

**CLEITO PEREIRA DOS SANTOS**

***DINHEIRO, TRABALHO E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E DA  
COMUNICAÇÃO: um estudo sobre controle e disciplina na empresa bancária.***

**Florianópolis**

**2008**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA POLÍTICA**

**Cleito Pereira dos Santos**

***DINHEIRO, TRABALHO E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E DA  
COMUNICAÇÃO: um estudo sobre controle e disciplina na empresa bancária.***

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Sociologia Política.

Orientador: Prof. Dr. Ary Cesar Minella.

Co-orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nise Tavares Jinkings.

**Florianópolis**

**2008**

# **CLEITO PEREIRA DOS SANTOS**

*DINHEIRO, TRABALHO E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E DA  
COMUNICAÇÃO: um estudo sobre controle e disciplina na empresa bancária.*

## **Banca Examinadora:**

**Prof. Dr. Ary César Minella (Orientador)**  
**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nise Maria Tavares Jinkings (Co-Orientadora)**  
**Prof. Dr. Fernando Ponte de Sousa – PPGSP/UFSC**  
**Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes – IFCH/UNICAMP**  
**Prof. Dr. Paulo Sérgio Tumolo – CED/UFSC**  
**Prof. Dr. Samuel Pantoja Lima – IELUSC/Joinville**

**Florianópolis**

**2008**

Para:

Rita Pereira dos Santos (in  
memoriam) e Adriana Mendonça,  
companheira de sempre.

*A característica geral da subsunção formal, a subordinação direta do processo de trabalho ao capital subsiste, seja qual for, tecnologicamente falando, a forma como se desenvolve tal processo. Sobre esta base, contudo, emerge um modo de produção específico, e não apenas tecnologicamente, que transforma totalmente a natureza real do processo de trabalho e as suas condições reais: o modo capitalista de produção. A subsunção real do trabalho no capital só se opera quando ele entra em cena.*

*Karl Marx.*

*Economia do tempo: a isto se reduz finalmente toda Economia.*

*Karl Marx*

## AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGSP-UFSC) que ofereceu as condições para que o curso fosse realizado a contento à medida que os professores disponibilizaram, através das disciplinas, seminários e palestras, referências bibliográficas e diversas outras fontes que foram usadas para a pesquisa e para aprimorar o conhecimento.

Da estada na UFSC não poderia deixar meus agradecimentos ao Prof. Dr. Ary Cesar Minella que aceitou orientar a pesquisa e contribuiu com sua experiência e trajetória acadêmica para esclarecer pontos e dúvidas importantes.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nise Maria Tavares Jinkings, co-orientadora, que desde o primeiro contato se mostrou interessada no desenvolvimento da pesquisa dando sua contribuição em diversas ocasiões ao longo da feitura do trabalho de tese.

Ao NESFI/UFSC pelos amplos debates e estudos acerca do sistema financeiro. Agradeço a todos os membros/participantes que possibilitaram refletir sobre questões importantes para a conduta da pesquisa. Em especial aos colegas Valdir, Alceu e Ivandro pela oportunidade de discutir e aprender com eles.

Aos professores Bernardete W. Aued e Paulo Sérgio Tumolo pela participação e contribuições no Exame de Qualificação.

A Fundação Ford que propiciou as condições para a realização desta pesquisa através da concessão de bolsa durante três anos.

A Fundação Carlos Chagas/IFP Brasil - Fúlvia, Maria Luisa, Meire e os demais membros da equipe - pelas orientações práticas durante o período da bolsa.

Aos colegas Ginez, Iuri, Joel, Marcos, Murilo, Rita, Rodrigo e Sônia que compartilharam as dúvidas, as tensões e angústias comumente presentes nas definições que tomamos durante o processo de leitura e agregação de novos conhecimentos.

Aos trabalhadores do Banco do Brasil em Goiânia, Brasília, São Paulo e Florianópolis por conceder, gentilmente, as entrevistas e outras informações relevantes.

Aos sindicalistas do Seeb-SP, Seeb-SC, Seeb-DF pela atenção dispensada e pelos documentos disponibilizados.

A Albertina, Maria de Fátima e Otto, funcionários do PPGSP/UFSC, pela atenção e paciência dispensada nos anos de pós-graduação.

## Resumo

Neste estudo, tratamos da configuração de novas formas de controle e disciplina no trabalho bancário a partir da introdução das tecnologias de informação e da comunicação e das políticas de recursos humanos.

As novas formas de autocoção procuram captar a subjetividade do trabalhador substituindo ordens por regras e fazendo com que o indivíduo compartilhe os objetivos da empresa. Os mecanismos de controle passam a ser mais elaborados e sofisticados à medida que apresentam sistemas de valores referentes ao universo do trabalho no interior das instituições e os indivíduos devem submeter-se à gramática empresarial voltada para a identificação com a empresa.

O processo de reordenação da subjetividade dos trabalhadores colocado em prática nas dependências da estatal financeira brasileira nas últimas décadas tem como marco a instalação do Programa de Desligamento Voluntário (PDV) em 1995 e, posteriormente, com o prosseguimento e intensificação das políticas de recursos humanos e de reestruturação tecnológica e organizacional. O PDV possibilitou a ruptura do modelo anterior de controle e disciplina constituindo novas relações laborais à medida que impôs determinadas condições tanto de trabalho quanto de adesão e comportamento. O Banco acompanhou as mudanças verificadas no sistema financeiro nacional ao mesmo tempo procurou adequar sua estrutura organizacional e tecnológica ao cenário da competição e expansão financeira.

O controle integral pode ser entendido como a forma de exercício do poder nos locais de trabalho tendo como fundamento a fiscalização permanente das atividades do bancário; fiscalização esta que se estende para além das atividades de rotina do trabalho bancário. A disciplina no trabalho além dos elementos diretamente coercitivos – expressos no regulamento, nas normas e regras – passa a contar com elementos mais sutis e não menos eficazes – princípios, participação, responsabilidade, competência – para inserir a força de trabalho na estratégia da empresa.

A resistência dos bancários se manifesta cotidianamente nos locais e ambientes de trabalho. Na estatal financeira a situação não é diferente. Os diversos relatos dão conta de uma infinidade de práticas internas de questionamento dos programas de gestão, das políticas de recursos humanos e da maneira como ocorre o processo de racionalização implantado pelo banco.

A investigação abarca o período compreendido entre 1995-2006. Foram entrevistados 30 funcionários do Banco do Brasil. Realizamos, também, pesquisa documental e bibliográfica fundamentais para a compreensão dos dados empíricos coletados em campo.

**Palavras-chave:** Banco do Brasil, controle, disciplina, resistência dos trabalhadores, tecnologias de informação e da comunicação, trabalho, subjetividade.



## Abstract

In this study, we treat of new control form's configuration and discipline in the bank working from the the technology's introduction of information, communication and politics of human's resources.

The self-straining seek new forms search to capt the worker's subjectivity replacing orders for rules making the person participate the company's goals. The control's mechanisms became more elaborate and sophisticated as they present value's systems about the universe of working within the institutions and the persons may submit to the corporate's grammar focused on the identification with the company.

The process of reordering of the subjectivity of workers put into practice in the Brazilian financial dependency of the State in recent decades has March as the installation of Resign Volunteer Program (PDV) in 1995 and then with the continuation and intensification of human resource policies and of technological and organizational restructuring. The PDV enabled the collapse of the previous model of control and discipline as new industrial relations as it has imposed certain conditions on the work of both membership and behavior. The Bank followed the changes in the national financial system at the same time sought to adapt its organizational structure and technological scenario of the competition and financial expansion.

The control can be fully understood as a form of exercising power in the workplace and the basis of monitoring the activities of banking; monitoring this that extends beyond the routine activities of the banking work. The work discipline in addition to the direct repression - expressed in the rules, standards and rules - rises to the most subtle and no less effective - principles, participation, responsibility, competence - to enter the workforce in the company's strategy.

The strength of the bank is manifested everyday in places and workplaces. In the state financial situation is no different. The various reports give account of a variety of internal practices of questioning of managing programmes, and policies of human resources and how the process of rationalization is implemented by the bank.

The research covers the period 1995-2006. We interviewed 30 officials of the Bank of Brazil. We, too, documentary research and literature basic to the understanding of empirical data collected in the field.

Keywords: Bank of Brazil, control, discipline, strength of workers, information technology and communication, work, subjectivity.

## APRESENTAÇÃO

Esta pesquisa procura compreender os aspectos relevantes da atual reestruturação do trabalho na empresa bancária a partir da introdução de tecnologias de informação e da comunicação, associadas aos programas de gestão da força de trabalho e da mudança organizacional que possibilitaram alterações radicais no que diz respeito às práticas do trabalho.

O processo de reestruturação dos bancos tem seu foco na racionalização do trabalho bancário através da introdução de novos instrumentos de trabalho, com uso intenso de tecnologias, e da mudança organizacional. A partir desse processo, verificamos transformações significativas tanto no conteúdo do trabalho quanto na forma que o mesmo assume dentro da empresa. A terceirização, os programas de qualidade total, a reengenharia, a gestão participativa, dentre outros, recolocam a questão da disciplina, do controle e da vigilância no trabalho em outro patamar.

Se por um lado no Taylorismo, predominante no século XX, o parcelamento das tarefas, o controle do tempo e do movimento do trabalhador, a especialização, a divisão entre execução e planejamento instituíam uma forma de controle, de vigilância e de disciplina no trabalho, no modelo atual de racionalização produtiva inspirado no Toyotismo, à medida que os procedimentos são alterados (terceirização, trabalho em equipe, just-in-time, dentre outros), constituem-se novos mecanismos de dominação do trabalho. Aqui, assume predominância a microeletrônica e as novas políticas de gestão da força de trabalho como fundamentos da constituição de novas formas de controle social.

A mudança organizacional característica do Toyotismo está assentada na tentativa de convencimento e adesão do trabalhador aos objetivos da empresa. Os programas de formação da força de trabalho procuram adequá-la aos propósitos da lucratividade e da produtividade em um contexto de produção flexível, racionalizando e intensificando o trabalho através do uso de tecnologias de base microeletrônica.

Nessa perspectiva, as condições de trabalho são alteradas visando à busca incessante de ganhos na lucratividade e na produtividade da empresa capitalista. As tecnologias operam como elemento dinamizador da produção e do controle sobre o trabalho no interior da empresa. Paralelo a esse processo, o dinheiro eletrônico (representado aqui pelo cartão magnético de débito e crédito) associa-se a esta nova fase da produção capitalista como um instrumento radical de operacionalização das

transações entre trabalhadores, consumidores e empresas, fazendo com que a riqueza circule em tempo real. Ao mesmo tempo, estabelece o controle sobre os usuários do dinheiro eletrônico, seja trabalhador ou simplesmente cliente, à medida que os dados são codificados e armazenados pela empresa bancária que tem total controle sobre as transações realizadas.

Novas formas de controle no trabalho foram gestadas a partir das tecnologias e da reformulação organizacional dos bancos. Perceber tais mudanças e suas conseqüências para o trabalhador bancário, implica compreender o sistema de vigilância e controle disciplinar associado às hierarquias criadas no processo de reestruturação bancária.

O intenso processo de reestruturação bancária provocou uma drástica redução do emprego no setor. Acompanhada desse processo verificamos também uma mudança no perfil do trabalhador bancário; trabalhador com nível formal de educação mais elevado e habilidades requeridas voltadas para os negócios.

Os bancos ao racionalizarem o trabalho fizeram emergir um contexto onde as formas de controle são mais sofisticadas e a eletrônica assume uma função primordial. As políticas de recursos humanos, ou de gestão de pessoal, empreenderam uma mudança de rumo na escolha e definição do perfil do trabalhador bancário.

Modificações operadas no setor indicam a existência de uma nova realidade social no que diz respeito ao trabalho e às formas de controle, disciplina e vigilância no interior da empresa bancária. Paralelo a isso, temos a constituição de novas hierarquias, criadas, principalmente, com a constante introdução de tecnologias de ponta e das práticas de gestão implementadas pelos bancos, redesenhando todo um conjunto de práticas laborais até então estabelecidas na empresa.

Dessa forma, constatamos a pertinência em pesquisar o processo de formação e/ou constituição de formas disciplinares e de fiscalização e o controle social que elas implicam, uma vez que o trabalho bancário modificou-se de maneira radical nos últimos anos e a intensificação do mesmo é hoje uma realidade visível. Tais processos assumem um caráter particular tendo em vista que, ao contrário do supervisor Taylorista a inspecionar o trabalho do operário, agora, no chamado “capitalismo flexível”, a eletrônica assume esse papel à medida que institui formas de controle e vigilância mais eficazes (softwares, câmeras, vídeos, chips, para citar algumas), do ponto de vista do capital, para extrair do trabalhador o máximo de sobretrabalho. Evidente que a eletrônica, a informática, por si só não realiza tal processo. São os

programas de gestão da força de trabalho, da qualidade total, que operacionalizam os mecanismos de controle e vigilância do trabalho.

Em outros termos, o uso político-ideológico-gerencial das inovações tecnológicas conduz à formação dos mais variados instrumentos de dominação do trabalho no interior das empresas. Os programas de gestão, implementados com o claro objetivo de envolvimento do trabalhador na perspectiva da competitividade e da lucratividade, procuram estabelecer padrões gerenciais de qualidade total fundados na integração empresa-trabalhador.

O tempo de trabalho, precioso para a produção capitalista, transforma-se em algo a ser usufruído pelo detentor do capital na sua total plenitude. Nesse aspecto, a intensificação do trabalho está associada às mudanças tecnológicas e organizacionais. O trabalho, tanto o qualificado quanto o simplificado e com menor grau de complexidade, é intensificado. A tecnologia aparece como um meio eficaz, junto com as mudanças organizacionais, na realização de um trabalho mais produtivo e intenso. Nesse processo, até o tempo destinado ao ócio do trabalhador é apropriado pelo capital. Os mecanismos tecnológicos, (notbook, celular, etc.) são utilizados para manter sob controle aqueles trabalhadores que estão ligados em tempo integral à empresa.

Este estudo ressalta o papel significativo das tecnologias, do dinheiro eletrônico e dos programas de gestão na constituição de novas formas de dominação do trabalho através da criação de mecanismos sociais (disciplina, controle, vigilância) que marcam o caráter do trabalho na empresa capitalista atual e que representam formas autoritárias de imposição e regulação do trabalho.

A tecnologia é uma construção social inserida na racionalização do trabalho e no estabelecimento de novas formas de controle da atividade laboral na empresa bancária. Desse ponto de vista, as tecnologias de informação e da comunicação mais que flexibilizam o trabalho, instauram um novo controle (controle eletrônico) sobre os trabalhadores. A empresa bancária impõe no ambiente interno uma disciplina que tem seu fundamento na vigilância eletrônica constante. Ela externaliza a disciplina e a vigilância para o conjunto da sociedade à medida que colabora para a disseminação e institucionalização das formas de controle advindas do uso da tecnologia.

As tecnologias de informação e da comunicação possibilitaram o surgimento do dinheiro eletrônico, reformularam a organização bancária, reestruturaram o trabalho e re-definiram o tempo tanto do trabalho quanto da circulação da riqueza.

As mudanças organizacionais acompanhadas dos programas de qualidade total, da reengenharia, dentre outros, fizeram emergir uma nova disciplina no trabalho. Os programas de qualidade total à medida que procuram inculcar os objetivos da empresa no trabalhador, impõem a disciplina do trabalhador engajado e sob vigilância de outros trabalhadores e reconstituí a hierarquia a partir da redução crescente de postos de trabalho e da informatização da atividade laboral.

Dessa forma, longe de propiciar liberdade ao trabalhador (tal como é definido pelos programas de qualidade total, reengenharia, dentre outros) estas tecnologias intensificaram a vigilância, a disciplina e o controle no trabalho bancário. As relações de trabalho são, então, redesenhadas em um novo quadro de disciplina hierárquica e vigilância eletrônica como elementos fundamentais do controle social do trabalho.

As políticas de gestão e de recursos humanos, ao inaugurarem novas estratégias de gerenciamento impõem ao trabalhador a competição, a individualização do salário e, principalmente, estabelece um controle através da adesão e da interiorização das regras e procedimentos no trabalho. A tecnologia aparece, aqui, como a grande aliada desse processo de dominação no trabalho. É através das inovações tecnológicas que o capital redefine o processo de trabalho, o tempo de trabalho, a intensificação do trabalho. Assim, as medidas adotadas pelas políticas de gestão visam, antes de tudo, incorporar o trabalhador em uma lógica de produção empresarial à medida que o mesmo assimile os valores, a ética, a ideologia do capital.

O objetivo é o estudo dos novos mecanismos de controle no trabalho, instaurados a partir dos programas de gestão da força de trabalho e das tecnologias de informação e da comunicação. Especificamente, procuramos perceber os nexos existentes entre controle, disciplina e vigilância sobre o trabalho na empresa bancária tendo em vista a emergência de novas formas organizacionais e gerenciais, do dinheiro eletrônico e das tecnologias de informação e da comunicação.

Diante das transformações ocorridas no trabalho bancário, a partir da implantação das tecnologias de informação e da comunicação e dos programas de gestão da força de trabalho, levantamos algumas questões norteadoras:

1) Quais os impactos dos programas de gestão da força de trabalho e das tecnologias de informação e da comunicação sobre a organização do trabalho na estatal financeira?

2) Em que medida os programas de gestão da força de trabalho (Gestão de Desempenho Profissional, Gestão de Desempenho Profissional por Competências etc.) associados às tecnologias de informação e da comunicação redefinem as relações de trabalho e criam novas formas de controle e de disciplina sobre o trabalho na empresa bancária?

3) Os programas de gestão, aliados às tecnologias de informação e da comunicação, a partir do momento em que é dada ênfase na inserção e/ou adesão do trabalhador aos objetivos da empresa, reforçam a “cultura organizacional”, a ideologia empresarial, da empresa bancária?

4) Qual o papel das tecnologias de informação e da comunicação na constituição do controle e na consolidação do modelo organizacional do Banco do Brasil?

\*\*\*\*\*

A pesquisa *Dinheiro, Trabalho e as Tecnologias de Informação e da Comunicação: um estudo sobre controle e disciplina na empresa bancária*, foi executada em quatro localidades no Brasil, a saber: Goiânia, Brasília, Florianópolis e São Paulo. Foram realizadas 30 entrevistas com funcionários do Banco do Brasil. Em cada localidade entrevistamos o gestor de pessoas, responsável por colocar em prática as políticas de recursos humanos da estatal financeira. Também, entrevistamos sindicalistas que, a princípio, estariam em situação oposta aos gestores de pessoas, tendo em vista a oposição verificada tanto em documentos sindicais quanto no cotidiano das resistências do trabalho às imposições da direção do banco. Completamos o processo de entrevistas com os funcionários que exerciam as mais diversas ocupações na estatal.

As entrevistas foram distribuídas da seguinte forma: 04 gestores de pessoas; 06 sindicalistas e 20 funcionários – gerentes, escriturários, caixas e assistentes de negócios. Separamos os entrevistados de modo a representar aqueles que entraram na estatal no período antes de 1998 – 16 entrevistas -, o PDV ocorreu em junho de 1995, e os que entraram pós-1998, 14 entrevistas. Isto ocorreu tendo em vista a existência de dois estatutos que expressam a mudança no perfil do trabalhador bancário. O estatuto do trabalho foi modificado no sentido de expressar a nova realidade da estatal, agora voltada plenamente para o modelo de banco de mercado tal como preconizado pelos

reformadores da instituição. Os nomes dos entrevistados, presentes no corpo do texto, são fictícios.

Na pesquisa de campo realizamos entrevistas dentro das agências e dos departamentos, como ocorreu em Florianópolis e Brasília, isso possibilitou observar o trabalho dos bancários e o ritmo imposto pelas novas tecnologias e pelos programas de recursos humanos. Mas, também, realizamos entrevistas fora do local de trabalho, casos de Goiânia e São Paulo, uma vez que os administradores das agências não permitiram que o bancário fosse entrevistado nas dependências da estatal financeira.

A escolha destas localidades ocorreu em função da importância estratégica que as mesmas têm em relação às alterações no conteúdo do trabalho bancário. São Paulo, por ser o centro financeiro do país, está em uma posição privilegiada tanto quanto aos processos de inovações tecnológicas quanto gerenciais. Brasília, o centro do poder político, por está localizado ali a sede do Banco e pelo fato das decisões tomadas pela direção da estatal refletir em âmbito nacional na condução da empresa. Ou seja, as decisões políticas e gerenciais que se tomam na sede do poder político nacional afeta, em maior ou menor grau as diversas superintendências e agências pelo país afora. A escolha de Florianópolis recai sobre o fato da cidade possuir uma regional, existem 12 em todo o país, da Universidade Corporativa Banco do Brasil e isto colocou-nos diante da possibilidade de investigar mais de perto as políticas de inovações gerenciais em curso na estatal. E por fim, Goiânia por representar uma realidade onde a expansão do Banco nas últimas décadas teve como eixo o financiamento da agricultura e do agro-negócio. Contrariando o discurso dos dirigentes, que durante o processo de ajustes dos anos 1990 apregoavam o fechamento de agências, o Banco intensificou sua atuação e ampliou a rede de agências para atender à economia agro-industrial local.

Investigamos esta empresa tendo em vista a sua importância no ranking do setor e a proporção das mudanças organizacionais e tecnológicas implementadas nos últimos anos alterando as práticas no trabalho bancário e configurando novas formas de dominação do trabalho. Tais mudanças afetaram também os demais bancos do sistema bancário nacional, assim como empresas de outros setores da economia, mas na estatal financeira os acontecimentos foram mais intensos tendo em vista as seguidas estratégias institucionais colocadas em prática ao longo dos anos 1990 e 2000 com o objetivo de adequar a empresa estatal ao padrão de competição e lucro vigente na iniciativa privada.

A abrangência da pesquisa abarca o período compreendido entre meados de 1995 até o ano de 2006. Isto se explica pelo fato de, no início da década de 1990, a

instituição financeira em questão, Banco do Brasil, ter direcionado suas políticas de recursos humanos, políticas gerenciais, na perspectiva de redimensionar o banco na direção da inserção em um mercado financeiro que estava mudando rapidamente, pautado pelas políticas de reestruturação tanto organizacional quanto tecnológica.

A mudança organizacional acarretou significativas alterações, principalmente no que diz respeito à força de trabalho da instituição bancária. Assim, medidas como o Programa de Desligamento Voluntário (PDV), que estava dentro de um plano mais amplo de ajustes, tiveram forte impacto sobre os funcionários causando demissões e afastamentos.

Posteriormente, a partir de 1996, a instituição inicia amplas mudanças na formação da sua força de trabalho implantando programas de gestão de pessoal com o intuito de criar uma “cultura” de negócios e competição entre os trabalhadores, uma vez que o banco redefinia seu foco e dava toda atenção aos “novos” paradigmas organizacionais e aos ditames do mercado financeiro. Em outros termos, o funcionário do banco deveria se transformar em um agente de resultados. Diversos instrumentos e programas foram criados: Programa de Profissionalização, TV Corporativa, Teletreinamento, Universidade Corporativa, Gestão de Desempenho Profissional (GDP), Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDC), dentre outros que enfatizam o novo perfil do banco e do trabalhador bancário. Analisamos na pesquisa o PDV, o GDP, o GDC e a Universidade Corporativa do Banco do Brasil, além de textos publicados no *site* da estatal.

Levantamos a bibliografia sobre as transformações do trabalho no capitalismo contemporâneo, relacionando os programas de gestão com as tecnologias de informação e da comunicação que dão suporte à acumulação flexível. A bibliografia se apoiou tanto na literatura nacional quanto internacional que abordam as principais preocupações desta pesquisa.

