

Pelo desenho do entrevistado e de acordo com sua explicação, ele sente-se muito sobrecarregado no Banco. A função de caixa é uma das mais estressantes porque, mesmo trabalhando com dinheiro, o que exige muita atenção e concentração, o atendimento deve ser rápido porque as filas,

geralmente, são grandes e os clientes ficam reclamando de terem que esperar por muito tempo.

Para diminuir a pressão que sofre dos clientes que estão na fila e do Banco, principalmente pelo sistema do ponto eletrônico, o funcionário passa a intensificar seu ritmo de trabalho. Ao impor ao seu corpo um ritmo de trabalho além de suas capacidades, o funcionário muitas vezes adoece. Assim, na concepção de Catley & Jones (2002), ele estaria violentando-se fisicamente, como pode ser percebido também através do depoimento:

*“Banco, ficou bem pior de trabalhar, todo o mundo tá com uma carga de serviço maior e muita gente tá sofrendo com isso, quanto a stress, quanto a excesso de trabalho.”* (Caixa, 5 anos de Banco).

Essa intensificação do trabalho está muito relacionada também à implantação do sistema de ponto eletrônico, pois, longe de beneficiar os funcionários, esse sistema fez com que os indivíduos tivessem que aumentar o ritmo de trabalho para conseguir realizar todas as tarefas dentro das seis horas de serviço, conforme depoimento:

*“Hoje o banco... o funcionário, ele... até por conta desse negócio do ponto eletrônico e tudo, é difícil de ele ficar mais tempo ... de conseguir fazer aquilo naquele horário.”* (Escriturário, 9 anos de Banco).

O controle exercido pelo BNII sobre os membros através do ponto eletrônico, então, configura-se como manifestação de violência física sobre eles. Neste sentido, percebe-se a tecnologia sendo utilizada para imprimir no indivíduo um aumento de produtividade, não muito diferente de como ocorria no modelo taylorista/fordista. Isso mostra que, como pressupõe Harvey (1992), as novas tecnologias e formas organizacionais flexíveis se combinam com padrões dos modelos taylorista/fordista, como pode ser percebido no trecho:

*“ao mecanizar mais o trabalho bancário, você acaba imprimindo um novo ritmo ao trabalho, né? E que essa fase de transição do trabalho mais artesanal para um trabalho supermecanizado, nessa transição até você educar o trabalhador a um novo ritmo, você sofre ali um desgaste humano muito grande, né? Sobre o aspecto físico, psicológico, psicossomático e desse desgaste as doenças ocupacionais de trabalho que nós estamos observando no limite de quinze, vinte anos, né? Como as chamadas LER, DORT, né? Problemas psicológicos, psiquiátricos. Então, nós temos, assim, um número, assim, bastante razoável de trabalhadores do setor bancário adoecidos.”* (Sindicalista, funcionário de outro Banco)

A partir do trecho acima é possível constatar que o mesmo adestramento utilizado para fazer com que o operário aumentasse seu ritmo de trabalho nas fábricas no início do século XX, sob regime fordista de produção, continua sendo utilizado no BNII. A diferença é que, sob regime de acumulação flexível a manifestação desse adestramento e, conseqüente violência, é incrementada por técnicas que impedem o seu reconhecimento imediato.

Além de sofrerem com o excesso de trabalho, os membros do BNII ainda devem ter tempo e disposição para realizarem treinamentos e se profissionalizarem, fazendo cursos de graduação, pós-graduação, línguas estrangeiras, entre outros. Afinal, se não realizarem essas atividades, ficarão prejudicados em suas avaliações. Dessa forma, os funcionários do Banco acabam levando atividades relacionadas ao trabalho para serem feitas em casa. Com isso, o tempo que deveria ser reservado para descanso e lazer fica cada vez mais escasso, como pode ser verificado nos depoimentos abaixo:

*“pra fazer a avaliação ... chego lá com calma, observo cada pessoa e, em casa faço minhas anotações. Porque fica assim, nisso que você tá fazendo, o secretário ou alguém liga no seu celular e tal. Chego em casa, eu mesmo faço em casa: é muito mais tranquilo.”* (Gerente intermediário, 21 anos de Banco).

*“Você pode usar um determinado, algum horário durante o dia pra dá uma estudada, entendeu? Mas, geralmente, o aluno faz durante o final de semana, tem aulas nos finais de semana, e é muito mais também pelo interesse de cada um...”* (Gerente intermediário, 19 anos de Banco).

A violência física sofrida pelos membros do BNII está relacionada ao trabalho excessivo que esses realizam para atender às demandas organizacionais impostas pelo controle através das políticas e práticas de gestão. A principal consequência dessa violência, que está relacionada à aceitação do excesso de trabalho por parte do indivíduo devido ao controle político, econômico, psicológico que sofrem das políticas de ascensão profissional, treinamento, desenvolvimento e tecnologia, é o elevado número de ocorrências de doenças entre os funcionários.

### **5.3.2 Violência econômica**

Esse tipo de violência, segundo Faria & Meneghetti (2002), caracteriza-se pela sujeição às retribuições salariais incompatíveis com a natureza e condições de trabalho. Ao precisar sujeitar-se à intensificação de trabalho para cumprir com as diretrizes da organização a fim de ascender profissionalmente para receber maiores salários, os funcionários do BNII estão sendo violentados economicamente. Afinal, o fato de eles submeterem-se a isso é resultado da política do Banco de pagar baixos salários, para garantir o cumprimento de suas diretrizes por meio do gerenciamento de vantagens econômicas, como comissionamentos e PLR. Política essa, possibilitada por fatores estruturais, como desemprego. Além disso, submetendo-se ao trabalho excessivo, o funcionário está realizando uma quantidade de atividades não proporcional à sua remuneração.

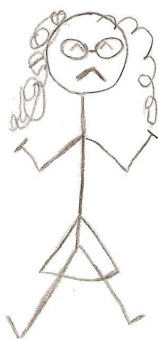
A política de não incorporação do valor da comissão aos salários de seus funcionários também é uma forma de exercício de controle e violência. Pois,

para receberem uma comissão, ou mesmo não perdê-la os indivíduos necessitam estar sempre reproduzindo os comportamentos desejados pela empresa, mesmo que isso, muitas vezes, inclua trabalhar sobrecarregado, doente, infeliz.

*“Então ele difundiu ou ampliou o número de comissões e disse: ‘-Se você quiser ganhar um pouco mais vocês vão ter que pegar e assumir comissões’... E também assim, como é difícil pra consegui-los [cargos comissionados], também se torna difícil mantê-los, porque há uma cobrança em cima disso cada vez maior... mecanismo que ele [o Banco] criou pra potencializar essa disputa por um salário melhor, já que o salário está comprimido, e a perspectiva é exclusivamente por meio de ascensão vertical...” (Escriturário, 21 anos de Banco).*

O sofrimento nas agências tem sido tão grande que alguns funcionários têm pedido transferências para trabalhar em órgãos internos. Segundo os entrevistados, de modo geral, quem trabalha em agência sofre mais pressão, devido ao maior contato com clientes e maior número de metas a serem cumpridas. A diferenciação entre trabalhar nesses locais foi representada pelo desenho de uma funcionária, entrevistada trinta dias após ser transferida de uma agência para um órgão interno:

Trabalhando na agência



Trabalhando no órgão interno

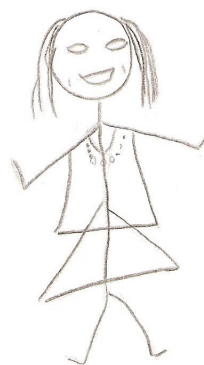


FIGURA 3 Em busca de qualidade de vida (Escriturária, 6 anos de Banco).



De acordo com a entrevistada, depois de trabalhar na agência em que ela vivia constantemente pressionada, tensa, ansiosa, irritada, decidiu pedir descomissionamento e, em seguida, transferência para um órgão interno para poder ter mais qualidade de vida: *“é muito estressante, aliás é um dos motivos que eu abri mão de comissão, abri mão de tudo pra poder ter um pouco de qualidade”*.

Essa ação, de pedir descomissionamento, foi a forma encontrada pela funcionária de resistir às práticas de controle e violência que vinha sofrendo no Banco. No entanto, não é comum um funcionário ter essa atitude, pois isso significa renunciar a um percentual do salário referente à comissão. Inclusive, a entrevistada justificou que pôde fazer isso porque conta com um suporte familiar e ainda lamentou pelos colegas que não podem fazer o mesmo e têm que suportar trabalhar na situação em que ela se encontrava, conforme depoimento:

*“posso tomar uma atitude dessa, de uma hora pra outra, abrir mão de um dinheiro durante um período e correr atrás mais adiante, entendeu? Eu tenho suporte, família, o pessoal daqui me dá essa... essa... mas existem muitos colegas que não tem essa condição, né? As vezes ficam bastante... numa situação muito difícil... tem que engolir...”*  
(Escriturária, 6 anos de Banco).

Depois de ser transferida para o órgão interno, que considera *“um paraíso”*, a entrevistada diz estar tendo tempo para cuidar mais de si própria, o que tentou representar através do desenho (Figura 3) ao se descrever com mais roupas, colar, cabelo penteado e feliz na fase atual.

O controle econômico e político que o BNII exerce sobre seus funcionários através da política de benefícios, principalmente pela distribuição da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), também se configuram violência econômica contra eles. Afinal, com os salários reduzidos, a

possibilidade de receber um adicional na sua remuneração é vista com algo muito benéfico pelos indivíduos. Assim, eles farão o possível para cumprir suas metas e as de sua equipe e agência. Nesse sentido, a aceitação de trabalho excessivo que lhes violenta deve-se, de acordo com as idéias de Pagés et al.(1987), à necessidade de o indivíduo receber mais benefícios financeiros.

Dessa forma, ao exercer controle econômico e político através de baixos salários, para que seus funcionários adotem comportamentos desejados vislumbrando aumento na remuneração e/ou valorizando premiações como a PLR, o Banco tem violentado economicamente seus membros. No entanto, percebe-se que essa violência não ocorre de forma isolada, pois, violentados economicamente, os indivíduos submetem-se mais facilmente a outras formas de violência, como física, por exemplo, para obterem um aumento no salário.

### **5.3.3 Violência psíquica, simbólica e social**

As formas de violência não ocorrem isoladamente. No BNII, as sujeições à violência psíquica estão muito relacionadas à violência social, e vice-versa. Segundo Faria & Meneghetti (2002), a primeira representa a exploração dos aspectos psicológicos do trabalhador em prol da organização e, a segunda, à reprodução das práticas sociais das relações de trabalho sem questionamento, respectivamente. As sujeições a essas formas de violência podem encontrar apoio, ainda, na violência simbólica, que para Catley & Jones (2002) é representada por regimes invisíveis que subjugam e tormentam as pessoas pela manipulação de seu sistema simbólico em favorecimento de interesses particulares da organização. Assim, devido à forte associação entre as violências psíquica e social optou-se por discuti-las como elas se expressam no BNII em um mesmo item.

Os controles, econômico e político, exercidos sobre os funcionários do Banco pela vinculação das políticas de treinamento, desenvolvimento avaliação

de desempenho, vendas de produtos à ascensão profissional e fuga do desemprego também os violenta psiquicamente. Pressionados a realizar todas essas atividades para ascender profissionalmente e garantir a manutenção do seu emprego, os indivíduos sofrem por terem que abdicar do tempo de descanso e do convívio com a família para cumpri-las.

Apesar de falarem com naturalidade que levam serviços laborais para serem realizados em casa, os entrevistados confessam que sofrem por não terem muito tempo para ficar com família e que muitas vezes são cobrados por isso. Essa situação de pressão e cobrança do trabalho e da família, segundo as idéias de Faria & Meneghetti (2002), leva a um sofrimento psíquico do indivíduo que faz um esforço sobre-humano para tentar atender as demandas das duas partes, conforme os depoimentos:

*“Minha esposa mesmo tava dizendo: ah, você fica trabalhando até tarde da noite ... tem um negócio pra fazer e tal, mas tem a cobrança, entendeu? ‘Ah, sua filha tava perguntando por você e tal, você não aparece’ Eu? Sou doido por eles. Então, realmente, eu sinto muita falta disso... É como diz, né? O cobertor é curto, aí você, às vezes, cobre a cabeça e descobre os pés pra depois cobrir os pés e descobrir a cabeça. E é isso que eu vou fazendo, né.”* (Gerente intermediário, 20 anos de Banco)

*“...É complicado isso aí, né? mas a gente faz da melhor forma. Tenta dividir e tal; as cobranças são muitas. A gente tem que assumir... Ou você assume, ou você larga, tem muita opção, não. Eu passo mais tempo dentro de uma agência do que com a família. Eu saio cedo passo o dia todo fora; chego onze horas, dez e quarenta, vinte pras onze...”* (Gerente intermediário, 19 anos de Banco).

Nos trechos dos gerentes *“Ah, sua filha tava perguntando por você e tal, você não aparece’ Eu? Sou doido por eles!”* e *“ Eu passo mais tempo dentro de uma agência do que com a família”*, fica subentendida a angústia que eles sofrem por sentirem-se culpados em quase sempre precisar priorizar o trabalho

em relação à família, para conseguirem realizar todas as demandas do Banco. Mesmo com esse sofrimento, o não questionamento das práticas que os levam a passar mais tempo no Banco do que com a família está relacionado ao grande envolvimento deles com as políticas de gestão, propiciado pelo controle psicológico ao qual estão submetidos por elas.

A divulgação do valor investido em treinamento e sua política de distribuir bolsas para incentivar o aperfeiçoamento profissional de seus funcionários é uma das políticas que os envolvem psicologicamente. Com esse envolvimento, os funcionários não chegam a questionar o fato de terem que abdicar de seu horário de descanso e lazer para realizarem cursos, treinamentos mesmo depois de um dia, semana de trabalho estressante. Pelo contrário, acham que essa situação é normal e, ainda, justificam que devem fazer os cursos porque é de seu interesse profissional também, conforme depoimentos:

*“O banco, o banco, ele abre isso aí. Você pode usar um determinado, algum horário durante o dia pra dá uma estudada, entendeu? Mas, geralmente, o aluno faz durante o final de semana, tem aulas nos finais de semana, e é muito mais também pelo interesse de cada um? O banco não tá obrigando ninguém... Você tá indo também por causa de sua formação...”* (Gerente intermediário, 19 anos de serviço).