Consultamos o material informativo, fonte secundária, produzido pela instituição financeira Banco do Brasil. Destacamos: Relatório Anual 1994-2006; site da Universidade Corporativa Banco do Brasil; Fascículo 20 - Aprendizagem Organizacional; Gestão de Desempenho por Competências: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação. Revista da Universidade Corporativa Banco do Brasil; Curso Gestão de Desempenho por Competências. Universidade Corporativa Banco do Brasil. Cadernos 1 a 5; Programa de Desligamento Voluntário (PDV); Programa de Adequação dos Quadros (PAQ); Revista *bb.com.você*.



Publicação bimestral para os funcionários do Banco do Brasil; Acordo Coletivo de Trabalho, 1996-2007. Parte do referido material foi consultado na biblioteca da UNIBB em Brasília.

Utilizamos os dados produzidos pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), através das publicações *Estudos e Pesquisas* e *Boletim Dieese*, além de outras informações disponibilizadas no sítio da instituição.

Da Federação Brasileira das Associações Bancárias (FEBRABAN), recorremos aos relatórios sociais e às informações no *site* [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br); consultamos também os jornais: Diário Econômico-Lisboa/Portugal; Folha de São Paulo; Gazeta Mercantil; Jornal da Tarde; O Estado de S. Paulo e Valor Econômico e as Revistas Exame, Isto É e Veja.

Realizamos entrevistas e consultamos documentos, artigos e informativos da categoria e do setor bancário junto aos Sindicatos dos Bancários de Brasília, Florianópolis e São Paulo que representam a força de trabalho do setor e, teoricamente, elabora estratégias de resistências quanto às políticas de gestão e formação dos trabalhadores.

Desse modo, tivemos acesso a importantes informações da imprensa sindical bancária destacando-se o jornal O Espelho, publicação nacional da Comissão de Empresa dos funcionários do Banco Brasil; a Folha Bancária publicada pelo Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região. [www.seebfloripa.com.br](http://www.seebfloripa.com.br); além das informações publicadas no *site* do Sindicato dos Bancários de Brasília. [www.bancariosdf.com.br](http://www.bancariosdf.com.br) e do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região. [www.spbancarios.com.br](http://www.spbancarios.com.br).

Acessamos também informações sobre o sistema bancário nacional, através dos relatórios anuais e dos dados de conjuntura disponibilizados pelo Banco Central do Brasil e outras instituições próximas do setor.

Construímos alguns instrumentos de pesquisa visando compreender o processo de mudança no trabalho bancário a partir das inovações gerenciais e do uso das tecnologias de informação e da comunicação. Nesse sentido, elaboramos um roteiro de entrevista semi-estruturada para ser aplicado junto aos trabalhadores (caixas, escriturários e gerentes), bem como com os dirigentes sindicais e gestores de recursos humanos da empresa visando construir um quadro acerca das metamorfoses do trabalho no Banco do Brasil.

Procedemos à análise do material informativo coletado observando as características do processo de transformação do trabalho bancário; como as tecnologias de informação e da comunicação e os programas de gestão da força de trabalho têm alterado o processo de controle, disciplina e vigilância no trabalho na estatal. Isto foi possível a partir da análise e interpretação da bibliografia, da análise documental, dos dados estatísticos e das entrevistas.

Também realizamos estudos na Universidade Técnica de Lisboa (UTL)/ Instituto de Superior de Economia e Gestão (ISEG), no Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações (SOCIUS). Durante o período de Outubro de 2005 a Fevereiro de 2006 fizemos levantamento de material bibliográfico referente à reestruturação bancária e ao processo de transnacionalização da economia. Do levantamento incorporamos alguns estudos sobre o capitalismo contemporâneo, as novas tecnologias e a constituição de novas formas de controle e vigilância do capital. Citamos aqui as obras de Schiller (2002), Lyon (2003), Gaudemar (1991) e Mendoza (1991).

A tese está dividida em quatro capítulos, além da introdução e considerações finais. Na Introdução apresentamos um panorama do debate sobre neoliberalismo e a transnacionalização do capital tendo em vista os impactos das políticas neoliberais sobre o trabalho e os trabalhadores.

No capítulo I destacamos as tecnologias da informação e da comunicação e a expansão financeira no capitalismo contemporâneo. Relacionamos as tecnologias com as configurações do trabalho e com o domínio dos grupos econômicos.

Capítulo II discutimos os modelos de gestão da força de trabalho e as formas de controle e disciplina presentes em cada um deles; desenhamos o conjunto das práticas capitalistas de gestão do trabalho presentes no taylorismo-fordismo e no toyotismo.

Capítulo III focamos nossa atenção no processo de reestruturação do Banco do Brasil e no conjunto das práticas de gestão de recursos humanos que procuram adequar e comprometer o trabalhador com os propósitos da acumulação financeira.

Capítulo IV apresentamos a maneira como se organiza o trabalho no interior da estatal financeira dando ênfase no processo de controle e na intensificação do trabalho decorrentes da adoção das metas de venda de produtos e serviços.

## Sumário

<b>Introdução</b> .....	01
1. Neoliberalismo e Transnacionalização do Capital.....	01
2. Tecnologia, Gestão e Vigilância no Capitalismo Contemporâneo.....	11
<b>Capítulo 1: Tecnologias de Informação e da Comunicação, Expansão Financeira e as Transformações do Trabalho</b> .....	26
1.1. Tecnologias de Informação e da Comunicação e Configurações do Trabalho.....	26
1.2. Grupos Econômicos, Inovações Tecnológicas e Expansão Financeira.....	42
1.3. Dinheiro Eletrônico e as Novas Formas de Controle.....	56
<b>Capítulo 2: Controle e Disciplina no Capitalismo Contemporâneo</b> .....	66
2.1. Controle e Disciplina na Organização Capitalista do Trabalho.....	67
2.2. A Dominação no Trabalho na Organização Taylorista-Fordista.....	81
2.3. Toyotismo e as Mudanças nas Formas de Controle e Disciplina.....	96
<b>Capítulo 3: O Banco do Brasil no Contexto da Reestruturação Bancária Nacional</b> .....	106
3.1. Banco do Brasil e a Reestruturação Bancária Nacional.....	106
3.2. Universidade Corporativa e Valores Empresariais.....	139
3.3. Disciplina, Recursos Humanos e Subordinação.....	155
<b>Capítulo 4: Organização, Controle e Resistência no Trabalho Bancário</b> .....	177
4.1. Organização e Controle no Processo de Trabalho.....	177
4.2. Controle Eletrônico, Metas e Intensificação do Trabalho.....	204
4.3. Subjetividade e Resistência dos Trabalhadores.....	226
<b>Considerações Finais</b> .....	244
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	252
<b>Anexos</b> .....	268

# INTRODUÇÃO

## 1. Neoliberalismo e Transnacionalização do Capital

As mudanças em curso têm suas raízes na primeira metade do século XX. Logo após a Segunda Guerra Mundial já se ouvia os ecos do projeto que posteriormente recebeu o nome de neoliberal. Em 1944 aparece O Caminho da Servidão de Friedrich Hayek, questionando as políticas econômicas e sociais keynesianas, constituintes do Welfare State. Hayek estava preocupado com a intervenção do Estado limitando os mecanismos de mercado, a livre concorrência e reduzindo a criatividade e o individualismo inerente, segundo ele, a atividade produtiva. Dessa forma a intervenção estatal era vista como um atentado contra a liberdade tanto política quanto econômica. Isso conduziria a um tipo de servidão: a servidão moderna. Portanto, o propósito neoliberal “era combater o keynesianismo e o solidarismo reinantes e preparar as bases de outro tipo de capitalismo, duro e livre de regras para o futuro”.(Anderson,1996, p.10). E atacava as políticas “igualitaristas” do Welfare State dizendo que elas destruíam “a liberdade dos cidadãos e a vitalidade da concorrência, da qual dependia a prosperidade de todos” e, desse modo, “a desigualdade era um valor positivo (...) pois disso precisavam as sociedades ocidentais”. (Anderson, 1996, p. 10).

Somente nos anos 1970 é que as idéias neoliberais ganharão vitalidade. A crise do modelo social-democrata, fundado no Welfare State, a partir da recessão, das baixas taxas de crescimento, inflação alta provocarão uma retomada dos velhos princípios liberais agora modernizados para serem aplicados em larga escala na economia capitalista. A virada ocorreu a partir do governo de Margareth Thatcher, iniciado em 1979, na Inglaterra, e do governo de Ronald Reagan, a partir de 1982, nos E.U.A.

O ‘neoliberalismo’, cujo nome reflete o objetivo principal dos seus aderentes - contrabalançar a tutela do Estado sobre a economia e as regulações não desejadas e conseguir liberdade de acção para o sector privado – ressuscita o liberalismo econômico da Grã-Bretanha da era vitoriana. Os mercados deviam ter a liberdade de se sujeitarem apenas à sua presumida lógica natural, como dispõe a doutrina do *laissez-faire*, que voltou a ser entronizada como ortodoxia interna durante os anos 80, para adquirir proeminência global durante a década de 1990. A regulação governamental deveria ser reduzida ao mínimo, pois os

melhores resultados econômicos eram conseguidos através de negociação directa entre empresas que não estivessem sujeitas a obrigações impostas do exterior.<sup>1</sup> (Schiller, 2002, p. 21-22).

A partir daí entra em ação toda uma estratégia internacional, gerenciada pelos países de capitalismo avançado, com o claro propósito de reformular as políticas macroeconômicas e sociais até então vigentes. Tivera início, então, na Inglaterra em um primeiro momento, a aplicação de medidas que visava contrair a emissão monetária, elevar os juros, baixar a cobrança de impostos sobre altos rendimentos, abolir os controles sobre os fluxos financeiros, elevar os níveis de desemprego, reprimir greves através de rígida legislação anti-sindical, reduzir gastos sociais e privatizar empresas estatais. (Anderson, 1996). Dessa forma, paulatinamente, os países tanto europeus quanto o conjunto dos países periféricos aplicam políticas sociais e econômicas ditadas pelas agências encarregadas de fomentá-las junto aos governos nacionais: FMI, BID, OMC (ex- GATT), BIRD, dentre outras.

Antunes (2000), analisando o neoliberalismo na Inglaterra na era Thatcher, indica as mudanças ocorridas do ponto de vista das relações de trabalho e das políticas estatais. Os sindicatos e o mundo do trabalho foram daqueles mais expostos às mudanças preconizadas pelos idealizadores da reestruturação do capital. Assim como Beynon (1998), o autor aponta a crise do movimento sindical e a reestruturação produtiva como elementos importantes para compreendermos a arena em que se movimentara as políticas neoliberais.

O aparecimento nos anos 1980 do termo globalização relaciona-se com a extensão do neoliberalismo em escala global. O termo globalização surgiu nas escolas de administração e negócios dos E.U.A e rapidamente ganhou o discurso jornalístico, empresarial e político. Essa “coincidência” entre o início do Governo Thatcher e suas políticas de redução do Estado, desregulamentação da economia, flexibilização da legislação trabalhista - iniciada em meados dos anos 1980 (em 1979) do século XX- e o surgimento de um discurso que se pretende universal acerca da economia global e do fim do Estado-nação demonstra a tentativa, e mesmo o sucesso, de construir uma perspectiva unilateral fundada no mercado e na mercadorização da vida. (Santos, 2002).

---

<sup>1</sup> Foi mantida a grafia corrente do português de Portugal nas citações de Schiller (2002), Santos (2002), Lyon (2004)

No debate acerca do processo em curso, vários autores, das mais diversificadas linhagens teóricas e filosóficas têm se esforçado para delinear os contornos de uma teoria social, econômica, política, cultural que dê conta do fenômeno. Nesse sentido, autores como Hirst e Thompson (1998), questionarão a idéia da globalização tratando-a como um mito, uma vez que ocorre, segundo estes autores, um processo de internacionalização da economia; Chesnais (1996) utilizará a expressão “mundialização do capital” como representando uma nova configuração do capitalismo mundial, dando ênfase à expansão do capital financeiro; Jameson (2001) trata-a como “cultura do dinheiro” onde o cultural se dissolve no econômico e o econômico no cultural ; para o Grupo de Lisboa, globalização extrapola o processo de internacionalização e multinacionalização uma vez que coloca em evidência o fim da centralidade do sistema nacional (Santos, 2002); Bernardo (2000) entende esse momento como transnacionalização do capital e vê nesse processo a “silenciosa multiplicação do poder”.

Embora existam divergências quanto ao conceito, todos concordam que o capitalismo atual apresenta-se de forma bastante modificada em relação ao que fora o capitalismo nos anos 1960 e 1970. Os mecanismos de poder, as relações econômicas, a tecnologia, a divisão internacional do trabalho possibilitaram um desenvolvimento sem precedentes na história do capitalismo, muito embora esteja, este desenvolvimento, concentrado nos países centrais. A maioria dos países capitalistas, situados em regiões como Ásia, África, América latina, Leste Europeu, está fora dos supostos benefícios da economia transnacionalizada.

Na perspectiva de Hirst e Thompson,

(...) a globalização tornou-se um conceito em moda nas ciências sociais, uma máxima central nas prescrições de gurus da administração, um slogan para jornalistas e políticos de qualquer linha. Costuma-se dizer que estamos em uma era em que a maior parte da vida social é determinada por processos globais, em que culturas, economias e fronteiras nacionais estão se dissolvendo. A noção de um processo de globalização econômica rápido e recente é fundamental para essa percepção. Sustenta-se que uma economia realmente global emergiu ou está em processo de emergência e que, nesta, as economias nacionais distintas e, portanto, as estratégias internas de administração econômica nacional são cada vez mais irrelevantes. A economia mundial internacionalizou-se em suas dinâmicas básicas, é dominada por forças de mercado incontroláveis e tem como seus principais atores econômicos e agentes de troca verdadeiras corporações transnacionais que não devem lealdade a Estado-nação algum e se estabelecem em qualquer parte do mundo em que a vantagem de mercado impere. (Hirst e Thompson, 1996, p. 13).

Desse modo concluem que, “essa imagem é tão poderosa que magnetizou analistas e conquistou imaginações políticas. Mas isto acontece?” (Hirst e Thompson, 1996, p. 13).

De acordo com estes autores, sem dúvida que a economia e a política internacional mudaram nas últimas décadas; especialmente no que diz respeito às relações comerciais entre as nações. No entanto, não poderíamos falar em economia global uma vez que aquilo que é anunciado pelos mais eufóricos partidários da globalização como “unificação” seja do ponto de vista político, Estado supranacional administrando e regulando as relações entre países, seja do ponto de vista econômico, mercado global com livre circulação de mercadorias, produtos, pessoas e principalmente capitais, está longe de acontecer. Talvez a demonstração mais cabal de tudo isto sejam as dificuldades culturais, políticas, econômicas de constituição dos blocos econômicos regionais (Mercosul, União Européia, Alca, Nafta etc.).

A expansão da economia capitalista nas últimas décadas esteve associada muito mais a uma relação de aprofundamento da dependência dos países da periferia do sistema do que a uma relação de igualdade nas trocas internacionais. A divisão internacional do trabalho, no contexto da revolução informacional-comunicacional e da reestruturação do capital, realinhou o papel dos países capitalistas diante da economia transnacionalizada. Portanto, os elementos da reestruturação capitalista devem ser percebidos no conjunto de forças conexas definidoras da fase atual de acumulação de capitais.(Schiller, 2002).

Para isso basta conferirmos as políticas específicas das grandes agências internacionais (FMI, BID, BIRD, OMC) visando reformar a estrutura tanto produtiva quanto especulativa das economias dependentes. Nesse sentido, a expansão capitalista continua sendo ditada a partir da perspectiva dos países de capitalismo central, o G7, sob hegemonia norte-americana. Daí alguns autores chamarem a atenção para aquilo que segundo eles seria a “americanização do mundo”. O modo de vida americano (música, moeda, comércio, língua, democracia liberal, tecnologia.) sendo tomado como modelo de globalização. A globalização como a tentativa de “universalizar uma particularidade”. (Jameson, 2001).

Tal processo sendo tomado como a prova irrefutável e inexorável da economia global. Assim, Hirst e Thompson (1998) enumeram três fatos que colocariam em xeque a idéia de globalização:

(...) 1) ...a ausência de um modelo da nova economia global comumente aceito e de uma referência a como ela se diferencia de estágios anteriores da economia internacional; 2) ... na ausência de um modelo claro contra o qual medir tendências, a inclinação fortuita a citar exemplos de internacionalização de setores e processos como se fossem uma evidência do crescimento de uma economia dominada por forças autônomas do mercado global; 3) ... a lacuna de fundo histórico, a tendência a retratar mudanças correntes como únicas e sem precedentes, firmemente fixadas para persistirem por muito tempo no futuro.(Hirst e Thompson, 1998, p. 14).

Nesse sentido, Santos (2002) demonstra o significado daquilo que comumente se toma como globalização.

a globalização, longe de ser consensual, é, (...), um vasto e intenso campo de conflitos entre grupos sociais, Estados e interesses hegemônicos, por um lado, e grupos sociais, Estados e interesses subalternos, por outro; e mesmo no interior do campo hegemônico há divisões mais ou menos significativas. No entanto, por sobre todas as suas divisões internas, o campo hegemônico actua na base de um consenso entre os seus mais influentes membros. É esse consenso que não só confere à globalização as suas características dominantes, como também legitima estas últimas como as únicas possíveis ou as únicas adequadas. Daí que, da mesma forma que aconteceu com os conceitos que a precederam, tais como modernização e desenvolvimento, o conceito de globalização tenha uma componente descritiva e uma componente prescritiva. Dada a amplitude dos processos em jogo, a prescrição é um conjunto vasto de prescrições todas elas ancoradas no consenso hegemônico. Este consenso é conhecido por 'consenso neoliberal' ou 'Consenso de Washington' por ter sido em Washington, em meados da década de oitenta, que ele foi subscrito pelos Estados centrais do sistema mundial, abrangendo o futuro da economia mundial, as políticas de desenvolvimento e especificamente o papel do Estado na economia. Nem todas as dimensões da globalização estão inscritas do mesmo modo neste consenso, mas todas são afectadas pelo seu impacto. (Santos, 2002, p. 27)

O processo de globalização está marcado, então, pela existência de contradições tanto no campo hegemônico quanto no campo contra-hegemônico, para usar a definição de Santos (2002). Longe de ser um processo linear, é um processo heterodoxo de desenvolvimento e reestruturação capitalista; de afirmação de hegemonia neoliberal com todas as suas conseqüências nos âmbitos sociais, culturais, políticos e econômicos. Longe de ser um processo único e sem retorno, é um momento de acirramento das desigualdades sociais e de intensificação das lutas sociais por conquista de direitos fundamentais à sobrevivência dos indivíduos.



A transnacionalização do capital significa a concentração dos fluxos comerciais e financeiros em determinados países e regiões. Isto evidencia a hegemonia política e econômica desses países e regiões sobre as economias capitalistas periféricas. Assim, verificamos que:

(...) os fluxos de comércio, de investimento e financeiro estão concentrados na Tríade da Europa, Japão e América do Norte (...). Portanto, essas grandes potências econômicas, o G3, têm então a capacidade, especialmente se coordenam a política, de exercer fortes pressões de governabilidade sobre os mercados financeiros e outras tendências econômicas. Os mercados globais de modo algum estão, assim, fora da regulação e do controle, ainda que o alcance atual e os objetivos da governabilidade econômica sejam limitados pelos interesses divergentes das grandes potências e pelas doutrinas econômicas que prevalecem entre as elites. (Hirst & Thompson, 1998, p. 15)

Portanto, fica implícita a relação desigual e de subordinação entre o G-3 - EUA, União Européia e Japão - e os demais países que compõem a economia mundial. Durante os anos 1990 e início dos anos 2000 os autores ainda não consideravam o fenômeno chinês. Recentemente têm-se observado a China enquanto país capaz de influenciar o processo de transnacionalização em curso.

As desigualdades sociais são uma conseqüência direta da aplicação daquelas políticas específicas de desregulamentação da economia e da redução dos gastos públicos. Em outras palavras, o Estado mínimo proposto pelos neoliberais apresenta-se hoje como fim do Estado-nação. Quanto menor a interferência do Estado maior a liberdade de circulação de capitais. Era a essa liberdade que se referia F. Hayek e seus seguidores. Nesse sentido, a globalização tal como aparece nos discursos da ordem (empresários, políticos, jornalistas, dentre outros) deve ser vista como uma nova fase do imperialismo agora metamorfoseado de neo-imperialismo.<sup>2</sup>

Ideologicamente, esta nova fase imperial adota o discurso do fim do Estado-nação tendo em vista a ampliação do raio de ação das companhias transnacionais. Para que fronteiras quando o que importa são as relações mercantis em escala planetária. O que significa adotar os princípios do consenso econômico e político neoliberal: restrições drásticas a intervenção estatal na economia; novos direitos de propriedade em

---

<sup>2</sup> Tomamos como neoimperialismo ao conjunto de ações advindas do fim da Guerra Fria e a conseqüente hegemonia dos EUA no campo político, econômico, cultural, tecnológico e militar. Domínio este, sem precedentes na história do capitalismo.

âmbito internacional para investidores estrangeiros, inventores e criadores de inovações, ou seja, direito internacional que regule a propriedade intelectual; subordinação dos estados nacionais às agências internacionais. (Santos, 2002).

No decorrer do processo de transformações econômicas e políticas no pós-1980, o que se viu foi a intensificação da pobreza em escala global. Autores como Chossudovsky (1998) identifica esse processo como sendo a “globalização da pobreza”; Salama (2002) chama atenção para a pobreza e exploração do trabalho na América Latina. Todos eles ressaltam o processo em curso de transferência de riquezas dos países periféricos para os países de capitalismo avançado, sendo o endividamento externo o mecanismo por excelência de tais transferências; a divisão internacional do trabalho e os baixos salários auferidos por populações pobres e com baixa ou nenhuma qualificação tornam mais dramáticas ainda a subordinação desses países ao centro do poder econômico e político mundial: EUA- principalmente-, Japão e União Européia. Santos (2002), citando dados do relatório do desenvolvimento do Banco Mundial de 1995, informa que “o conjunto dos países pobres, onde vive 85,2% da população mundial, detém apenas 21,5% do rendimento mundial, enquanto o conjunto dos países ricos, com 14,8% da população mundial, detém 78,5% do rendimento mundial.”(Santos, 2002, p. 34)

Internamente, é o Estado nacional que implementa medidas políticas necessárias a adequação da economia local ao mercado mundial de bens, produtos e mão-de-obra. O Estado joga um papel fundamental na execução de macro - políticas favoráveis à lógica dominante da acumulação financeira global. Em outros termos, o Estado-nação coordena internamente as ações articuladas no âmbito das instituições internacionais à qual ele participa. Evidente que os impactos das políticas neoliberais se diferenciam em termos de regiões e, mesmo, países, dependendo da forma como cada país está inserido no processo político-econômico internacional.

O consenso de Washington em 1989 expressou bem essa nova realidade à medida que definiu e recomendou um pacote de medidas a serem seguidas pelas economias nacionais fora do eixo dominante (América do Norte, sob comando norte-americano, Europa e Japão) visando a sua “integração” a nova ordem do capital. Tais medidas procuravam introduzir reformas fiscais, liberalização financeira e comercial, eliminação de barreiras contra os investimentos estrangeiros diretos, privatização de empresas estatais, dentre tantas outras que caracterizavam o programa de estabilização e reforma econômica preconizada por Williamson. (Fiori, 1997).