Assim, envolvidos psicologicamente com as políticas do BNII, os indivíduos, como apontado por Pagés et al. (1987), vivem na empresa um *mister* de angústia e prazer. Ao mesmo tempo em que sofrem por terem que abdicar de seu tempo com a família para cumprir as atividades do Banco e por estarem envolvidos pela imagem positiva deste, os indivíduos não as questionam e justificam o seu cumprimento. Ao não questionar e até justificar práticas organizacionais que lhes prejudicam, por estarem psicologicamente envolvidos por elas, os indivíduos sofrem também, de acordo com as idéias de Faria & Meneghetti (2002), violência social.

Situação semelhante ocorre com a política de desenvolvimento e ascensão profissional. O envolvimento do funcionário com a primeira política ocorre porque, devido à distribuição de bolsas por parte da empresa, ele sente-se quase obrigado a se aperfeiçoar. Afinal, acredita que não deve desapontar o BNII em não fazer os cursos (e bem feitos) já que o fato de o Banco custeá-los (parcialmente) está demonstrando preocupação da empresa com o aperfeiçoamento de sua mão-de-obra. Dessa forma, os indivíduos sofrem para realizar os cursos depois de oito, dez horas de trabalho estressante e ainda têm que dar bons resultados. Até mesmo porque, segundo uma entrevistada, o Banco cobra que o funcionário tenha bom desempenho para continuar ajudando a pagar o curso, conforme o trecho:

*“O banco que... isso cobra! Existe um controle quando os funcionários se ele não... não tem desempenho, o banco cobra o dinheiro de volta, existe um programa de renascimento, ou melhor, de recuperação. O banco ressarce o funcionário que tem despesas com a bolsa, como... Eh né? tem determinados, vários programas, têm o reembolso de 80%, 70%, têm várias modalidades... quando um funcionário não cumpre os prazos, ele tem eh de pagar.”* (Escriturária, 6 anos de Banco).

O envolvimento dos membros do BNII com o programa de ascensão profissional deve-se muito ao fato de o Banco divulgar que ele foi implantado para atender a uma demanda do funcionalismo que reclamava sobre os critérios utilizados para promoção, que até então não eram claros. Considerando o TAO como uma conquista, os funcionários reproduzem as práticas que o legitimam sem questioná-las, mesmo que essa reprodução resulte em prejuízos para eles. Partindo das idéias de Faria & Meneghetti (2002), o controle psicológico exercido pelo Banco através do TAO também se configura como violência social contra seus membros, afinal os impede de visualizar e questionar os reais objetivos de tal prática.

Outra demanda do funcionalismo que o Banco implantou estrategicamente e também utiliza como forma de controlar seus funcionários é o ponto eletrônico. Este sistema, que deveria ter o objetivo de zelar para que os membros do BNII não trabalhassem além da jornada de trabalho sem serem remunerados por isso, na verdade tem servido para fazer com que os mesmos aumentem o ritmo de trabalho, para realizarem todas as suas atividades antes que o sistema pare de funcionar.

Dessa forma, os funcionários sofrem também violência psíquica e social do sistema de ponto. Isto porque realizam hora-extra sem receber por estas (quando ficam além do horário realizando as atividades que não necessitam do sistema informatizado), aumentam seu ritmo de trabalho para realizar todas as atividades dentro do ponto, mas não o questionam porque estão envolvidos psicologicamente com o mesmo, afinal consideram que esse seja uma conquista deles.

*“Ah, isso aí foi um anseio de toda comunidade dos funcionários do banco do mundo. O próprio sindicato cobrava isso, né? E o banco implantou, né? O banco implantou.”* (Gerente intermediário, 19 anos de Banco).

A vinculação dos resultados das agências aos resultados individuais de cada funcionário e o trabalho em equipe também expressa violência psíquica contra o mesmo. Ideologicamente envolvidos com as práticas organizacionais, e por acreditarem que o sucesso ou fracasso da empresa é seu também, os indivíduos passam a cobrar mais o alcance de resultados e a culparem-se quando não conseguem alcançá-los, e controlar também os seus colegas.

Além da pressão que sofrem diariamente dos colegas, os funcionários declaram sofrer quando seus superiores exigem que esses passem pelo constrangimento de informar quantos produtos foram vendidos, como está a

evolução da equipe, principalmente por saber que essas informações estão disponíveis no sistema. Quando não estão conseguindo cumprir as metas, muitas vezes, os bancários são compelidos a adquirir os produtos que estão com menor índice de venda, para que parem de pressioná-lo, conforme demonstra o trecho abaixo:

*“é pressão pura, porque eles têm condição de verificar no sistema no final do dia tudo o que foi feito. Mas eles fazem aquele constrangimento mesmo, do funcionário ter que dizer; olha eu fiz tanto; mandar ali... e aí a superintendência liga pra agência, a agência tem que passar o relatório, entendeu?... as vezes o cara ... eh... que trabalha no suporte, ele não tem contato com o cliente, muitas vezes eles são assediados, assim no sentido de consumirem os produtos pra baterem meta, isso acontece as vezes tem gerente que pega o funcionário e manda ele levar um kit,... é ele é constrangido a adquirir o produto pra parar de encher o saco dele.”* (Escriturária, 6 anos de Banco).

A política de implementação de reestruturações e demissão voluntária, que expressa grande controle político e psicológico sobre o funcionário do Banco, provoca no indivíduo uma constante sensação de dúvida e ansiedade se será um possível “elegível” do próximo PDV, PAQ, PAA, conforme depoimento:

*“ser estimulada a se aposentar (riso curto) e o estímulo a você se aposentar é quase que um assédio moral né? você... sai e não é de uma forma tão pacífica como eles colocam... eles criam tantos constrangimentos que você termina saindo né, por não... não tem outra alternativa”.* (Escriturária, 6 anos de Banco).

*“Você não sabe o que vai acontecer daqui pra amanhã; o banco é muito grande, né? E a gente tá aqui; a gente não cria; a gente acata o que a direção geral quer, né? Eu posso tá aqui nessa agência hoje; amanhã, posso tá em outra, né? Eu o posso ser comissionado hoje, amanhã, posso não ser mais. Posso ser gerente de uma agência; amanhã. ...*

*Então, não tem, assim, uma definição....* (Gerente intermediário, 19 anos de banco).

Esse sofrimento causado pelo medo de não ter seu trabalho reconhecido, de ser demitido, através das políticas de reestruturação do BNII, expressa, segundo as concepções de Faria & Meneghetti (2002), violência psíquica da empresa contra seus membros. Ao serem considerados elegíveis, seja numa política de demissão voluntária ou mesmo numa reestruturação, o funcionário sofre por sentir-se desvalorizado pela empresa. Essa violência contra a autoestima prejudica o seu convívio social no trabalho e com a família, e pode até levá-lo a adquirir doenças como, por exemplo, depressão. Isto pode ser observado em um desenho feito por um funcionário que trabalha no órgão que sofreu reestruturação em 2007:



FIGURA 4 O bancário desvalorizado, atendente de telemarketing (Escriturário, 9 anos de Banco).

O entrevistado explicou que se sente um atendente de tele-marketing, porque ninguém que tem contato com um atendente se interessa em saber quem está lhe atendendo, pode ser qualquer um ocupando a função. E, finalizou sua



explicação dizendo que: “*hoje em dia eu me sinto assim no banco, eu não sou nada*”. Dessa forma, percebe-se que, ao serem eleitos para transferência de agência, ou mesmo de função, os funcionários sofrem por acreditarem que estão passando por aquela situação, porque ele e seu trabalho não são importantes para a empresa.

Esse sentimento de desvalorização de si próprio, torna os funcionários do BNII ainda mais indefesos às práticas de controle da organização, afinal, com baixa auto-estima eles têm dificuldades de questioná-las. Principalmente, quando o funcionário sentindo-se como “um nada” se compara à organização que ele vê de forma grandiosa, sólida e imponente.

O sentimento de impotência que os funcionários sentem em relação ao Banco ficou subentendido quando, ao pedir que o entrevistado fizesse um desenho para representar como se sentia trabalhando no BNII, ele quis se desenhar “transparente”. Isso, porque, ao mesmo tempo em que se implantam políticas de reestruturação e demissão que têm como consequência uma baixa auto-estima de seus funcionários, o BNII investe na construção de sua imagem como uma empresa forte, socialmente responsável.

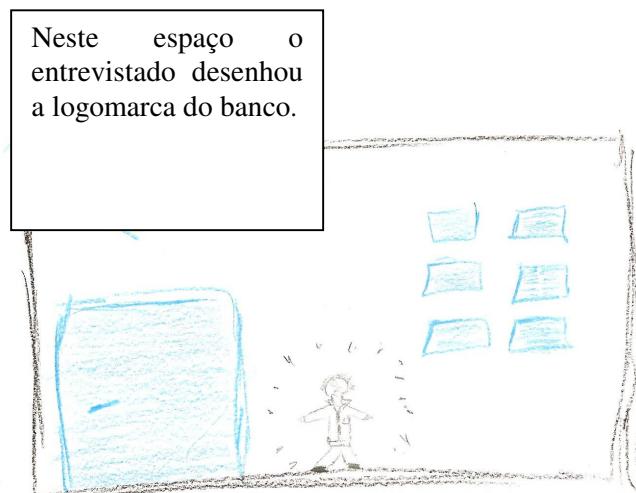


FIGURA 5 O trabalhador transparente e o poder da marca do BNII (Escriturário, 4 anos de Banco).

No desenho o funcionário se representou pequeno e apagado em relação ao tamanho do Banco e, principalmente, de sua marca. O que permite inferir que, ao se ver como “transparente”, o funcionário sente-se subjugado à empresa que, simbolizada por sua marca, é “grande” e “forte”, portanto invencível. Nesse sentido, a violência psíquica e social exercida pela política de reestruturação do BNII é apoiada pela sua política de exaltação da marca que exerce violência simbólica contra seus membros.

Ao exaltar sua marca, a realização e divulgação de atividades de cunho social e de cidadania, a empresa, que representa um controle ideológico e psicológico sobre seus membros, na concepção de Faria & Meneghetti (2002), expressa violência psíquica, simbólica e social sobre eles. Pois, à medida que sentem admiração pela empresa na qual trabalham e a concebem como grandiosa, devido à exploração simbólica que sofrem dela, os funcionários não têm coragem de questionar as práticas organizacionais e nem de pedirem demissão e, assim, permanecem no Banco mesmo sendo violentados por ele.

Dessa forma, as violências psíquica, social e simbólica sofridas pelos funcionários do BNII estão relacionadas à pressão da empresa e da família, ao sofrimento de desvalorização de si próprio e de impotência em relação ao Banco. E devido ao controle que sofrem das políticas de treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, vendas de produtos e a ascensão profissional e reestruturação e demissão voluntária, os indivíduos sofrem por ter que abdicar de seu horário de lazer com a família para cumprir com todas as exigências da empresa e por medo de perderem o emprego. O não questionamento dessa situação deve-se ao sentimento de impotência dos indivíduos perante o BNII, principalmente por serem violentados simbolicamente pela sua marca.

#### **5.3.4 Violência estrutural**

Outra forma de violência, que tem se expressado no BNII e apoiado a sujeição dos indivíduos aos outros tipos de violência até aqui discutidos, é a estrutural. A expressão dessa violência baseia-se, segundo as idéias de Faria & Meneghetti (2002) e Catley & Jones (2002), na legitimação e não questionamento de determinadas práticas que, mesmo sendo danosas, são possibilitadas por fatores sociais e consideradas “normais” pela sociedade.

Por isso que, mesmo sofrendo todas as formas de violência até aqui relatadas, a maioria dos funcionários não tem coragem de questionar essas práticas nem de pedir demissão. Afinal, mais do que um possível aumento de salário, recebimento de recompensas, desejo de ascender hierarquicamente, admiração pela empresa na qual trabalham, a realização e a interiorização dessas práticas danosas pelos funcionários estão relacionadas à manutenção de seu emprego.

Além de relacionados ao medo da demissão, à resignação e não questionamento das práticas de controle e violência sofridas pelos funcionários também está relacionado ao não reconhecimento imediato delas. Até mesmo porque, por trata-se de uma evolução das práticas adotadas no fordismo, estas envolvem o indivíduo de forma sutil, ou como apontado por Antunes (1999), mais consensual, envolvente e manipulatória.

Como o Banco estudado é muito grande, estrategicamente ele tem, na maioria das vezes, realizado suas mudanças de forma lenta e contínua. Com isso, os funcionários ficam acostumados a estarem passando, sempre, por mudanças sem dar muita atenção a isto. Quando é possível, a empresa realiza alterações, primeiro em alguns setores e, em seguida, em outros, de forma sucessiva. Pois, não realizando mudanças de uma única vez em toda a sua estrutura, o BNII dificulta a percepção de seus membros das conseqüências dessas mudanças e

fragiliza uma possível união e questionamento por parte deles, conforme trecho abaixo:

*“...O banco tá fazendo situações por blocos, então isso, ele tá muito inteligente nas estratégias. Você tem que dividir pra poder... ele divide: ‘ - Ah, não é comigo, é com aquele pessoal lá da [sigla de um órgão interno do Banco]... – Ah, não é comigo, é com o pessoal daquela agência que está acontecendo’, teve uma grande reestruturação em 94, que foi antes de eu entrar. Foi realmente uma coisa assim: pá! De uma vez. Eles seguiram aquela coisa assim: se for fazer um mal, faça de uma vez e pá! aconteceu muita gente se suicidou e agora não, agora ele vai fazendo aos poucos... Só que como ele faz aos poucos, ele faz de um jeito, ele desagrega pra poder conseguir as coisas. Ele cria divisões, ele faz com que os funcionários em um determinado momento, de uma determinada estrutura não se sintam afetados com uma outra que está sendo fechada; só que dali a pouco ele vai ser o afetado e aquela estrutura já vai estar montada de novo, e eles vão ter esta sensação constante. E hoje o banco é assim hoje.” (Escriturário, 9 anos de Banco).*

A partir da declaração do funcionário fica subentendido que, depois de perceber que a estratégia de realização de alterações muito bruscas, como no caso do PDV de 1995, não teve resultados satisfatórios, o BNII passou a realizá-las de forma contínua, constante. Concebendo as mudanças como algo comum, que atualmente acontecem com frequência na sociedade, nas empresas, e também na organização em que trabalham, os funcionários não lhes dão atenção, até porque, sobrecarregados de trabalho, nem têm tempo de informar-se sobre elas.