Alguns anos após as primeiras receitas, o idealizador do Consenso de Washington, John Williamson, voltou a recomendar um novo consenso para completar o ciclo de reformas na América Latina. Diferentemente do primeiro, neste novo consenso chama a atenção para a distribuição de renda e agenda social visando a integração da população pobre na economia de mercado. Para isso eles devem ser preparados, ou melhor, deve se constituir em força de trabalho e em consumidores atentos às tendências da economia global. Segundo ele, seria necessário, também, estabelecer uma política preventiva contra as crises, ampliando o âmbito das reformas para o sistema político-jurídico e financeiro das economias dependentes. (Fiori & Medeiros, 2001; Folha de São Paulo, 04/05/2003)

Desse modo, a continuidade das políticas neoliberais deve ocorrer a partir dos mesmos princípios que nortearam o consenso anterior. O Estado continuará sendo o agente criador e mantenedor de:

(...) equilíbrios macroeconômicos capazes de ‘seduzir’ os investidores internacionais. Seu objetivo central, quase único, passa a ser a preservação do que o Banco Mundial chama de um *enabling economic environment*, um ambiente onde sejam reduzidas ao mínimo as incertezas e a possibilidade de mudanças nas regras e instituições econômicas. O que só será possível com a eliminação pura e simples de qualquer mudança na orientação da política econômica dos governos e/ou, no limite, de mudança da própria autoridade política. (Fiori, 1997, p. 223. grifos do autor).

Uma das preocupações fundantes tanto do liberalismo clássico (Smith, B. Constant, etc.) quanto do neoliberalismo (Hayek, Von Mises, Friedman, etc.) diz respeito ao “tamanho” do Estado. A delimitação das atividades estatais àquilo que se convencionou chamar “Estado mínimo”, expressa o conteúdo das reformas neoliberais. Para Santos (2002) trata de restaurar o ideal do liberalismo clássico de um Estado restrito apenas às atividades essenciais.

No contexto a que se refere o neoliberalismo, o Estado nacional é visto como um entrave ao livre mercado e a liberdade individual. Sendo assim, é necessário proceder a determinadas reformas, tanto de cunho político quanto econômico, visando reinaugurar o sentido liberal anterior ao Welfare State.

De acordo com Fiori,

(...) o grande problema desta estratégia liberal adotada pelos principais países da América Latina, entretanto, está no fato de que além de induzir o ‘continuismo’ ela não oferece nenhuma garantia de governabilidade, porque os estados endividados e prisioneiros dos ‘equilíbrios macroeconômicos’ perdem também a capacidade de financiar as demais políticas setoriais e, em particular, as políticas de natureza social, num momento em que o seu crescimento econômico é reduzido e já não assegura a expansão do emprego, o que só agrava a herança de enorme desigualdade social em países como o Brasil. Este é um quadro que vai se generalizando na América Latina, onde os governos locais estão perdendo a capacidade de governar ou pelo menos estão ficando impedidos ou ‘dispensados’ de governar suas economias. (Fiori, 1997, p. 223).

Autores como Bernardo (1998) enfatizam as profundas mudanças que ocorreram na economia capitalista a partir dos anos 1960 colocando como questão fundamental a percepção das significativas mudanças no papel do Estado quanto a condução do processo de acumulação capitalista. Segundo ele, é preciso distinguir dois momentos do desenvolvimento do Estado capitalista. O primeiro diz respeito à constituição do Estado Restrito, o segundo à formação do Estado Amplo característico do capitalismo contemporâneo. De acordo com este autor, o Estado Restrito “(...) inclui apenas o aparelho político reconhecido juridicamente, e tal como é definido pelas constituições dos vários países, ou seja, governo, parlamento e tribunais, o Estado Amplo inclui todas as formas organizadas do poder das classes dominantes”. (Bernardo, 1998, p. 41).

O poder do Estado nacional é comprometido pela rápida expansão das corporações transnacionais atuando em escala global e definindo as estratégias e ações capazes de garantir-lhes o crescimento da produção e dos lucros. Nesse sentido, a divisão internacional do trabalho modificou-se de tal maneira a partir da década de 1960,

(...) que deixou de se realizar exclusivamente mediante a articulação de quadros nacionais e passou, nos seus aspectos mais importantes, a operar-se no âmbito das grandes companhias transnacionais. A globalização do capital alcançou um estágio superior e converteu-se em transnacionalização. Mais do que a junção de fronteiras, trata-se da passagem por cima das fronteiras. Por isso a terminologia de ‘companhias multinacionais’, comumente usada, deve ser substituída pela de ‘companhias transnacionais’, que nos indica a especificidade deste tipo de empresas. Elas não juntam nações – passam por cima delas. (Bernardo, 2000, p. 39).

Nesta perspectiva, o tema da desagregação do Estado-nação aparece aqui como resultado do desenvolvimento de mecanismos mais eficientes para a acumulação de capitais. As empresas transnacionais operam além fronteiras e fazem com que outros mecanismos de poder sejam gerados no âmbito da economia mundial. O Estado nacional, tomado por Bernardo como Estado Restrito, embora se mantenha enquanto instituição centralizadora do aparato burocrático-repressivo no quadro nacional, não pode expressar a conjugação de interesses capitalistas em âmbito global. Dessa forma, este autor incorpora as empresas transnacionais no quadro do Estado Amplo, este sim, capaz de instrumentalizar toda ação política e administrativa em escala global. Aqui poderíamos chamar a atenção para o papel das agências internacionais na condução, para usar a expressão de Bernardo, do processo de transnacionalização da economia. Portanto,

(...) as companhias transnacionais tornaram-se o elemento mais dinâmico no interior do Estado Amplo e o principal responsável pelo cerco que sofre o Estado Restrito e pela sua desagregação. Por isso as administrações das grandes companhias transnacionais exercem hoje a supremacia relativamente aos governos dos Estados nacionais, tanto daqueles onde se implantam as filiais como daqueles onde estão estabelecidas as matrizes. (Bernardo, 2000, p. 42)

O sistema de controle burocrático-repressivo, representado pelas estruturas de poder das empresas transnacionais, opera, agora, no contexto do chamado “capitalismo flexível” a partir do processo que Sennett (2001) caracteriza como “a concentração de poder sem centralização de poder”. (Sennett, 2001, p. 63). Embora esse processo tenha sido verificado dentro da atividade produtiva e da administração das grandes corporações, podemos ver sua expansão para as mais variadas instituições na sociedade contemporânea. A isso poderíamos chamar “a silenciosa multiplicação do poder”. (Bernardo, 1988).

Concomitante ao processo de transnacionalização do capital e das políticas neoliberais ocorre o desenvolvimento, sem precedentes, das tecnologias e das técnicas que, usadas com o propósito da acumulação capitalista, nortearão a vigilância, a fiscalização, a gestão e o controle na sociedade do capital. Este fenômeno será analisado a seguir.

## **2. Tecnologia, Gestão e Vigilância no Capitalismo Contemporâneo**

Um dos fatos mais relevantes na história do capitalismo é a associação da tecnologia com os modos de gestão e fiscalização do trabalho. A fábrica moderna introduziu na divisão do trabalho técnicas e procedimentos referentes à organização da produção e do processo de trabalho que delimitavam a fiscalização e a disciplina com o objetivo de reunir e coordenar a força de trabalho conforme os objetivos e interesses dos capitalistas. A produção ampliada do capital, sua valorização, requer modos de organizar e gerir que atenda aos propósitos exclusivos do capital.

Analisando o desenvolvimento do capitalismo, Marx (1988) descreve o papel exercido pela maquinaria na instalação do modo de produção tipicamente capitalista. O objetivo do capitalista ao introduzir a maquinaria na produção, portanto como capital, não é aliviar o sofrimento do trabalhador. De acordo com ele, a maquinaria é meio de produzir mais-valor. Se na manufatura a transformação do modo de produção tem como ponto de partida a força de trabalho, na grande indústria o meio de trabalho é, então, o objeto por excelência do revolucionamento da produção. (Marx, 1988, p.5).

A lógica do capital está assentada no fato de que “o revolucionamento do modo de produção numa esfera da indústria condiciona seu revolucionamento nas outras”. (Marx, 1988, p.13). Desde a análise de Marx, entendemos que a tecnologia se constitui enquanto elemento essencial à produção de mais-valia e à reprodução das condições concretas em que ocorre a exploração do trabalho sob a égide do capital. Portanto, “a maquinaria desde o início amplia o material humano de exploração, o campo propriamente de exploração do capital, assim como ao mesmo tempo o grau de exploração”. (Marx, 1988, p. 21). Na extensão da sociedade do capital, a tecnologia enquanto modo de produção de mais-valor é utilizada como mecanismo de dominação sobre os trabalhadores.

Marcuse (1996) alertara para o fato da dominação no capitalismo moderno ser, antes de tudo, tecnológica. Os modos de dominação se externalizam através do uso de tecnologias que possibilitam a instauração de maneiras específicas de controle e vigilância apropriadas para a reprodução dos mecanismos sociais de dominação e subordinação. Nesse aspecto a tecnologia possui viés que informam suas determinações em cada momento do desenvolvimento sócio-cultural da sociedade.

A tecnologia como modo de produção, como totalidade de instrumentos, dispositivos e invenções que caracterizam a era das máquinas é assim ao mesmo tempo um modo de organizar e perpetuar (ou mudar) relações sociais, uma manifestação de padrões de pensamento e comportamento dominantes, um instrumento de controle e dominação. (Marcuse, 1996, p. 113).

Esta faceta da tecnologia permite entendê-la de modo multidimensional. A tecnologia tanto pode permitir a liberação do trabalho quanto o seu contrário. Pode suprimir o esforço excessivo quanto intensificar o controle e a dominação social. Sendo assim, “a técnica por si mesma pode promover tanto o autoritarismo quanto a liberdade, tanto a escassez quanto a abundância, tanto a extensão quanto a abolição da labuta.” (Marcuse, 1996, p. 113).

A derrocada do modelo de acumulação taylorista-fordista no final dos anos 1970, colocou em evidência novas tecnologias de base microeletrônica que impulsionaram e redefiniram os padrões de dominação e subordinação da força de trabalho. A microeletrônica e os programas de gestão deram uma nova roupagem para a organização capitalista do trabalho. A força de trabalho passa a ser gerida através de meios mais racionais e eficazes de controle; esses meios trouxeram questões relativamente novas ao universo do trabalho, principalmente no que diz respeito a forma de ser do trabalhador.

A exigência de polivalência, entendida pelo capital como a incorporação de algumas habilidades por parte do trabalhador, e o trabalho em equipe são uma expressão atual da subsunção real do trabalho ao capital. (Antunes, 2000a; Frigotto, 1995) As múltiplas facetas exigidas de quem executa o trabalho implicaram a intensificação da exploração do trabalho e, conseqüentemente, a ampliação no número de movimentos e tarefas elaboradas e/ou executadas no processo de trabalho. A qualificação preconizada pelas administrações das empresas, aliada com as tecnologias atuais, esconde a forma integral de extração de mais-valor.

A história da gestão capitalista, especificamente no que diz respeito à produção de mercadorias, pode ser entendida como a história do desenvolvimento da tecnologia e das técnicas que dão suporte ao aparato produtivo-social e cultural necessário à racionalização produtiva. De Taylor passando por Fayol e Ford até chegarmos ao modo atual de acumulação de capital, o que presenciamos foi a busca

constante por melhorias tecnológicas e aplicação de técnicas que permitissem às empresas reduzir custos e aumentar a produtividade do trabalho.

Ao definir os ciclos disciplinares, Gaudemar (1991) apresenta a história do desenvolvimento das tecnologias e, conseqüentemente, das técnicas que dão suporte a cada fase da produção capitalista, descrevendo as formas de dominação e subordinação relativas a cada uma delas. Em outros termos, apresenta-nos os ciclos disciplinares a partir da emergência de tecnologias utilizadas para racionalizar e intensificar o controle sobre o trabalho.

Nesse sentido, gestão, racionalização e tecnologia são aspectos relacionados à questão central da produção capitalista. De outro modo, representam o movimento constante de absorção e reprodução das condições sociais necessárias à continuidade do modo de acumulação do capital. Se por um lado a chamada acumulação flexível (Harvey, 2003) adota um novo padrão tecnológico assentado no uso de tecnologias flexíveis e na exigência de novas qualificações do trabalhador, por outro, esse mesmo processo requer a adoção de técnicas disciplinares e de controle adequadas à reprodução ampliada e integral do capital.

Desse modo, aquilo que convencionamos chamar de reestruturação produtiva nada mais é que o processo de reordenamento tecnológico e disciplinar típico da era toyotista de racionalização produtiva do capital. Compreende-se que os modos de gestão, assim como as tecnologias e a dominação, são transformados pelas exigências advindas do processo de racionalização produtiva e pelas combinações e recombinações das formas de exploração do trabalho adequadas a cada padrão de acumulação.

O que é comum aos modos de gestão do capital, seja na modalidade taylorista-fordista, seja na toyotista, é a tentativa de utilizar ao máximo a capacidade produtiva do trabalhador, intensificando o trabalho, e a redução de custos das mercadorias. Está é a história da gestão capitalista do processo de trabalho. Assim, ao redesenhar a produção e o trabalho, ao flexibilizar a produção e o trabalho, as empresas procuram constituir formas mais eficazes de controle e disciplina que garantam a permanência da dominação e da subordinação do trabalhador aos objetivos do capital. O espaço laboral é um espaço de poder do capitalista sobre os trabalhadores. (Gaudemar, 1991).

As transformações do trabalho na contemporaneidade, a introdução de novas tecnologias, tanto de informação quanto da comunicação, alavanca o surgimento de mecanismos de regulação sobre o trabalho e a vida cotidiana dos trabalhadores.



(Bernardo, 2004 e 1998). A reestruturação produtiva, aliada às novas tecnologias alteraram as formas de controle e disciplina no trabalho nas empresas. Segundo Mendoza (1991, p.25):

Las crisis econômica, las experiencias de reestructuración productiva y las estrategias de flexibilización y desestructuración laboral están, sin duda, afectando a la nueva configuración de las formas de disciplinamiento. A ello hay que añadir la incidencia que la introducción de nuevas tecnologías tiene en la regulación del comportamiento laboral.

Portanto, ao transformar os espaços de trabalho através do uso de tecnologias, as empresas estão instaurando modos de subjetivação e controle específicos. No entanto, ao instaurar novas formas de regulação do comportamento do trabalhador, também possibilitam que os mesmos tenham acesso a um conjunto de informações que podem corroborar na criação de resistências à dominação no interior do espaço laboral.

Tomemos como exemplo o setor bancário. As empresas ao introduzir tecnologias de informação e da comunicação revolucionaram o trabalho bancário. Racionalizaram o trabalho, reduziram o contingente de trabalhadores nas agências, colocaram à disposição dos clientes um número significativo de opções de serviços on-line e intensificaram o trabalho do bancário, que agora atua como um vendedor de produtos financeiros, uma vez que as operações comuns são realizadas no caixa eletrônico pelos clientes. Além de terem que cumprir as metas estabelecidas pelas empresas sem participação dos funcionários.

Por outro lado, ao instalar as tecnologias que permitem a racionalização integral do trabalho e dos serviços bancários, as empresas tiveram que conviver com o acesso a um conjunto de informações por parte do funcionário. Essas informações causam problemas uma vez que os funcionários se comunicam e mobilizam mais rapidamente para reivindicar questões relativas ao trabalho. Porém, as empresas delimitam os trabalhadores que terão acesso à internet e, portanto, a informações privilegiadas na tentativa de conter o acesso generalizado dos mesmos ao sistema tecnológico-comunicacional típico do atual estágio do capitalismo.

Dessa maneira, observamos que a tecnologia opera como um poderoso sistema capaz de regular a vida social cotidiana dos indivíduos. (Marcuse, 1996). O capitalismo moderno transformou a vida social de maneira a instrumentalizar o

comportamento humano em torno de uma racionalidade assentada no processo da máquina e na eficiência e lucratividade do capital.

Pensar a vida social no capitalismo é lançar luzes acerca do processo de institucionalização e instrumentalização produtiva da tecnologia. As bases sociais da tecnologia, suas determinações e limites, pensadas a partir dos elementos que caracterizam a sociedade produtora de mercadorias.

O comportamento humano é equipado com a racionalidade do processo da máquina e esta racionalidade tem um conteúdo social definido. O processo da máquina opera de acordo com as leis de produção de massa. A eficácia (*expediency*) em termos de razão tecnológica é ao mesmo tempo eficácia em termos de eficiência (*efficiency*) lucrativa, e racionalização é ao mesmo tempo padronização monopolista e concentração. Quanto mais racionalmente o indivíduo se comporta e quanto mais amorosamente se dedica ao seu trabalho racionalizado, tanto mais ele sucumbe aos aspectos frustrantes desta racionalidade. (Marcuse, 1996, p. 120).

As tecnologias atuais inovaram na determinação de modos de controle e vigilância até pouco tempo desconhecidos. A capacidade manifesta da rede mundial de computadores serve a objetivos específicos, no que diz respeito às empresas e à gestão da força de trabalho, no sentido de orientar, codificar e decodificar informações vitais para o funcionamento do capitalismo na atualidade.

Sem contestar qualquer das possibilidades democratizantes inerentes à Internet, vale a pena explorar a capacidade da *Web* para capturar e controlar, atingir e apanhar, gerir e manipular. Embora tenham ocorrido muitas mudanças desde o nascimento do precursor da Internet, um sistema de comunicações militares da guerra fria, o poder não foi simplesmente descartado como se se tratasse de um traço infantil. Em vez disso, está agora ligado a uma ampla vigilância tecnológica cada vez mais integrada. (Lyon, 2004, p. 109-110).

O capitalismo contemporâneo transformou a vida cotidiana à medida que inovou em termos de introdução de novas tecnologias capazes de permitir uma rápida conexão entre as mais variadas esferas da vida social. Nesse sentido, a tecnologia, e seus usos, conformam uma realidade social de acordo com os objetivos e os propósitos da economia de mercado transnacionalizada. (Schiller, 2002).

Nesta perspectiva, a rede mundial de computadores, que tem possibilitado a constituição de uma economia digital em escala mundial ainda tímida, capta todos os movimentos dos seus utilizadores, estabelecendo um sistema eficaz de vigilância e controle que associado aos objetivos empresariais e governamentais dão a tônica do desenvolvimento do capitalismo atual. (Schiller, 2002; Lyon, 2004; Castells, 2003; Bernardo, 2004 e 1998).

Os dados ‘pessoais’ recolhidos na *Web* são de diversos tipos. A Internet torna possível novos planos de integração da vigilância, relacionados com situações de trabalho, administração governamental, policiamento e, acima de tudo, *marketing*. Podemos ver uma câmara de vigilância no centro comercial ou mesmo suspeitar que mais alguém está a ouvir a nossa chamada de telemóvel. Mas a vigilância baseada na Internet é bastante mais subtil. O leitor faz parte de um grupo de utilizadores? Os motores de pesquisa para ‘encontrar pessoas’, tais como o Altavista ou o Dejanews, recolhem dados pessoais sobre elas. Visita páginas *Web*? Muitas dessas páginas criam automaticamente registos de visitantes, recolhendo dados directamente do computador do utilizador, como o tipo de computador, o endereço de correio electrónico e a página que o leitor visitou anteriormente. A teia é quase imperceptível e, embora cada movimento da ‘mosca’ a deixe mais enredada, a ‘mosca’ continua ditosamente desconhecadora do que lhe está a suceder. (Lyon, 2004, p. 110).

É certo que foi na era moderna que a vigilância tornou-se algo comum e generalizado no interior da sociedade. Em diversas situações, com diversos propósitos, é requerido o registo de informações acerca dos indivíduos, sejam trabalhadores ou não, seja criminoso ou não. Assim, estabelecem-se critérios de controle e vigilância que determinam o enquadramento do individuo na vida cotidiana.

Nos tempos modernos, contudo, a vigilância tornou-se muito mais um procedimento habitual e geral, envolvendo a totalidade de populações nacionais e contemplando um vasto leque de actividades e situações da vida. Os nascimentos, casamentos e mortes têm sido registados automaticamente, os indivíduos têm vindo a ser classificados segundo a idade e o *status* para votar em eleições democráticas e os trabalhadores foram reunidos debaixo do mesmo tecto para facilitar a supervisão. (Lyon, 2004, p. 111).

Ao mesmo tempo, foi no século XX que estes mecanismos de vigilância foram intensificados. A própria administração das empresas, a gestão científica, se

dedicou a procurar a maneira mais eficaz e racional de extrair mais-valor e intensificar a vigilância e o controle sobre o processo de trabalho. A capacidade de reformular a disciplina na produção e no trabalho torna-se um dos elementos mais importantes da gestão.

O toyotismo empreendeu um movimento de transformações econômicas, políticas e organizativas nas empresas buscando adequar a produção à acumulação flexível. Para isso, a gestão do trabalho foi redefinida em termos de novos propósitos produtivos-organizacionais, procurando incorporar a totalidade do conhecimento do trabalhador de acordo com os objetivos da lucratividade e da redução de custos.

A gestão capitalista do trabalho, na modalidade taylorista-fordista-keynesiana ou no toyotismo, objetiva conceber uma forma de racionalizar o uso da força de trabalho dentro dos padrões empresariais de lucro e produtividade.

A lógica do desenvolvimento capitalista também motivou a supervisão e a monitoração para maximizar a produtividade e o lucro. A gestão científica tem representado esta tendência para uma maior intensidade da vigilância, ao centrar-se em análises detalhadas de tempo-e-movimento. Em meados do século XX tornou-se claro que a vigilância era constitutiva da organização moderna. (Lyon, 2004, p. 111).

Ao caracterizar como vigilância no ciberespaço todas as maneiras de vigilância presentes nas comunicações intercedidas por computador, Lyon (2004) distingue três tipos básicos. O primeiro refere-se ao emprego. O segundo a segurança e policiamento e o terceiro, ao *marketing*.

A institucionalização das tecnologias de informação e da comunicação à medida que permitiu o uso de formas de comunicação como o e-mail e a expansão de seu uso nas empresas, fez com que a supervisão da vigilância assumisse contornos cada vez mais abrangentes.

Dessa maneira, cada vez mais, as empresas detectam funcionários que utilizam a rede/internet para enviar mensagens não relacionadas ao trabalho, as demissões por acesso a material pornográfico e mesmo a troca de informações sobre

condições de trabalho e reivindicações dos trabalhadores são monitoradas pelo sistema de vigilância e gestão das empresas.<sup>3</sup>

Em São Paulo, no ano de 2007, o Banco do Brasil foi denunciado pelo Sindicato dos Bancários por instalar detector de metal para proceder à revista de trabalhadores contratados e terceirizados que trabalham no Complexo São João. Segundo o funcionário do banco e secretário de imprensa e comunicação do sindicato, Ernesto Izumi, após protestos foram suspensas a fiscalização sobre os trabalhadores contratados. Algum tempo depois, novas manifestações dos bancários fizeram com que a prática fosse abolida também para os terceirizados. (<http://www.spbancarios.com.br/noticia.asp?c=5179>. acesso em 18/09/2007).

A tecnologia ao propiciar a conexão na rede e, conseqüentemente, possibilitar o acesso a uma infinidade de informações, também possibilita a constituição do sistema de controle e vigilância das empresas sobre o universo do trabalho e sobre a atividade de cada trabalhador.

Em situações relacionadas com o emprego, a monitoração e as formas de supervisão da vigilância são comuns, pelo que não surpreende que o crescente uso da internet pelos empregados e, acima de tudo, o uso do correio eletrônico, tenha criado novos desafios. (Lyon, 2004, p. 114).