Essa prática é tão comum que em muitos momentos da pesquisa empírica foi possível perceber que alguns entrevistados ainda não haviam refletido sobre determinadas políticas. No seu dia-a-dia no trabalho, esses simplesmente são envolvidos pelas práticas que os gerenciam sem fazer maiores questionamentos porque elas estão sendo modificadas. E, principalmente, pelo

fato de acreditarem que são comuns a quase todos os bancos. Isto corrobora com as idéias de Meneghetti & Faria ( 2002) de que o fato de as práticas de exploração e violência serem comuns em várias empresas faz com que aquelas sejam legitimadas na sociedade e, portanto, tidas como normais.

*“Como estável? Nada mais é estável hoje né? Não existe estabilidade mais em nenhum tipo de emprego. Há muito tempo quando eu fiz o concurso do Banco, eu achava que ia me aposentar no banco; mas a gente sabe que as mudanças, a instabilidade do próprio sistema financeiro coloca em xeque a estabilidade das outras instituições.... De repente o banco acha que a agência não vai precisar mais de gerente, ou então, que a gerente aqui vai substituir o gerente de outro lugar... Qual estabilidade que os funcionários outros tem? Se não existe vaga em lugar nenhum? Aí ele vai dizer: Faça a sua opção. Então isso pra mim é instabilidade. (Administradora, 25 anos de Banco).*

Permeados por sentimentos de competição e individualismo que são incentivados pelo BNII e, como apontado por Sennett (1999), próprios da era da flexibilidade, os indivíduos passam a ter uma forte identificação com o Banco, com seus objetivos de lucro e dominação e dificuldade de se integrarem, de cooperarem entre si. Assim, em vez de unirem-se para tentar resistir às práticas de exploração e violência, os membros do BNII passam a reproduzir o discurso da empresa, conforme os seguintes trechos:

*“o Banco [nome do banco] é uma empresa mista, né? Então você pode ter ações no Banco, você pode comprar, e você sendo acionista do Banco você não quer saber se ele vai tá fazendo escola em favelas, pro analfabeto de noite, plantando árvore se não tá, você quer é seu dinheiro, você comprou a ação é pra ter lucro. Isso eu acho que o banco tem que ter mesmo, tem que ter bastante, eu falo isso direto lá no sindicato direto, ‘-O banco tem que ter lucro! Ganhou um bilhão? tem que ganhar dois, tem que ganhar três...’ Mas eu quero que distribua” (Escriturário, 4 anos de banco).*

*“Se o banco não manter isso, se o banco não correr atrás então, ele tá frito, ele vai, ele vai ficar fora do mercado e termina quebrando. É esse movimento terrível, esse corre-corre, essa coisa toda mesmo. Então, não é o Banco [nome do banco]; isso é o banco.”* (Gerente intermediário, 19 anos de Banco).

Reproduzindo o discurso da empresa, por estarem envolvidos por suas diretrizes, os funcionários passam a atribuir a culpa das ações que essa toma em relação ao ambiente externo, justificando que a empresa não tem alternativa. Pois, se não agir dessa forma o Banco não terá condições de concorrer com as outras instituições financeiras e será fechado, o que tem conseqüências muito piores para seus membros. O fato de o funcionário aceitar, e até justificar as práticas danosas às quais sofrem do BNII, demonstra que ele está sofrendo violência estrutural. Afinal, segundo as idéias de Faria & Meneghetti (2002), essa atitude tomada pelos funcionários do Banco deve-se à necessidade de reproduzir o que é legitimado pela sociedade a fim manter a coesão social.

### **5.3.5 Resignação e não questionamento às práticas de gestão que exercem controle e violência**

A banalização da exploração e não reação dos funcionários às práticas de controle e violência que têm sofrido no BNII deve-se não somente à necessidade de reproduzir o que é legitimado pela sociedade, ou seja, à violência estrutural à qual estão submetidos, mas, também devido ao medo de perder o emprego, à dificuldade de envolvimento com sindicato, à fragmentação da força de trabalho, ao envolvimento manipulatório e ao novo modo de vida, característico da era da flexibilidade.

Com os altos níveis de desemprego que assolam o país, o medo de ser mais um soldado no exército de mão-de-obra leva os indivíduos a se envolverem com as diretrizes organizacionais e, conseqüentemente, não questioná-las, principalmente porque o setor bancário tem apresentado significativa diminuição

de seus postos de trabalho. Assim, o desemprego ao mesmo tempo em que é uma consequência do regime de acumulação flexível também é uma arma utilizada como uma forma se assegurar sua perpetuação. Afinal, como apontado por Bourdieu (1998), os desempregados não são passíveis de mobilização pelo fato de terem sido atingidos em sua capacidade de projetar-se no futuro, já o empregado não se mobiliza com medo de também perder o emprego, mesmo este sendo exaustivo e mal pago.

A não articulação da categoria ao órgão de classe, devido principalmente ao descrédito deste perante a classe trabalhadora, também enfraquece os movimentos de defesa por melhores condições de trabalho. Foi possível perceber, a partir das entrevistas, que as dificuldades do sindicato dos bancários da Bahia em envolver os funcionários do BNII em sua luta pela melhoria das condições de trabalho estão relacionadas à crise pela qual passa o sindicalismo brasileiro, atualmente.

Segundo os entrevistados, após a posse do atual Presidente da República, o sindicato está em conflito, pois, em vez de lutarem a favor da classe bancária, têm na verdade atuado como legitimadores das práticas impostas pela empresa, conforme depoimento abaixo:

*“Atualmente o papel do sindicato é (pausa breve) ... servir de anteparo... hoje em dia ele é... ele é ... um braço do governo na verdade, né? Foi o grande avanço, entre aspas, de ter subido um trabalhador na presidência... é que os... o movimento sindical, ele as vezes ta muito mais preocupado em não criar dificuldades pro governo do que efetivamente brigar pelos direitos dos trabalhadores, né? E é esse o papel que o sindicato tem feito. Ele tem feito é frear ou amenizar todas as disposições de luta da categoria.”*(Escriturária, 6 anos de Banco).

A crise chega a ser reconhecida por um dos sindicalistas entrevistados:

*“Então hoje o sindicato, antagonicamente falando, dentro do Governo Lula, vive uma crise que nunca viveu na sua história. O Governo Lula hoje ele tem uma meta e eu acho que a meta é ceifar o sindicato. O sindicato hoje vive uma crise de identidade. Ele não sabe se é governo ou se é sindicato. E tem que ser sindicato. Então, por conta desse momento que a gente vive, a gente tem uma certa dificuldade muito grande de fazer sindicalismo no Brasil.”* (Sindicalista, 24 anos de Banco).

O avanço tecnológico também se configura como um fator que tem atrapalhado, de certa forma, as ações de luta por melhoria das condições de trabalho no setor. Este avanço permitiu uma diminuição significativa da categoria bancária e de sua importância na sociedade. Afinal, com o número de bancários reduzido, sua força de luta também é menor, principalmente, numa época em que as transações bancárias dependem cada vez menos destes, na medida em que podem ser realizadas nos caixas eletrônicos, internet, conforme depoimentos:

*“É a categoria bancária na década... Em 85 ela era um milhão de bancários no país, hoje somos em torno de 400 mil, 380 mil, mais precisamente, isso aí é um reflexo muito grande inclusive dessas reestruturações, certo, então o emprego bancário, uma parte dele foi descaracterizado, foi colocado como outra categoria, certo, embora é do sistema financeiro, mas do bancário houve uma certa separação, nisso aí, então uma parte dessa diminuição se refere a essa questão, outra parte é graças as inovações tecnológicas, que o nosso no nosso setor teve assim muito grande”.* (Presidente dos sindicato bancário da Bahia).

O não engajamento dos funcionários do BNII à luta por melhores condições de trabalho está ainda relacionado, segundo Antunes (1999), à fragmentação da força de trabalho. No BNII, essa fragmentação é viabilizada pelas políticas de terceirização e contratação de estagiários que, além de induzir nos bancários ainda restantes o medo de envolverem-se nas lutas sindicais e



perderem o emprego, heterogeneiza a mão-de-obra, diminuindo a força da classe bancária, conforme o trecho:

*“...você tem uma categoria mais pulverizada, dispersa porque parte dela está terceirizada e quarteirizada; não organizada no próprio sindicato dos bancários. Estão terceirizados, organizados em outros sindicatos e desorganizados, né?”* (Sindicalista, funcionário de outro Banco)

A forma de as empresas atuarem na era da acumulação flexível, através de controles sutis, também dificulta a ação dos sindicalistas. Afinal, o envolvimento manipulatório, como apontado por Antunes (1999), leva os próprios funcionários a se envolver e reproduzir as diretrizes da empresa, a não questioná-las e aceitar situações de exploração e violência como se fossem algo normal, como pode ser percebido no trecho abaixo:

*“Olha, as dificuldades são grandes, né? Principalmente por conta da reestruturação produtiva... Então você tem uma ofensiva ideológica por parte do empresariado, do patronato através dos meios de comunicação e dos planos de gestão. A tentativa de combater o inconsciente coletivo do trabalhador para a sua visão de mundo, né? E para as suas práticas de organização do trabalho. E nós fazemos o inverso. Tentamos fazer o diálogo, o debate com os trabalhadores explorando as contradições da explora... as contradições dessa exploração do trabalho pra tentar elevar o nível de consciência deles, né? na perspectiva da exploração efetiva, são muitas, né?”* (Sindicalista, funcionário de outro banco).

A ultrapassagem do regime de acumulação flexível para além das fronteiras da organização também se constitui num aspecto que dificulta o questionamento e resistência por parte dos indivíduos às práticas de controle e violência às quais têm sido submetidas no BNII. Instituídas na sociedade, as práticas relacionadas à flexibilidade são mais facilmente aceitas e reproduzidas pelos trabalhadores. O culto ao individualismo e ao consumismo, valores apontados por Sennett (1999) como condizentes ao novo regime de acumulação

de capital, influencia os funcionários do BNII a se envolverem, mais facilmente, aos objetivos de lucro e dominação da empresa, através, por exemplo, da possibilidade de aumento de salário. Afinal, essa prática, além de aceita e vista como normal, é incentivada na sociedade capitalista contemporânea.

Percebe-se que, da mesma forma que se modernizaram as relações de trabalho, é necessário que se modernizem também as formas de integração e resistência às práticas de controle e violência às quais têm sido submetidos os trabalhadores. Para isso, os indivíduos devem atuar como seres reflexivos que são, no sentido de, como apontado por Faria (2004c), operacionalizarem a passagem da condição de vítima a protagonista da história.

Abaixo, é apresentado o Quadro 2 que contempla as formas de violência, como ela ocorre e a que políticas e práticas de gestão do BNII estão relacionadas.

QUADRO 2 Políticas e práticas de gestão do BNII como expressão de violência contra seu trabalhador.

<b>Violência</b>	<b>Como ocorre</b>	<b>Política e prática de gestão relacionada</b>
Física	- Trabalho excessivo.	- Cumprimento dos critérios do TAO.
Econômica	- Salário incompatível com a quantidade de serviço realizado; - Submissão ao trabalho excessivo para receber maior remuneração.	- Política de baixos salários; - Não vinculação da gratificação ao salário.
Psíquica/ social/ simbólica	- Medo de perder o emprego; - Sentimento de gratidão para com a empresa; - Não reconhecimento o trabalho realizado; Impotência diante da organização grandiosa; - Justificativas de que essas políticas são comuns à todas organizações.	- Demanda de cumprimento dos critérios do TAO; - Divulgação do valor gasto com treinamento, distribuição de bolsas; - Vinculação de metas individuais às organizacionais; - Política de reestruturação e demissão voluntária; Exaltação da marca.
Estrutural	- Não questionamento dessas práticas; - Falta de organização para resistência; - Medo de pedir demissão.	- Realização de mudanças de forma constante e em blocos; - Políticas de incentivo ao individualismo e competição.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Assim, a partir das análises das entrevistas verificou-se que os controles materializados nas políticas e práticas de gestão têm expressado violência contra os membros do BNII. Afinal, a aceitação de trabalho excessivo por parte dos indivíduos, que os violenta física e economicamente, está relacionado ao controle político, econômico e psicológico que sofrem das políticas de ascensão profissional, treinamento, desenvolvimento e tecnologia.

E, ainda, que essa violência física, ainda, somada à pressão que sofre da empresa, para cumprir com todas as atividades demandadas por ela, da família, por dedicar seu tempo mais ao trabalho, ao sofrimento de desvalorização de si próprio, ao *mister* de sentimentos de prazer e angústia, o primeiro devido às políticas de exaltação das ações positivas realizadas pela organização e o segundo pelo medo de perder o emprego por não cumprir o que foi determinado, violentam psíquica e simbolicamente os membros do BNII.

Além disso, o não questionamento dessas práticas pelos membros do Banco, por apresentarem um perfil mais manipulável, selecionado pela política de ascensão profissional, ao seu envolvimento com as diretrizes organizacionais, consequência dos controles psicológico e ideológico que sofrem das políticas de ascensão profissional, benefícios, ambiente físico, exaltação da marca, reestruturação e demissão voluntária e levam a vê-las como algo normal configuram-se como violência social e estrutural.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se, neste trabalho, estudar as políticas e práticas de gestão de pessoas em uma organização bancária, entendendo-as como mecanismos de controle e como possíveis formas de violência contra o trabalhador.

Para alcançar esse objetivo, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa e o método de estudo de caso. A unidade estudada foi uma organização bancária, aqui denominada BNII. A motivação da escolha do setor financeiro para o estudo deveu-se ao fato de que, por ter como objeto principal de seu serviço a movimentação financeira, esse setor tem passado por muitas modernizações, sobretudo em suas relações de trabalho.

Por meio da pesquisa documental, das entrevistas semi-estruturadas, da observação não-participante e construção de desenhos pôde-se verificar como as políticas e práticas de gestão do BNII expressam controle e violência contra seus membros.

Os marcos centrais na trajetória histórica do BNII revelaram que, desde a perda da Conta Movimento, ele tem implementado mudanças em sua estrutura a fim de modernizar-se e ter condições de concorrer com as demais instituições financeiras. As mudanças apontaram para a implantação de políticas e práticas de gestão baseadas no regime de acumulação flexível e, conseqüente, precarização das condições de trabalho. Assim, o estudo de caso revela que o processo de desenvolvimento gerencial que tem ocorrido nas organizações acompanha a história de desenvolvimento econômico no país e no mundo.