Na tentativa de estabelecer a vigilância e o controle sobre as atividades realizadas no interior das empresas, a gestão empresarial procura implantar medidas

---

<sup>3</sup> No Brasil, em 2001, o Sindicato dos Bancários de Curitiba entregou à Comissão Parlamentar de Inquérito da Telefonia da Assembléia Legislativa do Estado documentos denunciando a atuação do HSBC na vigilância de sindicalista e funcionários do banco. Ainda, segundo ex-policia militar, em entrevista à Folha Online, as atividades já eram realizadas desde 1994 contando com a atuação de vários agentes da polícia civil, militar e federal. As formas de fiscalização e vigilância nas empresas estão se expandindo para os meios eletrônicos como câmeras, e e-mail. Confira.: ***HSBC é acusado de grampear funcionários; banco nega.*** In.: Folha Online. [www1.folhaol.com.br/folha/brasil/ult96u20506.shtml](http://www1.folhaol.com.br/folha/brasil/ult96u20506.shtml). Acesso em 12/11/2007. A própria legislação tem oferecido às empresas o arcabouço legal para tal fim. Com relação à legislação, confira a decisão do TST que autoriza as empresas a monitorar de forma “moderada, generalizada e impessoal” os e-mail dos funcionários. A questão é saber o que isso significa em termos de repressão no trabalho. Confira.: ***Agravo de Instrumento em Recurso de Revista 613/2000.*** [www.tst.gov.br](http://www.tst.gov.br). Acesso em 12/11/2007. Após esta decisão do TST, a Federação do Comércio do Estado de São Paulo – Fecomércio - editou a cartilha “***Monitoramento Eletrônico: sugestões para controle do uso de e-mails e recursos tecnológicos em benefício da empresa e em favor do bem-estar dos empregados***”. [www.fecomercio.com.br/site/downloads/arquivos/arquivo\\_cartilha\\_01.pdf](http://www.fecomercio.com.br/site/downloads/arquivos/arquivo_cartilha_01.pdf)- aceso em 12/11/2007. A cartilha contém diversas orientações aos empresários no sentido de implementar controles eletrônicos sobre os funcionários. O que chama atenção é a lógica do discurso empresarial. Logo de início está posta a questão do controle do tempo do trabalhador: “este tema é sério porque o mau uso dos meios tecnológicos pode causar a perda de tempo do funcionário com assuntos particulares (...)” p.06.

técnicas para impedir determinadas ações dos funcionários no ambiente de trabalho. Os meios eletrônicos dão à gestão das empresas informações precisas sobre a atividade do trabalhador durante o horário de trabalho. Estes mecanismos são, hoje, indissociáveis da administração das empresas. Todos os grupos empresariais possuem sistema de vigilância eletrônica que, na compreensão dos gestores, contribuem para gerir melhor a empresa e o trabalho.

Dessa maneira, para fiscalizar o trabalhador e garantir o cumprimento dos objetivos empresariais,

É instalado um software para gravar e relatar todas as actividades relacionadas com o uso da Internet e do correio electrónico. Todas as divisões de serviço de informação tecnológica das empresas têm a capacidade de localizar o uso da rede electrónica e vigiar o conteúdo das mensagens de correio electrónico. Em grande parte da América do Norte, a utilização ou não desse sistema é considerado um assunto de política interna da empresa ou da organização. Há alguns anos, uma sondagem a gestores dos EUA revelou que 22% tinham feito buscas nos ficheiros de computador dos empregados, no *voice mail*, no endereço electrónico e noutras comunicações electrónicas. (Lyon, 2004, p. 115).

Com relação a vigilância relacionada à segurança e policiamento, a questão não é menos séria. Formam-se grandes empresas de segurança e administração penal tendo como princípio elementar a vigilância constante da população nas cidades e nas empresas. Wacquant (2001) nos dá um quadro exato da função do Estado nacional nesta nova fase do capitalismo. Segundo ele, as políticas neoliberais aplicadas nos EUA transformaram o Estado norte-americano em um Estado policial. Políticas de desregulamentação do trabalho e da economia, redução dos benefícios sociais mostram seus efeitos imediatos no crescimento da população carcerária e na intensificação dos programas estatais repressivos expressos no programa de tolerância zero aplicado em New York. Acresce-se a isto, o fato das prisões norte-americanas serem privadas e teremos a medida certa das políticas neoliberais.

O neoliberalismo implantou medidas econômicas e tecnológicas no sentido de constituir a esfera do mercado como o mais eficaz instrumento de regulação econômica e social. O advento das tecnologias de informação e da comunicação coincide com a emergência do neoliberalismo e a decadência do Welfare State Keynesiano. A crise do início dos anos 1970, marco das mudanças em curso, solapou a

produção fordista e instituiu a modalidade de reprodução do capital assentada na produção flexível, na administração por estresse (management by stress), na radicalização do individualismo e do consumo.

Como conseqüências do neoliberalismo acentuam-se as formas de injustiças sociais e, nas palavras de Lyon, “a vigilância está claramente relacionada com a manutenção da desigualdade e divisão social” (Lyon, 2004, p. 119). Portanto, o desenvolvimento da tecnologia, o advento do toyotismo como modelo predominante da acumulação do capital contemporânea e o neoliberalismo possuem interligações que informam os rumos do capitalismo após os anos 1970.

Analisando as novas tecnologias e o processo de globalização, Schiller (2002) identifica na Internet e no sistema de comunicação com o qual a internet se conecta, a origem da transnacionalização da economia. Sendo assim, “as redes de computadores estão a generalizar, como nunca aconteceu até agora, o domínio directo que a economia capitalista exerce sobre a sociedade e a cultura.” (Schiller, 2002, p. 16). Este autor caracteriza a fase atual como capitalismo digital, presente nos países desenvolvidos. Esta fase transforma radicalmente a sociedade e a tecnologia. A política neoliberal e a economia de mercado redefiniram o uso social da tecnologia. Dotaram-na de um novo objetivo social, aumentando o poder das empresas e agravando as desigualdades sociais.

Associado ao modelo de gestão toyotista pós-anos 1970, verdadeiras estruturas de vigilância são criadas para monitorar os utilizadores da rede de computadores. Nos anos 1990, governos e empresas investem em sistemas de vigilância eletrônica com o intuito de controlar o fluxo de informações e extrair daí material de interesse tanto empresarial quanto governamental. Segundo Lyon,

O mais conhecido esforço para possibilitar a expansão da vigilância de segurança na Internet é o chamado *Clipper Chip*. Em 1994 o governo dos EUA propôs introduzir um modelo uniforme de encriptação que iria efectivamente impedir a proliferação de códigos concebidos para proteger a privacidade das comunicações electrónicas. Enquanto os utilizadores individuais poderiam ficar certos de que as suas mensagens continuariam privadas, a única excepção era a de que, no interesse da ‘segurança nacional’, os agentes do governo poderiam interceptá-las, quando fosse apropriado e necessário. (Lyon, 2004, p. 115).

Quanto à vigilância comercial, marketing, o processo parece mais agressivo e intenso. As empresas desenvolvem tecnologias que lhes facultam invadir computadores individuais e de concorrentes visando obter vantagens comerciais. O uso de cartões de crédito, o dinheiro eletrônico, deixa rastros no ambiente virtual. As informações relativas aos consumidores são armazenadas, codificadas e comercializadas na forma de banco de dados e da observação das tendências de consumo.

Os chamados *cookies* (Client-Side Persistent Information ) concedem amplas capacidades de detecção a empresas, desejosas de explorar comercialmente os valiosos dados pessoais segmentados de indivíduos comuns. Os *cookies* permitem que os *websites* armazenem informação acerca dos *sites* visitados no disco rígido do utilizador, em seguida lêem a *drive* cada vez que um *site* é visitado para descobrir se o utilizador esteve lá antes. (Lyon, 2004, p. 111).

De modo geral, as tecnologias disponíveis possibilitam a ampliação da vigilância em todos os campos da vida social. Tanto no emprego quanto no marketing e na segurança, as práticas recorrentes visibilizam os mecanismos, cada vez mais presentes, de controle social através do uso intensivo de tecnologias, sejam elas de informação ou da comunicação. O capitalismo contemporâneo, redefiniu as formas de vigilância tendo em vista o enorme aparato tecnológico disponível para estabelecer o controle eletrônico. A vida cotidiana, o trabalho, o lazer, se encontram cada vez mais imersos nos sistemas de vigilância preconizados por empresas, governos e instituições, como o modo mais seguro e eficiente de prevenção contra toda sorte de acontecimentos indesejáveis.

Sob a ordem do capital, o modo de gestão do trabalho contemporânea pressupõe o uso das tecnologias de informação e da comunicação com o objetivo de afirmar uma ordem disciplinar e formas de dominação e de subordinação tendo como fundamento a reprodução e valorização do capital. A tecnologia utilizada como forma de instituir o poder das empresas, dos gestores, dos capitalistas, no espaço de trabalho.

É sintomático que a vigilância eletrônica apareça de forma mais visível nas instituições repressivas - polícia, militares - e também nas empresas. Isto torna evidente que as empresas atuam como instituições repressivas, verdadeiros aparelhos repressivos, que delimitam e impõem aos trabalhadores os objetivos e as práticas empresariais. Bernardo (2004) enfatiza a função repressiva das empresas associando-a, no atual contexto, às práticas do neoliberalismo que se apoiando no discurso do livre mercado



lança mão dos mecanismos de fiscalização e vigilância para gerir as empresas e os trabalhadores.

O exercício da soberania pelas empresas não se reduz à aplicação prática de técnicas de organização da força de trabalho, mas inclui igualmente formas extraconsensuais de repressão, quando não mesmo formas extralegais. E o neoliberalismo, apesar de se apresentar como promotor da redução das relações sociais aos mecanismos de mercado, de modo algum dispensou modalidades não econômicas de vigilância e de repressão. Pelo contrário, deu-lhes uma amplitude ainda maior. (Bernardo, 2004, p. 145).

No entanto, tais práticas contam com uma aliada fundamental. A tecnologia permitiu às empresas fundirem processo de trabalho e fiscalização. A gama de opções tecnológicas a disposição dos capitalistas e das empresas permite transformar a gestão do trabalho, ao mesmo tempo, num processo de repressão e de vigilância eletrônica.

Os serviços de espionagem das empresas e o crescimento do número de agentes privados de segurança, informam a capacidade repressiva empresarial. Em 1978 a General Motors possuía 4.200 agentes privados para realizar a vigilância na empresa. Nos E.U.A as despesas com segurança cresceram da ordem de U\$22 bilhões na década de 1980 para U\$ 90 bilhões na década de 1990. Hoje esses valores chegam, com certeza, a cifras infinitamente maiores. (Bernardo, 2004).

Atualmente, porém, é sobretudo graças à microeletrônica que as empresas expandem a sua capacidade repressiva. Pela primeira vez na história da humanidade, a microeletrônica permite que a fiscalização esteja indissociavelmente ligada ao processo de trabalho. Esta é uma transformação de conseqüências incalculáveis, e mal começamos a nos aperceber da sua amplitude. (Bernardo, 2004, p. 147).

Em síntese, tecnologia, gestão e vigilância eletrônica são elementos importantes do desenvolvimento capitalista atual. A gestão e a vigilância se confundem com o processo de trabalho. Ao criar mecanismos eletrônicos de controle e vigilância, as empresas e seus gestores fomentam a institucionalização da dominação e da subordinação no trabalho caracterizadas pelas tecnologias, tanto de informação quanto da comunicação.

Conforme Gaudemar (1991), o modo de acumulação requer um ciclo disciplinar específico para lhe dar sustentação. Na atualidade, a disciplina e o controle

no trabalho estão profundamente associados às tecnologias contemporâneas e à adoção de procedimentos e regras de enquadramento social da força de trabalho. Portanto, técnicas de gestão, gestão científica da força de trabalho são portadoras da racionalidade, da produtividade, da intensificação do trabalho e do lucro empresarial.

O neoliberalismo redefiniu o uso social da tecnologia. Alinhou-a aos novos objetivos empresariais na era da transnacionalização do capital e estendeu o domínio da economia para o conjunto da sociedade e da cultura. Nos dizeres de Schiller (2002), isso se deve à rede de computadores.

Seguindo a análise de Lojkin (2002), a microeletrônica não representa, por si só, a superação da divisão do trabalho ou a ultrapassagem do taylorismo. As tecnologias instauradas a partir da crise do taylorismo-fordismo representam a chegada de um padrão de acumulação flexível, mas que convive com formas de produção ainda tributárias do modelo anterior. O toyotismo se apresenta como o modelo predominante da acumulação atual do capital.

Daí o entendimento que as tecnologias de informação e da comunicação corroboram para o advento de formas específicas de disciplina, controle e vigilância no trabalho. Em outros termos, a tecnologia redesenha a dominação do capital e a subordinação dos trabalhadores no processo de produção.

A gestão do trabalho é um dos pontos fulcrais do desenvolvimento capitalista. (Heloani, 2003). A valorização do capital significa a adoção de práticas de trabalho e de dominação capazes de reunir, coordenar e gerir a força de trabalho de acordo com a lógica da reprodução ampliada do capital. A realização dos objetivos empresariais e capitalistas requer a permanente alteração do processo de trabalho no sentido de racionalizar a produção, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Isto implica intensificar, controlar e disciplinar o trabalho.

Para Lima (1996), as novas políticas de recursos humanos centram o foco na tentativa de absorver as capacidades intelectuais do trabalhador através da busca do engajamento nos objetivos da empresa. Tais políticas apresentam um cenário de atuação das empresas cujas metáforas remetem à gramática da guerra. Assim expressões como gerenciamento estratégico, estratégias de venda, compõem o vocabulário atual dessas políticas.

O cenário apresentado é de competição extrema em busca da excelência e da competitividade no mercado aliando inovações tecnológicas e novas formas de organização do trabalho com investimentos em formação dos trabalhadores e

aparecimento de novos mecanismos de controle. Isto implica a criação de métodos de gestão apropriados a esta fase da acumulação capitalista e o abandono, senão todo, pelo menos parte, dos dispositivos disciplinares e organizacionais do taylorismo-fordismo. (Lima, 1996).

Para alavancar essa arrancada em termos de formação da força de trabalho e dos novos métodos de gestão, as empresas fizeram proliferar um número crescente de escolas - universidade, instituto ou centro de formação - com o objetivo de realizar a formação dentro do próprio espaço de trabalho. Assim, nos EUA, em 1983 existiam 400 endereços comerciais que reivindicavam a chancela de escola superior, universidade, instituto ou centro de formação. Esse número triplicou em 1998, passando a existir cerca de 1200 universidades corporativas, ou de empresa. (Schiller, 2002, p. 177-8).

As empresas entenderam que tomando a formação para si poderiam estabelecer um padrão de trabalhador desejado. Trata-se, pois, de estabelecer formas disciplinares que garantam a adoção dos métodos de gestão preconizados e instituídos pelas empresas capitalistas. A dominação e a subordinação nos espaços de trabalho pressupõem a formação de uma mentalidade engajada nas determinações empresariais. De acordo com Lima (1996), a personalidade requerida pelas novas políticas de recursos humanos possui as seguintes características:

Altamente competitivo e, ao mesmo tempo, altamente cooperativo; muito individualista e, ao mesmo tempo, capaz de trabalhar em equipe (ele deve ser extremamente individualista e ter um forte espírito de equipe); capaz de tomar iniciativa e, ao mesmo tempo, de se conformar completamente às regras ditadas pela organização; muito flexível e, ao mesmo tempo, muito perseverante indo até a uma meticulosidade que poderíamos considerar como excessiva (perfeccionismo); um indivíduo que se percebe como 'sujeito do seu destino' e 'criador de sua história' e, ao mesmo tempo, completamente integrado, identificado e conforme à empresa. Esta deve ser, de preferência, idealizada; capaz de reagir rapidamente e de se adaptar às mudanças; 'jogador', isto é, sentir prazer no risco e ser, além disso, um vencedor, um estrategista, um guerreiro; capaz de adquirir continuamente novos conhecimentos em domínios variados; fiel e leal à empresa; ascético: lutar contra as exigências do corpo e se superar fisicamente; capaz de embotar sua sensibilidade, o que vai lhe permitir cometer os atos mais aberrantes, mais expressivos de traição, com uma espécie de apatia que oculta as paixões; manipulador, delator; controlado, especialmente a nível do pensamento, que deve ser um pensamento operatório; teatral, especialmente o gerente deve saber jogar com as aparências. (...); justo, sensível, compreensivo e, ao mesmo tempo, duro e impiedoso (especialmente o gerente); desconfiado e ser, ao mesmo tempo, íntimo, próximo e comunicativo;

duro, viril, exigente e forte (conduta fálica) e ao mesmo tempo charmoso, persuasivo, sedutor e sorridente (modelo feminino); capaz de auto-superar; megalomaníaco; capaz de sublimar (ser criativo) e de estabelecer, ao mesmo tempo, uma relação de identificação e de idealização com a empresa (ser um ‘fanático da empresa’. Enriquez apud Lima, 1996). O gerente deve eliminar a dúvida, a angústia e o remorso; deve ser narcisista e ao mesmo tempo flexível; deve saber ‘comunicar’, ‘animar’ e ‘persuadir’, ter uma personalidade ‘como se’ (*as if*), e se comportar sempre ‘como se estivesse bem consigo mesmo, como se gostasse verdadeiramente dos outros’. (Enriquez apud Lima). (Lima, 1996: 44-45).

O trabalhador idealizado e formado pelas empresas deve possuir e/ou adquirir este tipo de personalidade. A manipulação psicológica (Heloani, 2003) assume uma intensidade e ultrapassa o terreno exclusivo do ambiente de trabalho. A racionalidade do capital ultrapassa as fronteiras dos espaços de trabalho e invade a totalidade da sociedade e da cultura. As empresas estenderam seus domínios para todos os aspectos da vida social, integrando atividade produtiva com lazer e formação.

O trabalhador da era toyotista possui características singulares que associadas com as inovações tecnológicas e com as novas formas de organização e gestão do trabalho e das empresas formam um conjunto típico e apropriado à reprodução do capital e à extração de mais-trabalho. Em suma, a adoção de novos princípios organizativos e disciplinares implica a criação de um tipo particular de força de trabalho, o trabalhador adequado à acumulação flexível, que aliada às novas tecnologias configura o objeto de desejo do capital.

Portanto, o que se coloca desde as análises de Gramsci (1984), em *Americanismo e Frodisimo*, e Harvey (2003) é a dinâmica do capital para criar, a cada fase de acumulação, um tipo específico de trabalhador necessário à produção da mais-valia. A tecnologia, seus usos, opera, também, como uma maneira de realização do capital. Marx (1988), descrevia a produção capitalista como consumo da força de trabalho e ao consumi-la o capitalista necessita de meios capazes para extrair o máximo das capacidades do trabalho contratado. O tempo de trabalho constitui, pois, desde a análise de Marx, o elemento que brilha nos olhos do capitalista sedento por usufruir ao máximo da capacidade do produtor de mercadorias.

## **CAPÍTULO 1: TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO, NEOLIBERALISMO E AS TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO**

As formas dominantes do controle social são tecnológicas em um novo sentido.  
Herbert Marcuse

### **1.1. Tecnologias de Informação e da Comunicação e Configurações do Trabalho**

Nas últimas décadas o mundo do trabalho passou por transformações significativas. Desde a década de 1970, o capitalismo mundial desenvolveu de forma intensa os mecanismos tecnológicos a serem aplicados pelas empresas visando a racionalização dos processos produtivos e a redução dos custos das mercadorias produzidas pela força de trabalho assalariada.

O surgimento de tecnologias da informação, da informática, da telemática, dentre outras, provocou uma verdadeira revolução nos processos produtivos e organizacionais das empresas. A introdução de tecnologia de base microeletrônica tem como objetivo a adaptação do aparelho produtivo à realidade dos mercados, cada vez mais, instáveis e competitivos. Estas tecnologias vêm, paulatinamente, sendo introduzidas na indústria e nos serviços como uma das expressões da reestruturação produtiva e industrial que ocorre em escala mundial.

As inovações tecnológicas, os meios informáticos utilizados no trabalho, configuram um novo quadro na história do capitalismo. As funções, antes desenvolvidas manualmente, são objetivadas e incorporadas pela máquina, essencialmente o computador. Embora desde a primeira revolução industrial ocorra o processo de utilização das tecnologias e das técnicas produtivas para a extração de mais-valia, no estágio atual do capital tal processo é radicalizado. As funções reflexivas, abstratas do

trabalhador são executadas pelos novos mecanismos tecnológicos, inaugurando aquilo que Lojkine (2002) define como revolução informacional.<sup>4</sup>

Diferentemente do maquinismo da era industrial, a era informacional apresenta-se com potencialidades de superação da divisão entre trabalho produtivo e improdutivo, entre trabalhador industrial e assalariado do setor de serviços. Isso coloca a questão da interpenetração das modalidades de trabalho no capitalismo atual. Para este autor, ocorre uma “interpenetração recíproca do informático e do material.”(Lojkine, 2002, p. 257). Em outros termos, o aparato informático-tecnológico transforma a atividade trabalho em toda sua extensão. Trabalho material e imaterial, trabalho produtivo e improdutivo, trabalhadores da produção material e trabalhadores assalariados dos serviços, em seus aspectos mais significativos encontram-se hoje inseridos no circuito da produção de mais-valia relativa. (Lojkine, 2002).

Para Schiller (2002), um amplo movimento de mudanças nas telecomunicações passou a ser liderado pelos Estados Unidos a partir dos anos 1960. A existência de um projeto neoliberal nas telecomunicações está relacionado à produção transnacionalizada. O capitalismo digital<sup>5</sup> rompeu as barreiras e constrangimentos impostos à formação da rede econômica apoiada nas grandes corporações empresariais.

Paulatinamente, forma-se uma arquitetura tecnológica baseada na rede de computadores colocando à disposição das empresas um amplo e variado leque de informações - engenharia de produtos, programas de produção, contabilidade, publicidade, finanças, formação, controles sobre o trabalho, gestão do processo de trabalho etc.- que interligaram as empresas em tempo real e em escala global. É nesse sentido que devemos compreender a afirmação de Schiller (2002, p. 34) ao analisar as tecnologias de informação e da comunicação e a expansão ocorrida nos anos 1980: “As maiores empresas de todos os ramos de actividade económica procuravam construir redes integradas de computadores para gestão das actividades nucleares de produção, distribuição, marketing e administração”.

---

<sup>4</sup> De acordo com Lojkine, a revolução informacional poderia ser caracterizada nesses termos: “ revolução informacional não se limita à estocagem e à circulação de informações codificadas sistematicamente pelos programas de computador ou difundidas pelos mass media. Ela envolve sobretudo a criação, o acesso e a intervenção sobre informações estratégicas, de síntese, sejam elas de natureza econômica, política, científica ou ética; de qualquer forma, informações sobre a informação, que regulam o sentido das informações operatórias, particulares, que cobrem a nossa vida cotidiana.” (Lojkine, 2002, p. 108).

<sup>5</sup> Schiller (2002) caracteriza o capitalismo pós-1970 como sendo estruturado na economia digital. As mudanças tecnológicas colocadas em prática pela expansão das telecomunicações, notadamente através da internet e dos computadores, fizeram surgir o capitalismo digital.

Como consequência deste processo, o uso da tecnologia passa a ser orientado por princípios neoliberais focados na integração das empresas transnacionais através da construção e consolidação de uma estrutura produtiva assentada na rede mundial de computadores, da comunicação e informação integradas à realização da produção e do comércio internacional. Os impactos fizeram-se sentir rapidamente. A reconfiguração dos espaços produtivos, a gestão empresarial, os controles eletrônicos da produção e dos trabalhadores são estabelecidos de maneira sem precedentes na história do capitalismo.

A acumulação de capitais, desde então, passa a contar com amplo e variado espectro de mecanismos tecnológicos integrados à produção de mercadorias. A formação de redes transnacionalizadas e a consolidação do neoliberalismo são duas faces do mesmo processo. O capitalismo contemporâneo pós-anos 1970 associou tecnologias de informação e da comunicação - a rede de computadores é sua face mais espetacular - transnacionalização do capital e neoliberalismo.

(...) a reorganização do capital deu início a uma reorganização recíproca do trabalho, fazendo alargar o âmbito das actividades produtivas e das correspondentes actividades distributivas. Os processos de gestão empresarial com recurso à rede de computadores permitiram que as empresas dispersassem, em simultâneo, o trabalho e os trabalhadores, de forma a maximizarem os lucros. A panóplia de processos de trabalho, e os tipos de categorias profissionais, que se podiam reconstituir na órbita das cadeias de produção ligadas em rede fez desaparecer os constrangimentos anteriores. A produção transnacional ligada em rede trazia, portanto, consequências profundas para o mercado global de trabalho e para a divisão mundial do trabalho. (Schiller, 2002, p. 63).

Ao contrário da revolução industrial e, notadamente, do taylorismo-fordismo com sua rigidez produtiva, especialização e estandarização, a revolução informacional estrutura-se na polivalência e/ou polifuncionalidade, na estrutura em redes descentralizadas e na flexibilidade no uso das ferramentas e máquinas informacionais. O impacto das transformações no aparelho produtivo-tecnológico-organizacional das empresas pode ser percebido através das alterações no campo do trabalho.

No discurso do capital o trabalhador polivalente e multifuncional é aquele que adquire certas habilidades, destreza, para operar máquinas e instrumentos tecnológicos presentes na contemporaneidade e ao mesmo tempo coloque à disposição,

dos patrões, suas capacidades intelectuais-cognitivas no sentido de oferecer mais intensamente sua força de trabalho e assim possibilitar o aumento da produção, da produtividade e, conseqüentemente, da lucratividade. Antunes (2000a) indicou com precisão as características atuais e as exigências do capital com relação aos trabalhadores. Portanto, o resultado desse processo seria, por um lado, a criação, do:

(...) trabalhador ‘polivalente e multifuncional’ da era informacional, capaz de operar com máquinas com controle numérico e de, por vezes, exercitar com mais intensidade sua dimensão mais intelectual. E, de outro lado, há uma massa de trabalhadores precarizados, sem qualificação, que hoje está presenciando as formas de *part-time*, emprego temporário, parcial, ou vivenciando o desemprego estrutural. (Antunes, 2000a, p. 184).

O assalariamento se expande para amplos setores da produção capitalista e, ao mesmo tempo, setores significativos dos trabalhadores são excluídos do emprego e do mercado de trabalho em função das novas capacidades requeridas para operacionalizar os complexos sistemas de produção e gestão do trabalho. A flexibilização do trabalho e do processo de trabalho, representa um dos momentos dramáticos da reestruturação do mercado de trabalho. O mercado de trabalho e o emprego são redefinidos em função do novo panorama tecnológico-produtivo-organizacional.

A flexibilização da produção ocorre à medida que novos equipamentos eletrônicos e informacionais são desenvolvidos e aplicados em conjunto com novas formas de organização e gestão da força de trabalho. Isto implica na contínua redução da força de trabalho assalariada no setor industrial, aquilo que Antunes (2000a e b) define como desproletarização, diminuição do operariado tradicional, e crescimento da subproletarização, aumento do número de trabalhadores assalariados em condições de precariedade, notadamente no setor de serviços das economias de capitalismo avançado.

O modelo de produção criado por Henry Ford no início do século XX, por volta de 1914, conhecido como Fordismo, pressupunha um mercado de trabalho e consumo estável. O fordismo se assentava na produção e no consumo em massa, no parcelamento das tarefas, na existência de linha de produção e da esteira rolante que faz com que o operário seja fixado no seu posto de trabalho evitando deslocamento durante a produção e reduzindo, assim, o tempo não trabalhado ou tempo morto. A integração vertical e a conseqüente padronização das peças, junto com o pagamento da diária de 5



dólares e da jornada de 8 horas, fizeram com que as empresas de Ford alcançassem patamares de produtividade e lucratividade superiores aos concorrentes. Instala-se, então, um novo padrão de acumulação do capital que irá vigorar plenamente no período pós-Segunda Guerra Mundial.

O fordismo se constitui enquanto uma forma de acumulação de capital que vigorou plenamente durante os “anos dourados” do capitalismo no século XX. Essa era, inaugurada no pós-guerra, 1945-1973, revigorou a produção capitalista e implicou o assalariamento de amplas parcelas de trabalhadores e impôs um novo padrão de comportamento, de atitude para com o trabalho. Os trabalhadores foram incorporados em um modelo que estabeleceu, de forma sistemática, novas regras, nova ética e novas formas de controle social e cultural.

O compromisso fordista analisado por Bihr (1998), apresenta como característica da organização do trabalho uma ampla e eficiente estrutura de coordenação e controle sobre o trabalhador

O Welfare State condensa em grande medida as políticas sociais - seguridade social, regulação da força de trabalho - características do fordismo-keynesianismo. A ação estatal de coordenar políticas públicas de regulação e formação da força de trabalho, faz com que o mercado de trabalho ofereça à produção de mercadorias, às empresas, o trabalhador disciplinado típico da produção fordista.

Atento às mudanças desse período, Harvey (2003) procura delinear os aspectos marcantes do fordismo-keynesianismo para além da organização do processo de trabalho. Segundo este autor, o fordismo implicou a adoção de um modo de regulamentação que se estende para o conjunto da sociedade. Tal modo de regulamentação significa que a acumulação capitalista ocorre à medida que, no âmbito da sociedade, costumes, hábitos, padrões culturais, também são modificados em nome de uma cultura de massa que interligada com a produção, estimula e preconiza o consumo em larga escala.

O que há de inovador no fordismo é sua capacidade em perceber que a produção de massa e o consumo de massa pressupõem a aquisição de renda por parte dos trabalhadores. Dessa maneira, Ford compreendia que um sistema de produção dessa natureza implicava tanto um novo sistema de reprodução da força de trabalho quanto uma nova política de gestão e controle dos trabalhadores. (Harvey, 2003).

A transição para outro padrão de acumulação, faz com que o anterior, até então em voga, seja paulatinamente abandonado em nome de outras formas específicas

de acumulação. Embora em determinados setores haja a combinação de formas taylorista-fordista de produção com técnicas recentes de organização e gestão do trabalho, o que verificamos no âmbito da produção de mercadorias é a configuração de um modelo que tende a hegemonizar amplos setores produtivos. Após a crise dos anos 1970, verifica-se a tentativa de generalização de um padrão de acumulação que rompe, em certa medida, com os parâmetros do anterior.

A economia política do capitalismo no final do século XX passou por alterações substanciais nos processos de trabalho, nos hábitos de consumo, na estrutura do Estado, nas configurações geográficas etc. Nesse sentido, a recessão nos anos 1970 marca a passagem de um modo de regulação fordista, com suas implicações sociais, para outro modo de acumulação de capitais. Inaugura-se um “período de rápida mudança, de fluidez e de incerteza” (Harvey, 2003, p. 119).

De acordo com Antunes (2000b) a crise do taylorismo-fordismo é a expressão da crise estrutural do capital e representa a queda da taxa de lucro das empresas capitalistas em função tanto do aumento do preço da força de trabalho quanto das incessantes lutas sociais dos anos 1960. Além disso, a crise do Welfare State via crise fiscal do estado e redução dos gastos públicos, as privatizações, desregulamentação e flexibilização do trabalho, da produção e dos mercados intensificaram tal crise. Em paralelo a esse processo, a esfera financeira, paulatinamente, se consolida enquanto mecanismo atraente para os capitais que se deslocam da esfera produtiva. A capacidade produtiva das empresas se reduz com a retração do consumo e o desemprego estrutural solapa as economias do capitalismo central. Verifica-se aí o esgotamento do padrão de acumulação taylorista-fordista de produção e a emergência de novas formas de gestão e produção de mercadorias.

A passagem para o toyotismo ocorre em um contexto de crise do capital. As respostas do capital vêm com o embrião de um novo modelo de gerência e controle da força de trabalho na fábrica. Esse modelo conhecido como toyotismo, implantado entre os anos 50 e 70 do século XX na fábrica Toyota no Japão, irá alterar a organização do processo de trabalho capitalista à medida que instaura novos métodos de exploração e controle do trabalho. Nesse modelo a produção é puxada pela demanda, ao contrário do fordismo; o consumo é determinante para a organização da produção; o aparelho produtivo é flexibilizado tendo em vista se adaptar às flutuações do mercado consumidor; cria a figura do trabalhador polivalente que opera diversas máquinas e

equipamentos; o *kanban* indica o que vai ser produzido, a peça que vai ser utilizada, racionalizando e reduzindo a burocracia no interior do processo produtivo.

Neste modelo a intensificação do trabalho chega a seu extremo. O trabalhador está submetido ao gerenciamento por tensão e a flexibilidade na produção implica a flexibilidade do trabalhador. A organização dos trabalhadores é, ainda mais, dificultada, no máximo permite-se a existência de sindicatos ligados à empresa, visando a colaboração do trabalhador com os objetivos da empresa. Em síntese, a difusão do toyotismo no mundo ocidental inaugura uma nova fase de organização do trabalho e controle sobre a atividade do trabalhador fundada na utilização intensa da tecnologia e da ciência.<sup>6</sup>

Segundo Leite (1994), a automação microeletrônica está acompanhada da tentativa de substituir o modelo fordista por outro modelo capaz de garantir a lucratividade das empresas. O esgotamento do fordismo como padrão de acumulação hegemônico, implica a procura de formas alternativas de garantir as taxas de lucro. A flexibilização produtiva procura adaptar a produção de mercadorias em um mercado instável e competitivo. As novas tecnologias servem ao propósito de expansão capitalista. Portanto,

A introdução da nova tecnologia microeletrônica, através da difusão de uma grande variedade de equipamentos ligados não só à fabricação de produtos, mas também à transferência de peças e materiais no interior do processo produtivo e à elaboração de projetos, bem como as transformações que vêm ocorrendo na organização do processo de trabalho testemunham a busca que o capital vem implementando, no sentido de substituir o modelo fordista de desenvolvimento por um outro modelo que dê conta da necessidade de garantir as taxas de lucratividade das empresas. Procura-se, nesse sentido, responder ao conjunto de desafios colocados à acumulação e à lucratividade do capital a partir do final dos anos 60: diminuição dos ganhos de produtividade, redução do poder de compra dos mercados, elitização do consumo e incremento da competição intercapitalista mundial. (Leite, 1994, p. 82-3).

Os regimes de acumulação flexíveis possuem a característica de transformar a produção a partir da especialização flexível. Esse mecanismo é fundamental para a

---

<sup>6</sup>Sobre as características do Fordismo e do Toyotismo confira: GOUNET, Thomas. Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. HARVEY, David. Condição Pós-Moderna. 12ª. Edição. São Paulo: Edições Loyola, 2003. ANTUNES, R. Os Sentidos do Trabalho, 3ª Edição. Boitempo Editorial, 1999.

produção capitalista, uma vez que as empresas procuram colocar no mercado novos e variados produtos visando atender uma demanda do consumo cada vez mais volátil. A rígida rotina de produção fordista está sendo paulatinamente superada pela especialização flexível. Os valores e os significados do trabalho se associam a uma gama de processos de trabalho que por sua vez exigem um tipo específico de produção material: a produção flexível. (Sennett, 2001).

A fase atual da produção capitalista representa a superação de um modelo de acumulação de capitais, que teve seu apogeu no período posterior à Segunda Guerra, estruturado em torno de um arcabouço político-ideológico fordista. A emergência da acumulação flexível coloca em xeque a formação político – ideológica anterior da classe trabalhadora, assentada no modo de regulação fordista, e novos desafios são lançados quanto à organização do trabalho no interior das unidades produtivas do capital. A flexibilização do trabalho, bem como o retorno de formas de trabalho até então julgadas ultrapassadas, como o trabalho a domicílio, atende aos propósitos de adequação da administração das empresas à lógica da subsunção real do trabalho ao capital.

A extração da mais-valia relativa, como modo predominante de acumulação de riquezas, se expande através da inserção, e reinserção, de tipos de trabalho até então considerados fora do âmbito da acumulação rígida do fordismo. A produção flexível, especializada, incorpora o trabalho em equipe, em tempo parcial, a domicílio e com isso refaz todo panorama da acumulação de capitais através da instituição das ilhas de produção.

A especialização flexível é a antítese do sistema de produção incorporado no fordismo. E de uma forma muito específica; na fabricação de carros e caminhões hoje, a velha linha de montagem quilométrica observada por Daniel Bell, foi substituída por ilhas de produção especializada. (Sennett, 2001, p. 59).

O “mistério” dessa nova fase do capitalismo está no fato da alta tecnologia possibilitar processos produtivos completamente adaptáveis à lógica do mercado consumidor e à busca de padrões de produtividade e competitividade próprios à reprodução do capital. As empresas capitalistas, concorrendo entre si, procuram inovar para obter ganhos significativos em relação aos concorrentes. Dessa forma,

a especialização flexível serve à alta tecnologia; graças ao computador, é fácil reprogramar e configurar as máquinas industriais. A rapidez das modernas comunicações também favoreceu a especialização flexível, pondo dados do mercado global ao alcance imediato da empresa. Além disso, essa forma de produção exige rápidas tomadas de decisões, e assim serve ao grupo de trabalho pequeno; numa grande pirâmide burocrática, em contraste, a tomada de decisões perde rapidez à medida que os documentos sobem ao topo para obter aprovação da sede. O ingrediente de mais forte sabor nesse novo processo produtivo é a disposição de deixar que as mutantes demandas do mundo externo determinem a estrutura interna das instituições. (Sennett, 2001, p. 60).

Essa mudança radical nos processos de produção e organização do trabalho tem possibilitado a descentralização do poder em algumas empresas nos países de capitalismo central. No entanto, esse processo não tem nada de democrático. Ainda de acordo com Sennett (2001), as tecnologias informacionais causam o aumento do controle e da vigilância sobre o trabalhador e suas atividades.

No processo de automação, e a revolução informacional que o acompanha como já foi apontado por Lojkin (2002), a informática aparece como um elemento importante para garantir a objetivação dos processos de vigilância e de conduta humanas. A automação serve à finalidade e aos objetivos de controle da produção material. A revolução informacional e organizacional, redesenha o poder dentro das empresas uma vez que modifica, em sua essência, as qualificações requeridas no processo de trabalho na empresa capitalista. De modo algum isso significa que os trabalhadores passam a ter controle sobre suas ações.

Segundo Harley (1999), analisando os locais de trabalho na Austrália, a organização do trabalho nas empresas permanece ligada a uma forte hierarquia e isso contraria as teses de que o trabalhador, tendo mais autonomia, decidiria acerca da atividade realizada. O empoderamento (empowerment) constitui muito mais um mito que uma realidade nos locais de trabalho investigado por este autor. As mudanças na organização do trabalho não apontam para a superação das relações de trabalho hierarquizadas e tradicionais no interior das empresas.

A estrutura organizacional e as formas de gerenciamento contemporâneas, inauguraram métodos de controle do trabalho que indicam muito mais a permanência do que o fim da dominação no trabalho. O poder flexível apontado por Sennett (2001) faz parte da nova estrutura organizacional da empresa capitalista. Os sistemas de

informação emanam formas de poder e dominação propiciando vigilância eficaz sobre os indivíduos no trabalho.

Os novos sistemas de informação oferecem um quadro abrangente da organização aos altos administradores de uma forma que deixa a indivíduos em qualquer parte da rede pouco espaço para esconder-se; (...). Há um continente de poder no arquipélago de poder flexível. (Sennett, 2001, p. 63-4).

O controle sobre o trabalho ganha novos aliados na era da acumulação flexível. O desemprego opera como um elemento de contenção das reivindicações salariais à medida que coloca a disposição dos capitalistas um conjunto de trabalhadores aptos a ingressarem imediatamente no processo de trabalho. A atividade sindical, restringida pela nova conjuntura econômica-social, mostra-se incapaz de oferecer uma alternativa à onda das políticas neoliberais. Portanto, a fase atual de acumulação de capitais, o desemprego, a crise dos sindicatos:

permitem que os empregadores exerçam pressões mais fortes de controle do trabalho sobre uma força de trabalho de qualquer maneira enfraquecida por dois surtos selvagens de deflação, força que viu o desemprego aumentar nos países capitalistas avançados (salvo, talvez, no Japão) para níveis sem precedentes no pós-guerra. O trabalho organizado foi solapado pela reconstrução de focos de acumulação flexível em regiões que careciam de tradições industriais anteriores e pela reimportação para os centros mais antigos das normas e práticas regressivas estabelecidas nessas novas áreas. A acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego 'estrutural'(...), rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais (...) e o retrocesso do poder sindical- uma das colunas políticas do regime fordista. (Harvey, 2003, p. 140-1).

Em outros termos, à medida que avança a competição intercapitalista cresce o controle das empresas sobre o trabalho na tentativa de intensificar o ritmo do mesmo; apropriando-se de uma parcela maior de trabalho excedente, extraindo mais-valor em escala crescente. Aqui podemos verificar a assertiva de Marx (1985, 1987, 1988) quando identificou a produção tipicamente capitalista como subsunção real do trabalho ao capital e tendo como forma predominante de exploração a extração da mais-valia relativa possibilitada, dentre outras, pelo desenvolvimento e utilização da ciência e da tecnologia. Como tendência da produção capitalista, podemos notar a mudança na

composição orgânica do capital expressa pelo crescimento do volume do capital constante e decréscimo do capital variável.

Segundo Harvey (2003), o capitalismo está se tornando mais organizado precisamente pela sua capacidade de mobilidade geográfica, pela dispersão produtiva e pela flexibilização do mercado de trabalho. Processos de trabalho e mercados de consumo cada vez mais flexíveis graças á capacidade de inovação tecno-científica que remodelam os padrões anteriores de acumulação de capitais. Dessa maneira,

O acesso ao conhecimento científico e técnico sempre teve importância na luta competitiva; mas, também aqui, podemos ver uma renovação de interesse e de ênfase, já que, num mundo de rápidas mudanças de gostos e necessidades e de sistemas de produção flexíveis (em oposição ao mundo relativamente estável do fordismo), o conhecimento da última técnica, do mais novo produto, da mais recente descoberta científica, implica a possibilidade de alcançar uma importante vantagem competitiva. O próprio saber se torna uma mercadoria-chave, a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas. (Harvey, 2003, p. 151).

As mudanças na forma e no conteúdo do trabalho também haviam sido identificadas por Beynon (1997) no Reino Unido. Aquilo que caracterizava a produção capitalista, a produção industrial, foi paulatinamente sendo substituída pela expansão do trabalho no setor de serviços. Isso caracteriza o que Beynon chama de desindustrialização. Tanto a mudança de empresas industriais para áreas periféricas do capitalismo quanto a passagem de um ramo (industrial) para outro ramo (serviços). Novas formas de exploração do trabalho – part-time, expansão do trabalho de mulheres com remuneração inferior aos homens, mudanças nos contratos de trabalho, dentre tantas outras - implicaram no uso intensivo de tecnologias e na racionalização do processo de trabalho.

A adoção de novas formas de trabalho tem alterado substancialmente o conteúdo do mesmo, implicando, pois, em um novo padrão de produção fundado na eliminação gradativa de tipos trabalho e de postos de trabalho e emergência de novas ocupações geradas pelo desenvolvimento de tecnologias. As empresas capitalistas à medida que produzem cada vez mais, utilizam em escala crescente as novas tecnologias buscando a produção competitiva, reduzindo os custos da produção. Aplicam-se programas de reengenharia e de qualidade total, terceiriza-se as tarefas, precariza-se o

trabalho contratando trabalhadores temporários, parciais, estagiários, na tentativa de elevar a produtividade, a competitividade e as taxas de lucro. Assim, a

(...) desregulamentação, flexibilização, terceirização, *downsizing*, 'empresa enxuta', bem como todo esse receituário que se esparrama pelo 'mundo empresarial', são expressões de uma lógica societal onde se tem a prevalência do capital sobre a força humana de trabalho, que é considerada somente na exata medida em que é imprescindível para a reprodução desse mesmo capital. Isso porque o capital pode diminuir o trabalho vivo, mas não eliminá-lo. Pode intensificar sua utilização, pode precarizá-lo e mesmo desemprega parcelas imensas, mas não pode extingui-lo. (Antunes, 2000a, p. 185. Grifos do autor).

Segundo Pochmann (2001), a Revolução Tecnológica em curso está redefinindo as empresas capitalistas a partir da passagem da fase de mecanização e automação rígidas, tida como produção convencional, para a fase de automação flexível, caracterizada pela utilização do computador associado à máquina, sistemas digitais, robôs, etc. Portanto,

(...), o novo desenho industrial se daria a partir do pressuposto da empresa enxuta e competitiva, com ampla integração nas fábricas, maior flexibilidade produtiva e inovadores processos produtivos (*just-in-time*, sistema de informação, células de produção e minifábricas). (Pochmann, 2001, p. 43. Grifos do autor).

Nesse sentido, o trabalho é redefinido dentro das empresas capitalistas a partir da implementação de novas estratégias empresariais (desverticalização da produção, diversificação dos produtos, redução dos custos de produção, mudança no *lay-out* da produção, inovações tecnológicas e organizacionais, etc.), novas organizações de tarefas (ampliação do número de tarefas executadas pelo mesmo trabalhador, rotação das funções, constituição de grupos de trabalho), nova administração do trabalho (redução dos níveis hierárquicos, mudanças no estilo gerencial, envolvimento do trabalhador com os interesses da empresa, motivação pessoal, redução das funções de chefias). (Pochmann, 2001, p. 44-8).

As empresas fazem uso de tecnologias leves (software), como ocorre principalmente nos bancos, e estas tecnologias deixam ao alcance a remodelagem da organização gerencial com a conseqüente redução de níveis hierárquicos e a implantação de programas que, na sua essência, procuram apropriar do *savoir faire* do



trabalhador. Incorpora-se o saber fazer do trabalhador às tecnologias de ponta disponíveis, transformando a atividade trabalho na sua totalidade. (Antunes, 2000a; Lojkine, 2002). A adoção de sistemas participativos e de programas de treinamento visando o envolvimento do trabalhador com os interesses da empresa estão na raiz do modo de regulamentação atual do trabalho. Tal como definido por Harvey (2003), o modo de regulamentação envolve a formação de um arcabouço sócio-político-cultural e ideológico capaz de regular a força de trabalho de acordo com a perspectiva da acumulação de capitais que predomina em uma determinada época.

A fase em curso da acumulação coloca em evidência a necessidade do capital em constituir uma ideologia do trabalho desvinculada da etapa anterior, fordista-keynesiana, e assim se apresentar como o mais moderno sistema de produção. O esforço das empresas em eliminar o trabalhador típico da produção fordista informa-nos exatamente a dimensão e a importância atribuída à formação, treinamento e à qualificação do trabalhador atual. Em outros termos, as empresas atuam no sentido de instituir o novo modo de regulamentação que esteja de acordo com a etapa atual da acumulação de capitais.