Com relação à profissão de bancário, percebe-se, ao longo do tempo, um processo de perda de identificação profissional, pois, o funcionário que trabalha atualmente no Banco é visto como um vendedor de produtos e serviços financeiros, não possuindo mais o *status* da profissão de bancário, prestador de serviço.

Assumindo características de uma empresa hipermoderna, o Banco tem se antecipado aos conflitos regendo as condutas de seus membros e evitando que eles se agrupem por meio de exercício dos controles econômico, político, psicológico e ideológico, expressos nas suas políticas e práticas de gestão inspiradas no regime de acumulação flexível.

Mais do que associada às políticas de gestão de pessoas, a eficiência do controle exercido sobre os funcionários do BNII está relacionada à interligação delas e sua utilização em várias instâncias de controle, o que leva a uma sutileza da dominação e, conseqüentemente, à dificuldade de percebê-la.

Assim, além de se configurarem como controle sobre os funcionários, as políticas e práticas de gestão de pessoas do BNII expressam diversos tipos de violência contra os mesmos. Essa conclusão leva a estabelecer restrições ao discurso de que as políticas e práticas utilizadas para gerenciar a força de trabalho no regime de acumulação flexível são menos dominantes e mais democráticas.

As várias formas de violência sofridas pelos indivíduos através do controle abrangente, sutil e excessivo não se dão de forma isolada, mas, na maioria das vezes, de forma conjunta, de modo que, uma subsidia a outra, dificultando o questionamento por parte dos funcionários violentados.

Dessa forma, a dificuldade de resistência dos membros do BNII ao controle e à violência aos quais estão submetidos deve-se à sutileza de como se dão essas práticas, a fatores estruturais como desemprego, falta de articulação sindical, individualização e fragmentação da classe trabalhadora e difusão das características da era da flexibilidade como um novo modo de vida aceito e incentivado pela sociedade.

Diante da falta de organização e espaço de negociação os membros do BNII têm se resignado frente às práticas de controle e violência a que têm sido submetidos, como se elas fossem inexoráveis. É necessário que, assim como

evoluíram as relações de trabalho e os modelos de gestão a fim de alinharem os indivíduos aos objetivos organizacionais, evoluam também as formas de articulação e resistência por parte da classe trabalhadora. Do contrário, a tendência é o recrudescimento da precarização das relações de trabalho.

Com o desenvolvimento de muitos trabalhos enfatizando aspectos coordenativos e funcionais do controle, no qual este é compreendido como uma ferramenta que tem como objetivo o aperfeiçoamento organizacional, esta pesquisa tem relevância por estudar o controle de forma mais crítica, enfatizando sua intencionalidade e mostrando como o seu exercício para assegurar a dominação e a manutenção das relações de poder, violentam os indivíduos no espaço organizacional.

A despeito da não existência de consenso sobre os efeitos das políticas e práticas de gestão, decorrentes do modelo de gestão flexível sobre o trabalhador, a realização do estudo de caso possibilitou a compreensão de que, sob este novo modelo, as políticas e práticas de gestão de pessoas atuam como mecanismos de controle em várias instâncias sobre os indivíduos, chegando até a os violentar. Sendo assim, este trabalho inovou porque além de conceber as políticas e práticas de gestão como mecanismos de controle, demonstrou como ele se configura como expressão de violência no espaço organizacional.

Assim, o estudo contribui para o entendimento teórico mais extenso das políticas e práticas de gestão de pessoas, com o aprofundamento do conceito de controle como expressão de violência contra o trabalhador. E, ainda, para o aumento do número de trabalhos e para o melhor entendimento sobre a manifestação da violência no campo organizacional, tema ainda pouco pesquisado no Brasil.

A utilização das técnicas de entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e construção de desenho foram muito importantes para a pesquisa, pois uma complementou a outra. Vale destacar que a construção de

desenhos, ainda pouco utilizada, foi de grande valia, pois permitiu captar dimensões emocionais que muitas vezes não são expressas no depoimento dos entrevistados.

A pesquisa documental também foi importante para consecução deste trabalho, apesar da não liberação de documentos oficiais por parte da organização. Numa pesquisa futura, sugere-se que o pesquisador disponibilize maior tempo para coleta de dados e a realize em duas etapas. Ou seja, após a análise das entrevistas seria importante retornar ao campo para explorar os assuntos que julgar pertinentes com os entrevistados que mais contribuíram na primeira fase, o que não pôde ser feito nesse estudo, devido à demora para liberação da pesquisa por parte da organização estudada.

Vale ressaltar que ao fazer a opção por buscar um entendimento mais amplo de como as políticas e práticas de gestão de pessoas expressam controle e violência sobre o trabalhador, perdeu-se em profundidade em relação ao estudo de cada política individualmente. E, também, que apesar de falar sobre as influências de fatores estruturais no exercício de controle e violência no espaço organizacional, não foi possível aprofundar sobre isso, até mesmo devido ao fator tempo.

Propõe-se a realização desse estudo em outros setores, a fim de ampliar o entendimento sobre a atuação das políticas e práticas de gestão de pessoas como expressão de controle e violência. Outra proposta para pesquisas futuras seria o aprofundamento do estudo de cada política e prática de gestão individualmente e a investigação mais detalhada sobre como os fatores estruturais influenciam o exercício do controle sobre o trabalhador na organização.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A. L. S.; CASTRO, R. Assédio Moral nas Organizações da Bahia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ALCADIPANI, R.; ALMEIDA, A. Por fora bela viola, por dentro...: análise crítica sobre a gestão do espaço nas organizações através de um estudo de caso sobre a implementação de um escritório aberto no Brasil. **Organização e Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 35-52, set./dez. 2000.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BATISTA, E. *Empowerment* no setor bancário: emancipação do trabalho ou contradição do discurso? **Perspectiva contemporânea**, Campo Mourão. v. 1, n. 1, jan./jul. 2006.

BEGIN, J.; WESTWOOD, R. The necessities of violence. **Culture and Organizations**, Rutledge, v. 9, n. 4, p. 211-223, 2003.

BENEVIDES, M. G. **Liberdade é escravidão**: uma versão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984 -2000). Fortaleza: LCR, 2002.

BANCO NII. **Relatório Anual**: 2006. Disponível em: <<http://www.BNIIi.com.br>>. Acessado em: 20 out. 2007.

BOGDAN, R. **Investigação Qualitativa em Educação**. Portugal: Porto, 1994.



BORGES, A.; DRUCK, M. da G. Crise global, terceirização e exclusão no mundo do trabalho. **Caderno Centro de Recursos Humanos**, Salvador, n. 19, p. 22-43, 1993.

BOURDIEU, P. A precariedade está hoje por toda parte. In: \_\_\_\_\_. **Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BOURDIEU, P. O neoliberalismo, utopia de uma exploração sem limites. In: \_\_\_\_\_. **Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997.

CATLEY, B.; JONES, C. Deciding on violence. **Journal of Philosophy of Management: Reason Practice**, Oxford, v. 2, n. 1, p. 23-32, 2002.