Na perspectiva de Lojkine (2002), um novo cenário emerge da interrelação entre produção e inovações tecnológicas e informacionais e entre trabalhadores da produção e trabalhadores da informação. Essa realidade implica em relações de trabalho mais complexas e, portanto, mais difíceis de serem visualizadas apenas no universo da produção material. Trata-se, novamente, da imbricação entre produção material e imaterial e das relações correspondentes. A partir dessa nova fase, caracterizada como revolução informacional:

Dois elementos do complexo das forças produtivas – não estudados por Marx – parecem, hoje, simultaneamente determinantes e estratégicos para uma análise que pretenda tomar de maneira mais fina a mediação que vincula o instrumento de trabalho às relações de produção. Trata-se, de uma parte, da organização estrutural da empresa (a divisão das funções, as relações de poder), conectada à revolução dos meios de comunicação (telemática); de outra parte, trata-se das novas relações, dentro e fora da empresa, entre trabalhadores da produção e trabalhadores da informação (em sentido amplo). (Lojkine, 2002, p. 71-2).

Para Alves (2000), a modernização capitalista, compreendida enquanto reestruturação produtiva, tem no toyotismo a sua mais eficaz expressão. Dessa maneira,

a década de 1980 é vista, por este autor, como a ‘década das inovações capitalistas’, da implementação de um novo padrão tecnológico e organizacional associado a uma nova divisão internacional do trabalho e de uma nova fase de internacionalização do capital levadas a cabo pelas empresas. Aquilo que o autor define como universalização do toyotismo, ou seja, expansão das técnicas de organização e produção referentes a este modelo.

Dessa maneira, Alves compreende que “o novo complexo de reestruturação produtiva é conduzido pelas empresas, corporações e conglomerados transnacionais, os verdadeiros ‘agentes’ do capital em processo.”(Alves, 2000, p. 20).

Esta fase do capitalismo contemporâneo, Harvey (2003) chama de acumulação flexível entendida como um padrão de acumulação de capitais que ultrapassa radicalmente as formas anteriores, fordismo-keynesianismo, de organização produtiva, de regulação social e de circulação de capitais. Para o autor, esta fase:

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. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado ‘setor de serviços’, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (...). Ela também envolve um novo movimento que chamarei de ‘compressão do espaço-tempo’(...) no mundo capitalista- os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variegado. (Harvey, 2003, p. 140).

As transformações contemporâneas do trabalho ocorrem, basicamente, dentro de um contexto marcado pelas exigências de um novo padrão tecnológico-produtivo-organizacional. Para fazer frente à concorrência intercapitalista, as empresas adotaram procedimentos fundados na automação microeletrônica procurando elevar seus lucros e reduzindo, assim, os custos com força humana de trabalho. Isto tem implicações significativas tanto no mercado de trabalho quanto no trabalho dentro das empresas, tais como: qualificação em determinados setores e desqualificação em outros,

insegurança no trabalho, estresse, “novas” doenças do trabalho, terceirização, flexibilização e desregulamentação das relações de trabalho, intensificação do ritmo do trabalho em função das novas tecnologias, contratação temporária de trabalhadores e do desemprego estrutural.

As tecnologias de informação e da comunicação deram margem ao deslocamento das empresas em busca de mercado de trabalho e de força de trabalho com menores custos. A atuação das empresas transnacionais passou a contar com esse elemento de flexibilização produtiva-organizacional, gerando formas de inserção dos trabalhadores até então tidas como superadas (trabalho em domicílio, por exemplo) e novas formas de exploração ( part-time, flexibilização do tempo de trabalho, contrato temporário). Assim,

(...), em conseqüência da sua dependência directa das redes de computadores, os gestores de empresas transnacionais passaram a dispor de uma flexibilidade – embora não se tratasse de nada parecido com liberdade absoluta – para decidir onde e por quanto tempo instalar um determinado processo de produção. (Schiller, 2002, p. 64).

Para Harvey (2003), as mudanças no regime de acumulação afetaram, sobretudo, o mercado de trabalho e o emprego. As empresas souberam explorar esse novo momento alterando e impondo condições de trabalho e emprego cada vez mais precarizados.

O mercado de trabalho, por exemplo, passou por uma radical reestruturação. Diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subcontratados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. É difícil esboçar um quadro geral claro, visto que o propósito dessa flexibilidade é satisfazer as necessidades com freqüência muito específicas de cada empresa. Mesmo para os empregados regulares, sistemas como ‘nove dias corridos’ ou jornadas de trabalho que têm em média quarenta horas semanais ao longo do ano, mas obrigam o empregado a trabalhar bem mais em períodos de pico de demanda, compensando com menos horas em períodos de redução da demanda, vêm se tornando muito mais comuns. Mais importante do que isso é a aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado. (Harvey, 2003, p. 143).

O capitalismo contemporâneo modificou tão rapidamente o trabalho fazendo emergir tipos específicos, e particularmente degradantes, de contratos e condições de trabalho que implicam na intensificação da exploração sobre os trabalhadores e na constante flutuação do mercado de trabalho. Ainda, segundo Harvey (2003), “a atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores ‘centrais’ e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins.” (Harvey, 2003, p. 144).

O modo de regulamentação fordista ao apostar na constituição do operário disciplinado e na rotinização do trabalho, instituiu um conjunto de controle, hierarquia e disciplina que junto com o aparato político-ideológico da época de ouro do capitalismo, 1945-1973, consolidaram e garantiram a permanência da extração de mais-valia no processo de produção de mercadorias.

Ao contrário do fordismo, a lógica da acumulação flexível combina formas novas e antigas de exploração do trabalho e redesenha a produção de mercadorias a partir tanto da mudança organizacional quanto tecnológica no movimento histórico de transformações estruturais do capital. O desenvolvimento sócio-cultural-histórico do capitalismo e os processos de transnacionalização do capital possibilitaram a expansão da produção material e imaterial para outras esferas do globo onde as condições de produção eram mais favoráveis - baixo custo da força de trabalho, localidades com pouca ou nenhuma inserção sindical, força de trabalho abundante, dentre outras - e esse movimento do capital só se tornou possível com o desenvolvimento de tecnologias, notadamente as telecomunicações, ocorridos nas últimas décadas do século XX.

O novo paradigma organizacional, associado às tecnologias, tratou de instaurar o ambiente requerido para o pleno desenvolvimento do modo de regulação requerido pela acumulação flexível. Trabalho orientado por valores, normas e procedimentos da qualidade total, da gestão das competências (a nova palavra da moda do capital), do gerenciamento, da reengenharia, apresenta-se de maneira diferente daquilo que constituía o modelo fordista de regulação. O aspecto ideológico assume uma dimensão maior dentro daquilo que é preconizado pelos programas de qualidade total e de gestão da força de trabalho. Conforme salienta Lima (1996), as políticas de recursos humanos procuram a adesão do trabalhador. Essa adesão representa mais uma imposição, uma vez que é esperada do trabalhador. Ou seja, inserir o trabalhador nos padrões e valores da empresa capitalista torna-se uma questão crucial para os gestores-administradores do capital.

Em suma, produção, produtividade, competitividade e lucratividade resumem os objetivos supremos dos capitalistas e orientam a lógica de produção de mercadorias no sentido de fazer frente à concorrência intercapitalista. Nesse sentido, o capital expande-se à medida que transforma ou, como diria Marx (1983), revoluciona constantemente as forças produtivas e as relações sociais de produção. O que implica alterar o processo de extração de mais-valia e, conseqüentemente, tornar mais eficiente a acumulação do capital. Esta é a premissa fundamental de toda produção tipicamente capitalista.

## **1.2. Grupos Econômicos, Inovações Tecnológicas e Expansão Financeira.**

Na perspectiva de Hilferding (1985), o capital financeiro pode ser definido em termos da sua metamorfose permanente. Desse modo, o capital bancário transformado em capital industrial corresponde ao capital financeiro. Portanto, “chamo de capital financeiro o capital bancário, portanto o capital em forma de dinheiro que, desse modo, é na realidade transformado em capital industrial.”(Hilferding, 1985, p. 219). Ou seja, o capital financeiro possui a qualidade de se transformar à medida que ocorre o processo de sua aplicação. Se o capitalista investe-o no processo produtivo, ele se constitui em capital industrial.

O capital financeiro possui uma particularidade haja vista que pode ser transformado em outra forma de capital e retornar aos proprietários na forma de dinheiro. A conversão de uma forma a outra de capital, podendo ser resgatado pelos proprietários de forma líquida, é o que distingue o capital financeiro, uma vez que:

(...) mantém sempre a forma de dinheiro ante os proprietários, é aplicado por eles em forma de capital monetário - de capital rendoso - e sempre pode ser retirado por eles em forma de dinheiro. Mas, na verdade, a maior parte do capital investido dessa forma nos bancos é transformado em capital industrial, produtivo(meios de produção e força de trabalho) e imobilizado no processo de produção. Uma parte cada vez maior do capital empregado na indústria é capital financeiro, capital à disposição dos bancos...(Hilferding, 1985, p. 219).

O capital financeiro desenvolveu-se com o capitalismo. À medida que a concentração e a centralização de capitais avançaram, com o conseqüente desenvolvimento da empresa capitalista, surge uma nova fase de expansão e produção

do capital. O capitalismo concorrencial dos primórdios da produção de mercadorias, século XV até meados do século XIX, dá lugar a uma nova etapa do desenvolvimento capitalista. A emergência da grande empresa, a partir da concentração e centralização dos capitais, faz aparecer um tipo de acumulação de capitais diferente da fase anterior. Esse período subsequente irá caracterizar a era monopolista centrada na existência de empresas e mercados monopolizadores da força de trabalho, dos meios de produção e das fontes de matérias-primas.

Dessa maneira,

O capital financeiro desenvolveu-se com o desenvolvimento da sociedade anônima e alcança o seu apogeu com a monopolização da indústria. O rendimento industrial ganha um caráter seguro e contínuo; com isso, a possibilidade de investimento de capital bancário na indústria ganha extensão cada vez maior. Mas o banco dispõe do capital bancário, e os proprietários majoritários das ações bancárias dispõem do domínio sobre o banco. É evidente que, com a crescente concentração da propriedade, os proprietários do capital fictício, que dá o poder aos bancos, e os proprietários do capital que dá o poder à indústria são cada vez mais as mesmas pessoas. Isso é tanto mais verdade quando, como vimos, cada vez mais o grande banco obtém o poder de dispor do capital fictício. (Hilferding, 1985, p. 219).

Em outros termos, a acumulação de capital pressupõe uma intensa concentração e centralização do capital fictício e do capital industrial. Este autor percebe claramente a tendência à monopolização capitalista. Os mecanismos de interdependência entre o capital industrial e o capital bancário aparecem com o surgimento, desenvolvimento e intensificação da empresa anônima no século XIX. A expansão capitalista tem em seu fundamento a eliminação de capitalistas individuais e a constituição da figura dos acionistas. Este processo dinamiza a reprodução e ampliação dos capitais, constituindo, assim, os grandes grupos industriais e financeiros.

O surgimento e a expansão da grande empresa - particularmente sob a forma de sociedade por ações - são geralmente aceitos como um dos elementos decisivos para a explicação das transformações econômicas ocorridas ao longo da segunda metade do século XIX. (Pinto, 1997, p. 09).

De acordo com esta abordagem, embora ocorra tal processo, isso não significa que o capitalista industrial caia na dependência completa do financista. A transformação na empresa capitalista na segunda metade do século XIX, denota aquele processo que Marx já havia observado quanto à crescente produção de capitais. A produção capitalista implica uma necessidade permanente de acúmulo de capitais e isso só é possível com a centralização e concentração do capital. Para Hilferding (1985, p. 219),

(...) a indústria cai, cada vez mais, na dependência do capital bancário, mas isso não significa de modo algum que os magnatas da indústria também se tornem dependentes dos magnatas do banco. Na medida em que o próprio capital, no seu mais alto grau, se torna capital financeiro, o magnata do capital, o capitalista financeiro, concentra a disposição de todo o capital nacional em forma de domínio do capital bancário.

Subsiste o capitalista e o capital industrial. A novidade, nessa fase de desenvolvimento capitalista, é a subordinação das várias frações do capital ao capital financeiro. O capitalista financeiro detém o poder sobre as outras formas de capital. É a essa hegemonia do capital financeiro que Hilferding (1985) se refere. Daí, este autor, enfatizar o papel do capital financeiro como o agente propulsor do desenvolvimento e da acumulação capitalista a partir da segunda metade do século XIX.

Nessa perspectiva,

(...) o termo capital bancário foi fundamental – e adequadamente – definido como uma ‘forma’ de capital, isto é, capital sob a forma de dinheiro... que pode sempre ser resgatado... como capital dinheiro. Em outras palavras, o capital se transforma em capital financeiro quando combina os atributos do capital-dinheiro e do capital industrial, ou seja, quando se torna líquido (prontamente conversível no seu equivalente monetário) e produtivo: dinheiro e máquina ao mesmo tempo. Assim, títulos regularmente negociados em bolsas de valores – tais como ações e debêntures – constituem capital financeiro da mesma forma como os depósitos bancários. (Pinto, 1997, p. 14-5).

Isto implica que a riqueza no capitalismo contemporâneo deixa de estar centrada, exclusivamente, no controle do aparato produtivo (máquinas, equipamentos, força de trabalho e fontes de matérias-primas) e passa a se materializar, também, em ações e títulos. Ocorre uma transformação na riqueza privada. Portanto, as mudanças verificadas nas empresas capitalistas, no decorrer do século XIX, representam uma guinada fundamental à medida que possibilitaram a passagem de um modelo para outro de economia fundada no primado das ações e dos títulos. Sendo assim, “(...) uma crescente proporção dos meios de produção utilizados nos países industrializados passaram a se organizar sob a forma de sociedades por ações, enquanto a riqueza privada se transformava em títulos prontamente negociáveis.” (Pinto, 1997, p. 15).

E ainda, segundo este autor,

A riqueza privada tornou-se crescentemente dissociada do capital produtivo na medida em que a determinação do seu valor passou a seguir um movimento relativamente independente da atividade industrial. Do ponto de vista do capitalista individual isso significou que uma parcela crescente dos seus haveres passou a subordinar-se as oscilações das bolsas de valores. (Pinto, 1997, p. 16).

A monopolização da economia implicou a superação da hegemonia de outras formas de capitais. Se no início do capitalismo o capital comercial era o grande propiciador da criação da riqueza, agora ele é suplantado pelo poder do capital financeiro. O poder dos bancos está associado à hegemonia do capital financeiro. Todos os ramos da produção capitalista se subordinam a ele. A acumulação de capitais ocorre à medida que a grande empresa capitalista se funde, cada vez mais, com o capital financeiro. Nesse sentido, as metamorfoses do capital poderiam ser sintetizadas pela explicação seguinte:

Com a formação de cartéis e trustes, o capital financeiro alcança seu mais alto grau de poder, enquanto o capital comercial sofre sua mais profunda degradação. Completou-se um ciclo do capitalismo. No início do desenvolvimento capitalista, o capital monetário, como capital de usura e comercial, desempenha um papel importante tanto para a acumulação de capital quanto também na transformação da produção artesanal em capitalista. Mas aí tem início a resistência dos capitalistas ‘produtivos’, isto é, dos capitalistas que obtêm lucro, portanto dos capitalistas comerciantes e industriais, contra os capitalistas do juro”.(Hilferding, 1985, p. 219).



Os bancos passam a ocupar um papel central na coordenação das atividades econômicas no interior do capitalismo. Parte do lucro passa a ser apoderado pelo capital financeiro e cresce, paulatinamente, a subordinação do capital industrial. Dessa maneira, os bancos estabelecem seu controle sobre a riqueza produzida.

O poder dos bancos cresce, eles se tornam fundadores e, finalmente, os soberanos da indústria, cujo lucro usurpam como capital financeiro, exatamente como o usurário se apoderava, outrora, com seu 'juro', do rendimento do trabalho dos camponeses e da renda do senhor da terra(...): o capital bancário foi a negação do capital de usura e ele, por sua vez, é negado pelo capital financeiro. (Hilferding, 1985, p. 219-220).

Nesse processo os grandes bancos passam a controlar empreendimentos não-financeiros e isto está ligado ao tipo de capitalismo inaugurado a partir da segunda metade do século XIX: o capitalismo financeiro. A revolução gerencial acarretou uma significativa recomposição das bases produtivas e financeiras do capitalismo.

A emergência dos administradores do capital, os gestores, e a captação de recursos financeiros através das ações e a figura do acionista colocaram o capitalismo em outro patamar de desenvolvimento. Isto não implica, evidentemente, que os gestores, os administradores, do capital tenham tomado o lugar do capitalista enquanto agente, por excelência, na condução do processo produtivo do capital. Apenas evidencia o fato de que "... no capitalismo financeiro, quando a maior parte dos meios de produção está organizada sob a forma de sociedades por ações, o controle individual sobre os recursos produtivos se torna absolutamente desnecessário." (Pinto, 1997, p. 23-4).

As metamorfoses da economia capitalista, verificadas ao longo do século XIX e XX, configuraram outra estrutura produtiva e financeira. O capitalismo financeiro revolucionou as bases concretas da produção da riqueza, instituindo uma nova conjuntura de reprodução do capital. Dessa forma, a mudança essencial no capitalismo moderno representou:

(...) a transformação da riqueza privada – de haveres produtivos em títulos negociáveis – e a centralização do controle sobre os meios de produção – através da expansão da grande sociedade por ações em substituição à empresa familiar. Isto significa que uma ação (ou título financeiro) não é um simples direito sobre um rendimento futuro como querem alguns dos estudiosos (neoclássicos) da economia.

Trata-se, na verdade, da expressão institucional de um mecanismo de apropriação cujo desenvolvimento pressupõe a organização capitalista da produção. Nessa nova etapa não é na firma (enquanto unidade produtiva) que se deve buscar o centro decisório do processo de alocação dos recursos produtivos.. é no mercado financeiro – onde se negociam os títulos/ações que compõem a maior parte da riqueza privada – que se situa o fulcro das decisões de investimento e, portanto, de acumulação de capital. Dessa forma não cabe ao administrador (não-proprietário) a decisão final sobre a condução dos negócios empresariais. A sua sujeição ao mercado financeiro está determinada pelo mesmo mecanismo que o fez gerente desta maneira particular – capitalista – de organização da produção. (Pinto, 1997, p. 24).

Este processo foi de vital importância para a acumulação de capitais sob novas bases. Concordando com Marx, tal acumulação só pode ocorrer, permanentemente, à medida que estejam estabelecidas as bases concretas, reais, de desenvolvimento e de extração de mais-valor. O padrão sistêmico da riqueza no capitalismo contemporâneo caracteriza-se como financeirização e tem seu início nos anos 1960 nos E.U.A. Em outros termos, a financeirização implica uma mudança das estruturas econômicas capitalistas dominantes até então. O capital financeiro assume uma nova fase e manifesta-se:

(...) na crescente e recorrente defasagem, por prazos longos, entre os valores dos papéis representativos da riqueza - moedas conversíveis internacionalmente e ativos financeiros em geral (paper wealth) – e os valores dos bens, serviços, e bases técnico-produtivas em que se funda a reprodução da vida e da sociedade (economic fundamentals). (Braga, 1998, p. 196).

O padrão de riqueza atual alterou significativamente os sistemas monetário-financeiros. Os movimentos internacionais do capital romperam todas as barreiras presentes até então, dando uma nova dinâmica à lógica de acumulação. Ainda, segundo Braga (1998), é preciso compreender essa nova dinâmica do capital financeiro como sendo um processo intenso de financeirização que opera em escala mundial.

O capitalismo atual realizou plenamente a tendência a que a existência funcional do dinheiro superasse sua existência material. Vivemos num mundo de *fiat money*, não apenas no sentido do dinheiro fiduciário ser emitido pelo Estado, sem lastro no dinheiro-mercadoria – o ouro – mas, também, no sentido de que surgiram inúmeros ativos financeiros que, além de renderem juros, funcionam como quase-moeda. Estamos, portanto, num universo de dinheiros que combinam liquidez com rentabilidade, alterando a noção mesma de preferência pela liquidez.

Não se trata de reter a moeda, o dinheiro, para dela abrir mão quando a taxa de juros atender ao cálculo expectacional. Pode-se estar quase-líquido desfrutando já dos juros correntes. Os ativos geradores de juros, funcionando como quase-moeda, permitem gerir e realizar a riqueza financeira numa velocidade e amplitude antes inexistentes. (Braga, 1998, p. 223-4).

Se na fase analisada por Hilferding (1985) a valorização do capital financeiro ocorria a partir da valorização das ações, em um período de tempo, além dos lucros operacionais, agora, assiste-se à “valorização das ações que, sistematicamente, **‘corre à frente’** dos ganhos operacionais, como que tornando ‘perene’ o lucro fictício embutido na riqueza mobiliária.” (Braga, 1998: 233. Grifo do autor). Sendo assim, a produção de bens e serviços se subordina ao circuito da concorrência financeira entre os conglomerados e corporações que obedecem aos mecanismos de valorização das ações, do capital fictício.

As decisões sobre o investimento produtivo ficam condicionadas à concorrência financeira impulsionada pelos ‘conglomerados financeiros’, pela interconexão dos diferentes tipos de mercados internacionalizados, pela participação das corporações na circulação financeira; com o que, nestas condições, a dinâmica do tripé **moeda-crédito-patrimônio** tende a contrapor-se ao produtivismo. (Braga, 1998, p. 234. Grifos do autor).

Isto faz com que o capital fictício e o dinheiro estejam interrelacionados, uma vez que, a concentração e centralização dos capitais tornaram indissociáveis empresas industriais e bancos que operam e decidem acerca dos movimentos de reprodução do capital. O que Braga (1998) chama a atenção é para o fato da financeirização abarcar tanto a esfera industrial quanto financeira e, portanto, funde as duas esferas sob dominância dos ativos financeiros. Isto é realizado pelos conglomerados financeiros.

(...) as grandes corporações produtivas com seu poder financeiro manejam o dinheiro e as quase-moedas, tanto na circulação industrial quanto na circulação financeira, que passam a ser domínios altamente conexos, ao contrário do passado (padrão anterior de riqueza), em que a primeira era adstrita às empresas industriais, enquanto a segunda aos bancos. Pela macroestrutura financeira dá-se uma interação do dinheiro e dos ativos entre ambas circulações. Nesse sentido, a financeirização não implica que a liquidez esteja sendo sugada da circulação industrial para a financeira e que, em função disso, as

corporações estejam *out of money* (sem ‘poupança financeira’) para investir e dinamizar a circulação industrial. Não é assim, uma vez que, sendo elas mesmas grandes detentoras dessa liquidez, a alocação na órbita financeira é uma decisão patrimonial da qual elas são co-partícipes junto com bancos e similares. (Braga, 1998, p. 236. Grifos do autor).

Esta nova fase do capitalismo financeiro leva às últimas conseqüências o processo de acumulação de capitais. A reprodução de capitais ocorre segundo a lógica da circulação em escala global de capitais que procura se valorizar em tempos reduzidos, fazendo com que a circulação de dinheiro e ativos financeiros seja cada vez mais rápida e, conseqüentemente, mais intensas. Dessa forma, a riqueza no capitalismo contemporâneo aparece como uma coleção de ações e títulos que buscam se valorizar em tempo recorde.

O desenvolvimento do capitalismo contemporâneo trouxe à tona a estruturação da organização empresarial predominante nesse período: os grupos econômicos. Os grupos econômicos representam o advento de uma estrutura político-econômica centralizadora de capitais e de poder no interior da economia capitalista.

As ações empresariais são pautadas pela condução estratégica dos negócios e pela existência de um comando administrativo central capaz de coordenar as decisões e ações no que diz respeito ao controle do capital. Da produção ao investimento, da influência sobre a sociedade e o aparato estatal, os grupos econômicos agem consolidando um poder peculiar de influência e atuação na sociedade.

Segundo Portugal Jr.(1994), os grupos econômicos extrapolam a estrutura anterior de organização da produção uma vez que, seus mecanismos de atuação são distintos do ambiente em que se constituíram as firmas. Dessa maneira, entende-se que:

(...) a origem dos grupos está relacionada à organização produtiva nascida da ruptura institucional e organizacional da empresa, provocando o seu crescimento, envolvendo mudanças qualitativas importantes que impedem que seja caracterizada como um simples prolongamento da firma. (Portugal Jr., 1994, p. 6).

Seu aparecimento está ligado ao movimento de passagem do capitalismo concorrencial para o monopolista. O volume da acumulação de capitais e, conseqüentemente, sua centralização criam o terreno propício para o surgimento dos grupos econômicos. Como tal expressa relações de poder dentro da sociedade

capitalista. As massas de capitais concentradas e centralizadas dão à classe capitalista um poder, até então, sem precedentes. Isso revela o caráter político dos grupos econômicos, uma vez que o capital centralizado e concentrado dá a um conjunto reduzido de indivíduos o poder de determinar o movimento do investimento e da produção.

No capitalismo concorrencial, o processo de concentração de capital é resultado direto da acumulação da empresa-familiar, de menor porte, com tênues ligações de crédito com os bancos – no bojo da competição em mercados extremamente anárquicos e pulverizados. A acumulação, ao avançar para setores intensivos em capital, com longos prazos de maturação e sofisticada tecnologia (sobretudo indústria elétrica, metalmeccânica e química), na chamada Segunda Revolução Industrial, passa a exigir patamares ampliados de concentração de capital, que já não podem ser mais obtidos **única e exclusivamente** através dos lucros retidos e da acumulação passada, aspecto típico da etapa anterior. No capitalismo oligopolizado, torna-se necessário que a centralização de massas de capital sob um controle único **anteceda** qualquer investimento. (Portugal Jr., 1994, p.17. Grifos do autor).

Em outras palavras, a emergência dos grupos econômicos foi possível em um contexto de intensa concentração e centralização de capitais. Isto é, à medida que se desenvolve o processo de acumulação e o capitalismo concorrencial vai sendo suplantado por outra forma de organização produtiva e financeira. A empresa tradicional dá lugar às grandes corporações que passam a monopolizar mercados, processos de produção e a circulação financeira.

Gonçalves (1991) destaca o grupo econômico como sendo o espaço de poder e da acumulação de capital. Nesse sentido, compreende-se o grupo econômico como:

(...) o conjunto de empresas que, ainda quando juridicamente independentes entre si, estão interligadas, seja por relações contratuais, seja pelo capital, e cuja propriedade (de ativos específicos e, principalmente, do capital) pertence a indivíduos ou instituições, que exercem o controle efetivo sobre este conjunto de empresas. (Gonçalves, 1991, p. 494).

Pode ser entendido, também, como “expressão institucional do capital financeiro” haja vista que, “...a concentração do capital-dinheiro (...) torna-se o principal

fator explicativo da concentração global dos recursos produtivos e da estruturação dos grupos econômicos.” (Portugal Jr., 1994, p. 17).

Portanto, a expansão capitalista foi realizada através da supressão da firma enquanto unidade central e exclusiva da produção e, conseqüentemente, pelo estabelecimento do controle do capital monopolizado sobre outros capitais. Essa nova forma de organização do capital faz surgir a figura do grupo econômico com uma estrutura peculiar, representada pelo controle e poder centralizado além da produção diversificada e descentralizada e forma de gestão complexa abarcando um amplo conjunto de atuação tanto produtiva quanto financeira.

De um modo geral o grupo representa uma complexa teia de relações produtivas-financeiras submetida a um comando único com amplitude gigantesca de atuação, detendo um poder superior à empresa capitalista tradicional.

Isto indica que os grupos econômicos possuem uma posição privilegiada na organização contemporânea da produção e reprodução do capital. Portugal Jr.(1994) se refere a este fato como estando os grupos econômicos dentro de uma hierarquia dos capitais. Essa posição coloca os proprietários em vantagem com relação às outras classes no interior da sociedade; subordina o Estado e transforma o capital-dinheiro concentrado no agente por excelência da acumulação.

(...) os grupos econômicos aparecem então numa posição específica na hierarquia dos capitais. Esses são o topo de uma estrutura bastante concentrada, de qualquer ponto de vista. Ao mesmo tempo, são o principal veículo de reprodução (e ampliação) de tal concentração. Essa posição implica relações privilegiadas com os demais capitais, com o Estado, com os trabalhadores e com a sociedade em geral, conferidas à reduzida classe de proprietários que controla as massas concentradas de capital-dinheiro. (Portugal Jr., 1994, p.18).

O grupo econômico está assentado em uma estrutura de controle e de poder de decisão capaz de operacionalizar a atuação do mesmo em âmbito mundial-global. Tal estrutura significa dar conta de executar estratégias e decisões de maneira coordenada. Isto é possível uma vez que, a acumulação de capitais requer: especialização, diversificação, verticalização e conglomeração. (Gonçalves, 1991).

Estas estratégias apontam a dimensão do poder e controle do grupo sobre as atividades requeridas no processo de acumulação de capitais. Em outros termos, a empresa capitalista contemporânea ampliou sua atuação de tal forma que a própria

sobrevivência está associada a determinados processos capazes de garantir, em escala crescente, o controle intenso de massas, cada vez maiores, de capital-dinheiro.

A concentração dos investimentos e da produção em reduzido número de bens e serviços, a ampliação da área de atuação do grupo, a internalização da produção de bens e serviços e a distribuição dos recursos internos em um número básico de áreas representa uma hierarquia e uma estrutura para operar todos os mecanismos da acumulação de forma incessante. (Gonçalves, 1991).

Desse modo, Portugal Jr.(1994) aponta para o fato do controle sobre a produção significar a transformação do modo de organização da produção a partir da reestruturação empresarial. E esta reestruturação alavancou a formação de novas formas de controle empresarial fundado na emergência das corporações, conglomerados e holdings. Dessa forma, a acumulação de capitais ganha um outro patamar à medida que novos produtos e mercados são conquistados. Assim, “a estruturação empresarial típica dos grupos econômicos - ‘holdings’, conglomerados, multidivisões – é justamente aquela que une à lógica da centralização de capital uma intensa movimentação intersetorial que os espalha por diversos mercados.” (Portugal Jr., 1994, p. 29).

Aliada a esse processo estão as inovações tecnológicas. Chesnais (1996) indica que os grupos industriais caminham para a formação de empresas-rede que usufruem das transformações no contexto da reestruturação do capital tendo em vista a incorporação de novas formas de gerenciamento e controle dos processos de trabalho e de produção e das estratégias de terceirização que também contribuem para a efetivação dos objetivos dos grupos empresariais: “(...) reconciliar a centralização do capital e a descentralização das operações, explorando as possibilidades proporcionadas pela teleinformática e pela automatização”. (Chesnais, 1996, p. 33).

Nesse sentido, fusões e aquisições se tornam elemento constante na readequação do processo de concentração e centralização do capital, conforme verificado nas últimas décadas. Ao analisar a relação entre globalização, neoliberalismo e novas tecnologias, Schiller (2002) conclui que a aceleração das fusões e aquisições em âmbito global pode representar uma das formas encontradas para a inovação da cadeia produtiva transnacional.

Na constituição das redes empresariais de computadores, Schiller (2002) aponta para o fato de nenhum setor da economia ficar excluído. As empresas de todos os ramos-industriais, supermercadistas, entretenimento, bancos etc- investiram para usufruir da rapidez e disponibilidade de informações próprias do universo tecno-

informacional. No entanto, o setor financeiro rapidamente se tornou líder nos gastos em tecnologia<sup>7</sup>. Assim, as transações financeiras ganharam uma nova dinâmica e possibilitaram um movimento crescente do capital transnacional.

A intensidade com que as novas tecnologias são aplicadas no processo de trabalho e de gestão dos grupos econômicos, levou alguns analistas a dizer que estamos num novo ciclo, uma nova economia não centrada na produção industrial tradicional, mas na produção de tecnologias de informação. Isto acontece tendo em vista os elevados investimentos realizados pelos grupos econômicos, em todos os setores, na aquisição de tecnologias para organizar e gerir o trabalho e a produção de riquezas. Na reestruturação do capital os investimentos na rede de computadores, nas novas tecnologias de informação e da comunicação, tornaram-se vital à sobrevivência dos grupos econômicos industriais e financeiros. (Schiller, 2002).

A tecnologia é um aspecto fundamental para a atuação das companhias transnacionais. Para Chesnais (1996) trata-se mesmo da dimensão central à atuação dos grupos e empresas no capitalismo atual. Os vultosos investimentos em pesquisa e desenvolvimento têm alavancado a concorrência entre os capitais. A tecnologia é um fator de competitividade uma vez que representa a renovação na concepção de produtos e criação de novas mercadorias. Mais que isso, a tecnologia revoluciona o processo produtivo e de gestão do trabalho no interior das corporações tanto industriais quanto financeiras.

A estruturação empresarial típica do capitalismo contemporâneo fundamenta-se na lógica financeira. O processo de financeirização (Braga, 1998), em curso desde os anos 1960, redefine a acumulação capitalista colocando como central o capital financeiro como elemento fundamental à produção da riqueza contemporânea. Assim,

Os grupos econômicos são locus de controle e de acumulação de capital com possibilidades de alavancagem financeira e/ou creditícios, muitos superiores aos das demais unidades empresariais. Por isso, incorporam um cálculo empresarial específico, dominado, desde o alto

---

<sup>7</sup> De acordo com Schiller (2002, p. 33-34), “(...) o sector financeiro tornou-se o líder do movimento generalizado de aumento dos gastos das empresas em tecnologia. Em finais da década de 1980, a Rede Global de Telecomunicações do Citicorp, o maior sistema privado do mundo, estabelecia a ligação entre escritórios situados em noventa e nove países, transmitia 800 mil chamadas por mês e processava 200 mil milhões de dólares, por dia, de movimentos de divisas com o estrangeiro. A Merrill Lynch, a maior empresa de gestão de fundos dos Estados Unidos, estava então a gastar 400 milhões de dólares por ano em telecomunicações, uma soma bem superior à média de gastos da maioria das grandes empresas de todos os sectores.”



e em seu conjunto, por uma lógica financeira de acumulação. (...). A acumulação financeira é objetivo estratégico central dos grupos econômicos e a função financeira não pode, assim, ser encarada como função estratégica hierarquicamente equivalente a outras imprescindíveis ao processo de acumulação, mas sim como suposto crucial que antecede e condiciona a estruturação funcional/organizacional de qualquer grupo. (Portugal Jr., 1994, p. 43).

A acumulação atual implica a utilização de amplas somas de capital que só pode ser disponibilizado por unidades empresariais com avançado processo de concentração de capitais. A expansão e o investimento ocorrem em escala global à medida que grandes grupos empresariais e financeiros disponibilizam somas vultuosas que fazem a reprodução do capital girar em ritmo acelerado de acumulação.

(...) a função financeira fortalecida é característica fundamental dos grupos econômicos, o que potencializa seu processo de acumulação. Sua enorme capacidade de alavancagem financeira, a partir do controle de grandes somas de capital e do poder de mobilizar volumes adicionais igualmente significativos, possibilita-lhe realizar suas múltiplas estratégias de expansão e de investimento. No contexto da característica atual da estruturação empresarial, pode-se enxergar os grupos econômicos como expressão institucional e organizacional do capital financeiro. (Portugal Jr., 1994, p. 44).

O processo de financeirização acarreta mudanças significativas na forma de criação da riqueza. As consequências desse processo podem ser vistas com a crescente interdependência entre atividades industriais e a circulação financeira. No interior dos grupos econômicos vigora tanto a ‘acumulação fictícia’ (Portugal Jr., 1994) quanto a expansão do capital produtivo através da alavancagem creditícia. Altera, de modo significativo, a forma clássica de distinção entre grupo industrial e grupo financeiro. A financeirização acarreta a crescente junção da forma juro com a forma lucro e isto representa uma novidade nesta fase de desenvolvimento capitalista.

Conforme observou (Braga, 1998),

Do ponto de vista teórico, no centro deste padrão de riqueza está o capital a juros, venha ele da grande corporação industrial ou comercial, dos bancos, dos donos da terra, dos investidores institucionais, das poupanças financeiras pessoais. O juro sobre o dinheiro deve rigorosamente ser compreendido como manifestação máxima do capital enquanto pura propriedade, enquanto mercadoria plena, como ativo estratégico peculiar de uma economia monetária,

gerida por empresas, cujo objetivo último não é a troca de mercadorias por mercadorias, mas sim o circuito dinheiro-mercadoria-mais dinheiro. (...), o capital financeiro 'moderno' vem sendo constituído como a fusão da forma juro com a forma lucro em busca de realização, portanto, de ganhos operacionais bem com de financeiro-patrimoniais. (Braga, 1998, p. 223).

E esta é a nova modalidade de acumulação de capitais no capitalismo contemporâneo. A fusão juro-lucro faz emergir o processo descrito como financeirização e que representa outro patamar de produção da riqueza. Em outras palavras, a existência funcional e simbólica do dinheiro supera sua existência material. Dentro deste processo estão os grupos econômicos que funcionam como mecanismo de produção e de reprodução da lógica financeira global.

Em resumo, a expansão dos grupos empresariais a partir dos anos 1970 esteve associada à junção entre transnacionalização do capital, desenvolvimento tecnológico-principalmente através das tecnologias de informação e da comunicação- e reestruturação produtiva em escala global. A associação desses três movimentos alterou padrões de acumulação do capital até então em vigor e colocou as empresas e os grupos econômicos interligados à rede tecnológica que disponibiliza informações vitais aos negócios e sistematiza os processos de trabalho e a gestão das empresas dentro da rede transnacional de produção e circulação de capitais.

Neste contexto de transnacionalização do capital e de expansão da atuação dos grupos econômicos, o Banco do Brasil se situa enquanto um conglomerado que atua no ramo financeiro, mas que concorre com outros bancos ou conglomerados financeiros com atuação em distintos setores da atividade econômica. A concorrência no mercado financeiro, portanto, está marcada pela distinção entre o Banco do Brasil e os principais bancos privados - Bradesco, Itaú, Unibanco, Safra, e outros - que se reúnem em grupos econômicos específicos compostos de empresas financeiras e não financeiras.

Os estudos de Minella (1996; 2002) destacam a necessidade de compreendermos a expansão atual do capital financeiro tendo em vista as complexas relações e as múltiplas facetas assumidas pelas empresas e, notadamente, pela atuação dos grupos econômicos na conformação do cenário capitalista recente. Nesse sentido, aponta para a importância dos grupos econômicos na determinação das operações econômicas em âmbito global, assim como destaca o papel relevante dessas instituições na esfera cultural-artística contemporânea. Os grupos financeiros expandiram sua

atuação de tal modo que passaram a figurar entre os maiores grupos privados nacionais. Esta expansão contou com a participação de capitais internacionais e foi possível a partir da abertura econômica intensificada nos anos 1990 no Brasil. Isto caracterizou o chamado processo de globalização financeira.

O neoliberalismo teve uma função primordial na construção desse novo terreno do capital. As empresas, com seus escritórios e fábricas atuando em diversos territórios e sociedades, além fronteiras, tiveram no neoliberalismo o elemento primordial para a defesa dos seus interesses. A intervenção política operada pelos organismos internacionais e governos em diversos países alimentou a formação das estruturas transnacionais correspondentes a essa fase do capitalismo contemporâneo. É nesse contexto que a constituição de redes tecno-informacionais, notadamente com a superação das barreiras que impediam o funcionamento da estrutura transnacional da economia capitalista, representa o advento da fase atual do capitalismo, tida por Schiller (2002) como capitalismo digital.

### **1.3. Dinheiro Eletrônico e as Novas Formas de Controle Social**

No capitalismo contemporâneo o desenvolvimento do sistema de pagamentos conduziu ao aparecimento do dinheiro eletrônico. Essa forma de realização da riqueza conduz a um novo padrão de organização do movimento do capital. Bancos, empresas e organizações estabelecem relações a partir da rapidez e da dinâmica da nova forma de dinheiro, o dinheiro eletrônico. Neste item abordaremos a questão do dinheiro eletrônico e as formas de controle instituídas pela sua aplicação.

O dinheiro, na sua forma tradicional ouro ou papel-moeda, representa a coerção estatal sobre um conjunto de ações previamente determinadas. O Estado-nação ergue seu poder a partir da capacidade de emitir moeda e controlar o seu fluxo no interior da economia. O dinheiro funciona como o articulador da economia nacional, da circulação de mercadorias e simbolicamente representa e dá status ao seu possuidor. A forma tradicional de representação do dinheiro está restrita a um conjunto de elementos que garantem a autonomia do Estado nacional e o funcionamento da economia. Estes elementos, mobilidade da riqueza, impessoalidade nas transações econômicas, extensão territorial, dentre outras, fundamentam a organização social.

No capitalismo o dinheiro assume uma importância vital para a expansão das relações econômicas. O dinheiro transpõe fronteiras e assim expande o capitalismo para todo o globo terrestre. A capacidade de criar riquezas está associada à mobilidade que o dinheiro possibilita à circulação da mesma. Dinheiro, portanto, associa-se aqui a expansão constante da riqueza e à circulação de mercadorias à escala global.

A emergência do dinheiro eletrônico situa-se na segunda metade do século XX. O capitalismo gestado no pós-Segunda Guerra Mundial vivia sua época de ouro. Produção material e consumo de massa a todo vapor, revigoravam a economia dos países capitalistas centrais e permitia a expansão em busca de novos mercados. A acumulação de capitais assume a forma fordista-keynesiana que se estende do período pós-Segunda Guerra até a metade dos anos 1970.(Hobsbawn, 1995; Chesnais, 1996; Harvey, 2003).

Para Aglietta (2002), o dinheiro eletrônico poderá vir a substituir o dinheiro escritural tendo em vista sua maior eficiência em transmitir maior número de informações e ao mesmo tempo porque permite a identificação mais segura dos utilizadores. Nesse sentido, os cheques poderão desaparecer no futuro transformando o dinheiro escritural em mero objeto do passado.

Por outro lado, a questão é mais complexa quando se trata do dinheiro fiduciário, expresso pelo uso de moedas e notas. O usuário de dinheiro eletrônico é facilmente identificável; o utilizador do dinheiro fiduciário não. O segundo, oferece anonimato e segurança. O dinheiro eletrônico é centralizado através da interligação eletrônica e personalizada; o fiduciário é descentralizado, mecânico e anônimo.

Nesse sentido, Aglietta aponta que, no futuro,

(...) o porta-moedas electrónico pode ser utilizado em vez do dinheiro fiduciário em casos limitados, mas não o deverá substituir completamente. É mais provável que o porta-moedas electrónico ocupe uma posição intermédia entre o dinheiro fiduciário e formas já existentes de transferência de dinheiro entre contas bancárias, de forma a alargar o leque de meios de pagamento.” (Aglietta, 2002, p. 77-8).

As mutações nas formas de pagamento têm início na época de ouro do capital. A partir dos anos 1950 as empresas passam a transacionar, embora de forma limitada, com cartões de papelão que autorizam os clientes a efetuarem compras em lojas previamente autorizadas. Este tipo de cartão inicialmente disponibiliza compra de

serviços tais como transportes, restaurantes e hotéis. Posteriormente, avança-se para a efetuação de um conjunto maior de operações.

Segundo Weatherford (1999), a empresa Diners Club foi a pioneira no lançamento do cartão de crédito nos EUA. A criação de formas de pagamento alternativas ao sistema padrão papel-moeda transformará o contexto das relações de troca e as inovações serão de tal importância que despesas dos usuários passam a ser relacionadas com o limite de crédito do cartão. O cartão personifica uma relação social entre o usuário, o dinheiro (dinheiro plástico) e os estabelecimentos comerciais aptos a realizar as operações financeiras consolidadas com o consumo de bens e serviços.

Esta fase inicial do desenvolvimento de novas formas de pagamento, que coincide com o desenvolvimento do capitalismo na segunda metade do século XX, significou a capacidade dos agentes do capital em solucionar uma questão prática: a intensificação dos fluxos monetários e a correspondente dificuldade dos indivíduos em portarem determinados valores para tipos de serviços específicos. Nesse sentido, a invenção do cartão de crédito se associa à busca de praticidade nas formas de pagamento, dispensando a presença de dinheiro convencional. Por conseguinte, a história do dinheiro plástico tem início em um período de plena expansão do capital e do consumo de massa. Dessa forma,

(...) em 1950, a Diners Club criou o primeiro cartão de crédito moderno. Esse cartão de crédito era aceito em 27 dos melhores restaurantes do país e era usado originalmente por ricos homens de negócios como forma conveniente de cobrar despesas relacionadas a viagens e entretenimento. (...). Os primeiros cartões Diners Club eram apenas de papelão com o nome do cliente em um dos lados e do outro uma lista dos restaurantes em que era válido. Em 1955, a Diners Club mudou para cartões plásticos, lançando assim uma tendência monetária totalmente nova na cultura de consumo. (Weatherford, 1999, p. 231).

Desde então, o dinheiro plástico conheceu as mais variadas evoluções. Ainda nos anos 1950 os bancos iniciaram a emissão de cartões de crédito. Em 1958, o Bank of América criou o BankAmericard que a partir de 1977 se transformou em Visa. Posteriormente, anos 1990, este cartão se transformou no mais usado em escala mundial. Atingindo cerca de 12 milhões de estabelecimentos e estando em circulação cerca de 400 milhões de cartões. (Weatherford, 1999, p. 231).

A crise de acumulação dos anos 1970, passagem para a acumulação flexível, intensificou ainda mais o desenvolvimento das formas de pagamento. O dinheiro eletrônico, aparece em um contexto de flexibilização da produção e do trabalho e de intensificação do consumo de massa da era do toyotismo. A dinâmica do capital, à medida que procura superar os próprios limites do modelo de acumulação, oferece respostas para a continuidade de sua reprodução ampliada. O dinheiro eletrônico (cartão de crédito e débito, cartões inteligentes, etc.) se inscreve no contexto da ampla financeirização da sociedade. Movimento este marcado pelo remodelamento dos sistemas produtivo-financeiro.

A emergência do dinheiro eletrônico ocorreu de forma hesitante, segundo Bernardo (2004). Para este autor, a implantação do sistema de débito e crédito a partir do processamento eletrônico das informações contidas em um cartão magnético decorreu de maneira mais rápida nos EUA. A década de 1970 é decisiva como marco inicial da emergência dessa nova forma de dinheiro no capitalismo. Sendo assim,

(...) os ensaios iniciais de dinheiro eletrônico - definido aqui como os cartões de crédito e de débito e a extensão do dinheiro contabilístico graças a processos eletrônicos - foram muito hesitantes. O primeiro caixa bancário eletrônico, capaz não só de transferir fundos eletronicamente mas ainda de dispensar dinheiro material e de aceitar depósitos em dinheiro material, entrou em funcionamento em 1970 nos Estados Unidos, e passados oito anos havia ainda apenas 21.000 terminais eletrônicos instalados por instituições financeiras, dos quais só 7.700 eram caixas bancários. Em 1981, contavam-se nos Estados Unidos 20.000 caixas eletrônicas (...). No ano seguinte estavam instalados em todo mundo 70.000 caixas eletrônicas, dos quais 26.000 situavam-se nos Estados Unidos, onde já havia em 1993 mais de 40.000 caixas e cerca de 6 milhões de cartões de débito. Em meados desse ano contavam-se na Grã-Bretanha mais de 4.600 caixas eletrônicas, mas o seu nível tecnológico era ainda bastante rudimentar e eles estavam longe de efetuar todas as operações que eram já correntes nos caixas norte-americanos. Foi a partir de então que se acentuou a expansão dos caixas eletrônicos, até chegar aos níveis hoje conhecidos. (Bernardo, 2004, p. 140).