CORRÊA, A. M. H. **O Assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida**. 2004. 369 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. de P. Administrar é criar conflitos: o assédio moral degradando as relações de trabalho no Poder Judiciário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO; 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

COSTA, A. L. R. C. **As múltiplas formas de violência no trabalho de enfermagem: o cotidiano de trabalhador de emergência e urgência clínica em um hospital público**. 2005. Dissertação (Mestrado em Enfermagem Fundamental) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

CRUBELLATE, J. M. Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004. Disponível em: < <http://www.rae.com.breletronica/index.cfm>>.

DOURADO, C. P. D.; CARVALHO, C. A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, dez. 2006. Disponível em: < <http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/>>.

DRUCK, M. G. **Trabalho, flexibilização e precarização: (re)construindo conceitos à luz de estudos empíricos – segunda etapa.** [S.l.: s.n.], 2005. Projeto de Trabalho apresentado ao CNPq.

DRUCK, M. G.; GODINHO, L. F. O.; JESUS, S. de; OLIVEIRA, L. P.; BARRETO, T.; BARRETO B. Bancário: um emprego de muitos riscos. **Caderno do Centro de Recursos Humanos**, Salvador, n. 37, p. 217-233, 2002.

DRUCK, M. da G. Globalização e reestruturação produtiva: o fordismo e/ou japonismo. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 31-48, 1999.

EZZAMEL, M.; WILMOTT, H. "Accounting for teamwork: a critical study of group-based systems of organizational control", **Administrative Science Quarterly**, Cambridge, v. 43, n. 2, p. 358-396, 1998.

FARIA, J. H. **Poder e relações de poder nas organizações.** Curitiba: UFPR, 2004a. v.1.

FARIA, J. H. **Poder e relações de poder nas organizações.** Curitiba: UFPR, 2004b. v.2.

FARIA, J. H. **Poder e relações de poder nas organizações.** Curitiba: UFPR, 2004c. v.3.

FARIA, J. H. **Economia política do poder:** uma proposta teórico-metodológica para o estudo e a análise das organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional/Propad/UFPE/ANPAD, 2002b. 1 CD-ROM.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas.** São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr./jun. 1995.

GRAMSCI, A. Americanismo e Fordismo. In: \_\_\_\_\_. **Maquiavel, a política e o estado moderno**. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 160-201, jul./dez. 2004.

GRISCI, C. L. I. Dos corpos às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, jan./mar. 2003. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm>>. Acesso em: 10 mar. 2007.

HARVEY, D. **A condição Pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1992.

JEMIER, J. Introduction: critical perspectives on organizational control. **Administrative Science Quarterly**, Cambridge, v. 43, n. 2, p. 235-256, jun. 1998.

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

JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na fonte misteriosa: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro**. Campinas: Unicamp, 2002.

JINKINGS, N. Dominação e resistência no trabalho bancário. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO, 4., 2003, La Habana. **Anais...** La Habana: [s.n.], 2003.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 18, n. 61, p. 111-138, dez. 1997.

LIANOS, M. Social control after Foucault. **Surveillance & Society**, Lyon, v. 1, n. 3. p. 412-430, 2003.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1995. 357 p.

LIMA, M. E. A. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3. p. 115-124, 1994.

MACHADO, E. G. **Campeões, curingas e robôs: os funcionários e a reestruturação do Banco do Brasil**. 2002, João Pessoa. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

MARTINS, F. R. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, mar. 2006. Disponível em: <<http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/>>. Acesso em: 10 ago. 2006.

MERLO, Á. R. C.; BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 103-122, 2002.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MONTANHA, L. C. P. **Reestruturação produtiva e trabalho bancário no Brasil: crise, rupturas e fetiche no caso das demissões voluntárias no BANESPA**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo.

MOTTA, F. C. P. Controle Social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3. p. 11-25, 1979.

MOTTA, F. C. P. O poder disciplinar nas organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4. p. 33-41, out./dez. 1981.

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder: empresa, estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2006.

NOGUEIRA, A. H.; BARRETO, A. P. B.; MACIEL, C. E. C.; ROSINHA, R. O. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S. M. **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 25-40.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. **O poder nas organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. Tradução de Maria Cecília Pereira Tavares; Sônia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1987. 234 p.

PIRES, S. M. As turbulências do momento atual: contexto cultural e implicações na vida dos trabalhadores. In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. LAETITIA. (Org.). **Gestão, trabalho e cidadania**: novas articulações. Belo horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001. v. 1, 363 p.

RAMOS, I. R. S. **Qual o “Q” da qualidade? O programa de Qualidade total do Banco do Brasil**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

RODRIGUES, L. C. **Metáforas do Brasil**: demissões, crises e rupturas no Banco do Brasil. São Paulo: Annablume, 2004.

ROSA, A. R. ; LOURENCO, C. ; MENDONCA, S. . Os Sentidos da violência na organização de saúde: uma análise construcionista da história de vida de uma profissional de enfermagem. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2006.

SÁ, A. A. Algumas questões polêmicas relativas à psicologia da violência. **Psicologia**: teoria e prática, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 53-63, 1999.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 67, p. 185-213, 1999.

SEGNINI, L. R. P. **Mulheres no trabalho bancário**: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo: USP, 1998.

SENNETT, R. **Corrosão do Caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SEWELL, G. The discipline of teams: the control of team-based in industrial work through e Peer Surveillance. **Administrative Science Quartely**, Cambridge, v. 43, n. 2, jun. p. 397-428, 1998.

SILVA, J. C. A reestruturação produtiva no setor bancário em Santa Catarina. **Revista de ciências da administração**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, jul./dez. 2002.

SILVA, R. C. Les nouveaux mécnismes du contrôle organisationnel. **Cadernos EBAPE**, v. 1, n. 2, dez. 2003. Disponível em:< <http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape>>. Acesso em: 25 ago. 2006.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ORO/PROPAD/UFPE/ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SOARES, F. V. (Org.). **Modernização produtiva e relações de trabalho:** perspectivas de políticas públicas. Petrópolis: Vozes, 1997.

SOUTO, J. M.; SILVA, R. Trabalho, controle e resistência nas sociedades capitalistas: uma perspectiva organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 3. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>.

VERGARA, S. C.; CARVALHO, J. L. F. dos S.; GOMES, A. P. C. Z. Controle e coerção: a pedagogia do olhar na espacialidade do teatro e das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, jul./set. 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VELOSO, H. M. O estresse ocupacional sob a perspectiva da abordagem sociológica. In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. **Gestão, trabalho e cidadania:** novas articulações. Belo horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001.

TOWNLEY. B. Foucault, power/kwonledge and its relevance for human resource manegement. **Academy of Management Review**, Oxford, v. 8, n. 3, p. 518-545, 1993.

TUMULO, P. S. Reestruturação Produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 7, dez. 2001.

WESTWOOD, R. Economies of Violence: An Autobiographical Account. **Culture and Organizations**, Rutledge, v. 9, n. 4, p. 275-293, 2003.

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

## **ANEXOS**

Reprodução de bilhete atribuído a funcionário que se suicidou

\* → Causa Mortis:

Fracassomania -

vírus - collar, FHC e CIA

Sintomas - desespero total por falta de  
perspectivas de vida

Remédio - não existe a curto prazo.

Solução viável - só Deus sabe.

\*Neste espaço o funcionário escreveu o próprio nome.