Não resta dúvida que a expansão do sistema de cartões de crédito ampliou as bases do endividamento em escala estratosférica. Tal sistema dispensa a existência do dinheiro tradicional no ato da compra ou do consumo e posterga a preocupação do cliente com o saldo devedor. Assim, a economia instituída pelo dinheiro eletrônico é a economia da dívida permanente e do consumo diário e frenético.

Costa (2004), analisando a chamada “sociedade de controle”, enfatiza que na era das tecnologias informacionais e da linguagem digital a cifra (senha) substituiu a assinatura e o número tidos como os mecanismos de controle usuais até então. A sociedade de controle pode ser definida a partir da emergência de novas tecnologias que alteram o padrão de dominação societal. De acordo com Benites (2004, p. 291):

O advento da ‘sociedade de controle’ marca a mudança de uma forma de uma forma de organização societal marcada por técnicas e saberes que forjaram o homem confinado, individualizado, produtor descontínuo de energia, para uma forma na qual o controle é de curto prazo, contínuo e ilimitado, uma sociedade de comunicação rápida e instantânea.”

Em suma, a sociedade de controle representa a mudança estrutural nas formas de comunicação no capitalismo contemporâneo. Instrumentos tecnológicos e comunicacionais revelam as novas formas de controle vigente. Senhas, câmeras, e-mail, dinheiro eletrônico, cartões variados, celulares, etc. compõem o universo da dominação do capital em escala global. Dominação tanto sobre o universo do trabalho quanto do lazer e do ócio. Estamos diante da nova cartografia da dominação do capital. (Costa, 2004).

O dinheiro eletrônico se inscreve nessa nova cartografia do controle. Se por um lado, “o dinheiro papel é caro e sem controle em sua circulação”, por outro lado, “o dinheiro eletrônico, além de reduzir os custos, acaba gerando mais controle sobre os indivíduos e a circulação do capital. O papel moeda é anônimo, o dinheiro eletrônico não.” (Costa, 2004, p. 167).

As empresas já dispõem de amplos meios para controlar a ação dos trabalhadores. O dinheiro eletrônico é mais um desses meios explicitados no estabelecimento de perfis a partir do consumo e das transações financeiras realizadas pelos trabalhadores. Os fluxos de dinheiro expõem as ações daqueles que o usam, uma vez que a identificação das transações e do usuário ocorre no momento da própria transação. Coloca-se também a questão da própria mobilidade dos trabalhadores.

A mobilidade no espaço e no tempo passa a ser controlada pela identificação do usuário através das transações realizadas no decorrer de um período. Novamente cabe chamar a atenção para o fato das transformações ocorrerem de modo desigual no âmbito da economia transnacional. Nos países de capitalismo avançado, a sociedade de controle opera de modo mais visível do que no capitalismo periférico.

Ainda de acordo com Weatherford (1999), algo de novo se instaurou com a chegada do cartão de crédito. O elemento pessoal presente nas transações com papel moeda é suprimido e a relação estabelecida é com o administrador do cartão que irá julgar se o usuário pode ter ou não ter o cartão com determinado limite de crédito. Ao mesmo tempo, a emergência do cartão ampliou a capacidade consumo e, conseqüentemente, das transações monetárias. Dinheiro passou, então, a ter sua capacidade de circulação ampliada: as restrições são eliminadas.

O cartão de crédito expandiu o crédito, mas também eliminou o elemento pessoal. Por meio do pagamento de uma taxa, a empresa de cartão de crédito agora assumia a responsabilidade e o risco de julgar a validade do crédito de um consumidor. A difusão dos cartões de crédito que teve início nos anos 60 provocou importantes mudanças nos padrões de compras e pagamento dos consumidores. O cartão de crédito isentou seu dinheiro de restrições temporárias permitindo que as pessoas usassem o dinheiro que elas ainda não haviam ganho ou recebido, mas que esperavam receber em uma data posterior. (Weatherford, 1999, p. 232).

Esse movimento de expansão do crédito revela o caráter disciplinador e controlador do dinheiro eletrônico. À medida que o possuidor do cartão de crédito está liberado para estabelecer uma relação de crédito-débito baseado em salário ou renda futura, ele se relaciona em uma rede de relações dominada prioritariamente pelas empresas detentoras do controle do cartão de crédito.

A emissão do cartão de crédito e de débito está sujeita ao cadastro do cliente que coloca á disposição da empresa um conjunto de informações que irão constituir um valioso banco de dados. Essas informações são manipuladas pelas empresas em vários sentidos. Desde as informações cadastrais mais comuns, passando pelas preferências de consumo, o tipo do consumo registrado no ato da transação, as qualificações do titular do cartão.

As tecnologias de informação e da comunicação desenvolvidas nos últimos anos colaboram para acentuar o controle através do processamento contínuo e eficaz dos dados do cliente. Segundo Bernardo (2004), indica também a magnitude do controle estabelecido pelas empresas, constituindo bancos de dados que disponibilizam a qualquer momento um montante infinito de informações sobre os usuários.



O registro de todos os artigos comprados com cartão de crédito, facilitado pela generalização dos códigos de barras, é processado e guardado pela firma emissora do cartão. Em 1992, com 52% do volume mundial total das transações com cartões de crédito e com mais de trezentos milhões de cartões em circulação, aceites em cerca de dez milhões de estabelecimentos comerciais, a Visa era, tal como continua a ser, a maior firma do ramo. Ora, um *software* sofisticado, instalado em 1993, permite que a Visa analise todas as transações efetuadas e constitua um banco de dados com as preferências e as qualificações de cada um dos detentores dos seus cartões. Além do montante colossal de informação de que dispõem as firmas emissoras de cartões de crédito, note-se ainda que nos casos em que as chamadas telefônicas são efetuadas com este tipo de cartão a coleta de informações multiplica os resultados. (Bernardo, 2004, p. 153). (Grifos do autor).

O dinheiro eletrônico também estabeleceu uma estratificação e hierarquização dos usuários. As empresas logo estabeleceram uma forma de diferenciar os possuidores dos cartões de crédito. Diversos tipos e classes de cartões foram lançados para estratificar os usuários. O dinheiro eletrônico cria, então, formas de hierarquias e controle associadas ao prestígio e tipos de cartões que o usuário possui. Para Weatherford (1999), as empresas nos EUA logo descobriram o significado da estrutura de classes e prestígio e o modo de pagamento adequado para a reprodução de tal estrutura. Assim,

(...) reconhecendo a importância do modo de pagamento na estrutura de classe e prestígio do país, os fabricantes de cartões de crédito de plástico freqüentemente criavam anúncios enfatizando o prestígio como benefício integral ao uso de um determinado cartão. Anúncios freqüentemente mostram cartões de crédito sendo usados por pessoas bem vestidas em locais luxuosos com clubes de campo, hotéis e restaurantes finos, navios luxuosos, limusines, e viagens aéreas em primeira classe, e os anúncios são repletos de palavras como *exclusivo, refinado, somente mediante convite e prestígio*. (Weatherford, 1999, p. 233). (Grifos do autor).

Esta não é uma particularidade norte-americana. Em todos os países onde operam, as empresas procuram segmentar a clientela de acordo com a estrutura de classes e os símbolos de status e prestígio presentes em cada um deles. Esta segmentação corresponde ao sistema de hierarquias e controles existentes em cada país e, também, em escala global. Ainda segundo Weatherford,

(...) nos prósperos e reluzentes anos 80, a American Express tinha aproximadamente meio milhão de titulares de cartões ouro e precisava refiná-los por categorias. Durante um período em 1984 a empresa tentou um serviço ainda mais exclusivo que chamou de *black card*, mas esse deu lugar ao cartão *platinum* em 1985. A MasterCard e a Visa acrescentaram seus próprios cartões *platinum*, *gold* e *regular* em meados dos anos 90. O sistema de cartões de crédito *platinum*, *gold* e *regular* correspondiam às classes superiores, média e trabalhadora na estratificação de débitos nos Estados Unidos. (Weatherford, 1999, p. 234). (Grifos do autor).

Portanto a segmentação dos cartões de crédito representava a reprodução da estrutura de classes da sociedade capitalista e a hierarquização e controle das despesas, dos costumes e das preferências dos clientes. Na extensão da sociedade tal prática tornou-se predominante à medida que a utilização do cartão de débito e de crédito se expande de forma a institucionalizar práticas de transações caracterizadas pela utilização de uma forma de dinheiro, o dinheiro eletrônico. Hoje podemos afirmar que o dinheiro eletrônico estendeu sua influência na sociedade de uma tal maneira que é impossível realizar certas transações e aquisições sem sua utilização. Em outros termos,

(...) o dinheiro eletrônico alcançou uma tal hegemonia que se torna difícil o acesso a certos serviços básicos quando não se possui cartões eletrônicos de crédito e de débito. Em países onde não existem carteiras de identidade, os cartões de crédito cumprem regularmente essa função, adquirindo portanto um estatuto de documento oficial, e em qualquer parte do mundo tornou-se impossível a hospedagem num hotel, mesmo de categoria média, se não se apresentar logo de entrada em cartão de crédito. (Bernardo, 2004, p. 141).

Esta expansão dos meios de pagamentos eletrônicos, notadamente o dinheiro eletrônico, transformou as relações de compra e venda, colocando as transações comerciais em outro patamar. Se o dinheiro tradicional, material, implicava a posse direta do objeto dinheiro, agora com o dinheiro eletrônico pode-se realizar as transações sem imediatamente possuir renda ou salário que garanta o pagamento futuro. Cria-se dinheiro ao comprar ou vender e, posteriormente, o cliente efetua o pagamento. Isso tem conseqüências radicais para os assalariados, uma vez que salários mensais e despesas mensais não estão mais separados, se confundem. Para Bernardo,

(...) com a generalização do dinheiro eletrônico, para a grande maioria dos assalariados nos países mais evoluídos deixou de haver uma separação clara entre o salário mensal e as despesas mensais. Existem dois fluxos paralelos, um dos salários e outro das despesas, e tudo

pressiona os assalariados a não distinguirem nem os períodos nem os ciclos relativos desses fluxos. Recentemente, os bancos começaram mesmo a substituir os cartões usados pelos seus clientes por outros cartões, que retiram automaticamente dinheiro das contas a prazo fixo, quando não existem saldos suficientes nas contas correntes. Assim, o endividamento tem-se tornado progressivamente mais fácil, a tal ponto que o consumo passou a assentar no crédito. Ora, uma situação de endividamento sistemático contribui para reduzir a capacidade de resistência dos assalariados, e prejudica portanto a sua aptidão para impor aumentos de salários ou para se opor a despedimentos coletivos. (Bernardo, 2004, p. 141).

A gestão da força de trabalho no capitalismo contemporâneo realiza-se amplamente apoiada em métodos de convencimento e repressão característicos do modo de regulamentação atual da força de trabalho. O uso da tecnologia amplia e reforça a vigilância e o controle, expandindo-os para além do universo do trabalho. A vida social, o espaço físico, o tempo recebem novas colorações na era da sociedade digital. O crédito e o correspondente endividamento funcionam como poderosos mecanismos de pressão e de controle sobre o universo do trabalho.

No processo de instalação do PDV no Banco do Brasil, na metade da década de 1990, entre os trabalhadores elegíveis à demissão estavam aqueles que tinham dívidas com o Banco e, portanto, a instituição pressionava para que pedissem demissão e quitassem suas dívidas. Ora, o endividamento dos trabalhadores da instituição fora estimulado pela direção da empresa através de cartões, cheque especial, transações eletrônicas que tiraram dos trabalhadores pressionados a capacidade de resistir ao processo de demissão. (Rodrigues, 2004).

A empresa possuía o controle sobre o endividamento dos trabalhadores e na reestruturação organizacional usou as informações como mecanismo para atingir os objetivos traçados pela direção e executados pelos gestores de recursos humanos. Isso só foi possível graças ao mapeamento possibilitado pela identificação das transações financeiras registradas através do uso dos meios eletrônicos.

A expansão da utilização de cartões expõe o fato de cada vez mais os indivíduos estarem lançando mão dos mesmos para realizar compras e outras transações. O volume de transações implica na existência de um mercado eletrônico que tende a substituir o dinheiro convencional, na forma papel moeda, pelo dinheiro eletrônico expresso em cartões inteligentes (Smart Cards) com chip interno capaz de armazenar um conjunto de informações e combinando as funções de cartão de crédito,

cartão de débito, cartão de identificação pessoal, autenticação digital, dentre tantas outras.

O capitalismo transnacional do século XXI, rompe os limites territoriais e comerciais impostos pelo papel-moeda e paulatinamente tem estendido sua esfera de ação incorporando novos mecanismos tecnológicos que redefinem o sistema de pagamento em termos da substituição de moedas e cheques como forma predominante de transações no interior da economia. O dinheiro eletrônico tem substituído o dinheiro tradicional de forma eficaz. As transações decorrentes de sua utilização têm demonstrado que os caixas eletrônicos e as máquinas registradoras em estabelecimentos comerciais dispensaram a relação vendedor-cliente e/ou bancário-cliente e instituíram a relação máquina-cliente como suporte de novas formas de controle e hierarquia tanto na empresa quanto na sociedade.

Seguindo a análise de Costa (2004), uma nova lógica está se instalando no capitalismo. A “cidade digital” possibilita que tanto em casa quanto no trabalho, e através de uma rede interconectada, possamos acessar infinitos produtos e serviços sem nos deslocarmos. O desenvolvimento das tecnologias de informação e da comunicação, nos últimos anos, criou um universo composto da junção da tecnologia com o aparato da produção – material e imaterial - e deste com o consumo. Esse aspecto é central na era do capitalismo flexível dos países desenvolvidos. As contradições afloram à medida que países e classes sociais são integrados de modo desigual à lógica do capital transnacional.

## **CAPÍTULO 2: CONTROLE E DISCIPLINA NO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO.**

(...) não é apenas o trabalho que, em antítese consigo mesmo e numa escala cada vez mais ampla, produz as condições de trabalho enquanto capital; também o capital produz numa escala cada vez maior os assalariados de que tem necessidade. O trabalho produz as suas condições de produção enquanto capital, o capital produz o trabalho enquanto trabalho assalariado, como meio de realização enquanto capital. A produção capitalista não é apenas reprodução da relação; na sua reprodução a uma escala cada vez maior e na mesma medida em que, com o modo de produção capitalista, se desenvolve a força produtiva social do trabalho, cresce também perante o operário a riqueza acumulada, como riqueza que o domina, como capital; perante ele expande-se o mundo da riqueza como um mundo alheio e que o domina; e na mesma proporção se desenvolve a sua pobreza, a sua indigência e a sua sujeição subjetivas. (Marx, 1985, p. 134-135. Capítulo Inédito de O Capital).

Em la relación salarial, el obrero no vende solamente su fuerza productiva, vende también su sumisión a unas normas de comportamiento. (Gaudemar, 1991, p. 121).

Neste capítulo focalizamos a dominação no trabalho dando ênfase às questões relativas ao controle - enquanto forma de fiscalização - e a disciplina no trabalho. Desde os primórdios do capitalismo que o controle sobre o trabalho se tornou essencial no sentido de inserir e impor aos trabalhadores os padrões de produção e a autoridade do capitalista.

As formas sistemáticas de organização e gestão da força de trabalho surgiram, na versão chamada científica, a partir dos estudos de Taylor sobre os tempos e movimentos dos trabalhadores. Posteriormente, Henry Ford irá atualizar e inovar o taylorismo dando-lhe uma outra versão que deriva do seu nome. O fordismo se constituiu enquanto uma forma específica de gestão e organização do trabalho na fábrica e mais que isso, um modo de disciplinamento que se expandiu da fábrica para a sociedade. Nesse sentido, Ford formará um modelo complexo de gestão que, associado

ao keynesianismo, irá regular e subordinar os trabalhadores aos objetivos do capital. (Harvey, 2003).

O advento do toyotismo trouxe a reformulação das técnicas e procedimentos de dominação e subordinação no trabalho. As características fundantes do modelo criado por Ohno são percebidas em um contexto de implementação de novas formas de exploração do trabalho e de acumulação integral do capital. O capitalismo pós-1970, marcado pela introdução de novos modelos gerenciais e tecnológico-produtivos, revitaliza-se com o planejamento eficaz da produção associada ao mercado e à concorrência capitalista baseada na competitividade internacional, na flexibilidade, na precarização das relações de trabalho. Esse modelo, toyotismo, tende a se universalizar.

## **2.1. Controle e Disciplina na Organização Capitalista do Trabalho**

O capitalismo transformou as condições de trabalho modificando também as formas de controle e disciplina. O ciclo disciplinar atual, para usarmos os pertinentes termos de Gaudemar (1991), reforça a subordinação e dominação no trabalho. As escolas de administração, a literatura especializada e os gurus da gestão, elaboram teorias e buscam reforçar a subordinação dos trabalhadores e a soberania das empresas. O poder discricionário das empresas e dos capitalistas aparece, então, fortalecido pela tentativa de intensificação do trabalho através da subordinação integral da força de trabalho. (Bernardo, 2004).

Nesse aspecto, a disciplina e o controle são modificados inaugurando uma nova fase de poder empresarial distinta das anteriores. Distinta em vários aspectos. Enquanto no Fordismo-keynesianismo a disciplina e o controle ocorriam, em geral, através da interferência direta da empresa ou do capitalista sobre a força de trabalho de maneira abertamente autoritária, conforme descrito no item a seguir sobre os métodos de Henry Ford, no capitalismo atual o controle e a disciplina aparecem predominantemente de forma subliminar.

De acordo com Gaudemar (1991), existe um conjunto de mecanismos que corroboram na adequação da força de trabalho aos objetivos do capital. O código empresarial particular, ou regulamento interno, representa uma modalidade de exercício da disciplina que aliado com o contrato de trabalho, ou acordo coletivo, codificam a subordinação do trabalhador aos objetivos do capital/empresarial. Assim, a cada fase de

desenvolvimento do capitalismo corresponde uma forma particular de disciplinamento ou ciclos disciplinares, que expressa o poder do capitalista sobre a força de trabalho.

Esta maneira de disciplinar a força de trabalho assume, no toyotismo, contornos mais definidos de subordinação ao capital. Embora estivesse já presente no fordismo, o código empresarial, o contrato de trabalho, designa agora a forma atual da dominação: exigência de plena adesão dos trabalhadores aos objetivos empresariais, criação de expectativas voltadas para a superação crescente das metas estabelecidas, pressão através do uso do fantasma do desemprego para forçar os trabalhadores a se integrarem nos objetivos empresariais.

Ainda nesse sentido, Lima (1996) havia enfatizado os tipos de disciplinas e controles no processo de trabalho característicos do capitalismo atual, demonstrando que a emergência do ciclo disciplinar atual, ou toyotista, estaria fundamentado nas ideologias administrativas preconizadas pelos gurus dos recursos humanos e da gestão de empresas. Assim, nos anos 1990 uma gama variada de “teorias” anunciava o caminho para o sucesso das empresas tendo em vista a aplicação de métodos de administração e controle que procuravam captar as capacidades intelectuais/cognitivas dos trabalhadores. No geral, os gurus da gestão de recursos humanos dão ênfase ao poder das empresas e à subordinação dos trabalhadores.

A dominação no trabalho, como já havia descrito Gaudemar (1991), está no centro da disputa no processo de acumulação do capital. A luta de classes se expressa no cotidiano da produção através da disputa entre capital e trabalho pelo controle e dominação na organização do trabalho nos espaços laborais. Em outros termos, a lógica capitalista está assentada na permanente tentativa de impor um padrão de disciplina e controle de acordo com o modelo de acumulação predominante em cada período de expansão do capital.

Harvey (2003) descreve o padrão de acumulação relacionando-o com o advento do modo de regulação tanto produtiva quanto da vida social na sua totalidade. Neste caso, o regime de produção impõe para o conjunto da sociedade e da força de trabalho uma forma de vida associada com a racionalidade do sistema de produção de mercadorias. Para Gaudemar (1991) isso corresponde aos ciclos disciplinares específicos de cada período do processo de produção e de trabalho. Em cada momento histórico o capital impõe determinadas tecnologias disciplinares e de controle no sentido de adequar a força de trabalho a uma gama de princípios e normas codificadas em

regulamentos que atuam de maneira a impor um tipo de comportamento adequado à reprodução do capital.

Daí a assertiva de Gaudemar (1991) ao afirmar que o trabalhador vende, além da força de trabalho, sua subordinação ao capital. O capitalista compra a subordinação do trabalhador a determinadas normas de comportamento e, conseqüentemente, ao poder empresarial. Daí a tentativa recorrente em utilizar ao máximo a capacidade intelectual, o saber - fazer, as aptidões da força de trabalho. A intensificação do trabalho aparece como um modo inteiramente desejável e racional na perspectiva do capitalista.

A partir do momento em que há esgotamento no regime de acumulação, ocorre também crise das tecnologias disciplinares que não se adequam aos propósitos de reprodução do capital. Dessa forma, novas tecnologias disciplinares entram em cena reorganizando as formas de trabalho codificadas nas normas e regulamentos redesenhados pelas empresas. A autoridade do capitalista, portanto, estará mantida e segue intocável o domínio do capital e a subordinação dos trabalhadores.

O processo de trabalho na era da acumulação flexível está fundado, também, na implantação de novas formas de disciplina e controle através do reordenamento da subjetividade dos trabalhadores, da manipulação e imposição de normas e regulamentos que procuram fazer com que ocorra a adesão e enquadramento ideológico-cultural dos trabalhadores. Para Heloani (2003),

Dentro de um sistema altamente competitivo e flexível, a empresa pós-fordista estimula o desenvolvimento da 'iniciativa', da 'capacidade cognitiva', do 'raciocínio lógico' e do 'potencial de criação' para que seus funcionários possam dar respostas imediatas a situações-problema. Ao passo que delega algum poder de decisão (propicia certa autonomia), a empresa precisa manter um controle indireto sobre a atuação de seus empregados, o que leva a fazer com que estes assimilem e incorporem suas regras de funcionamento como elemento de sua percepção, chegando, num último estágio, ao reordenamento da subjetividade dos trabalhadores, visando garantir a manutenção das normas empresariais. A subjetividade é assim tomada, (...), como um recurso a mais a ser manipulado, um engodo por parte do capital, para que os trabalhadores, (Heloani, 2003, p. 106) 'crendo que sua subjetividade foi reconhecida ponham a serviço do capitalismo seu potencial físico, intelectual e afetivo'(Enriquez apud Heloani, 2003, p. 106).



Dessa maneira, a incorporação das capacidades intelectuais dos trabalhadores no processo de produção e gestão torna-se algo essencial ao estabelecimento do controle capitalista do processo de trabalho e de produção de mais-valor. Em síntese, o capitalismo contemporâneo, pós-1970, reorientou de forma radical o processo de disciplinamento da força de trabalho.

Sennett (2003; 2006) analisando a cultura do novo capitalismo enfoca as mudanças operadas no plano da organização e da cultura no que diz respeito ao processo de trabalho e às novas formas de enquadramento disciplinar do trabalhador. A insegurança e a precariedade das condições de trabalho colocam para o trabalhador a opção de submeter aos padrões organizacionais e à flexibilidade do trabalho.

Nessa perspectiva, ressurgem formas de trabalho tidas como ultrapassadas no capitalismo, como o trabalho a domicílio e as formas precárias de subsunção do trabalho ao capital. (Harvey, 2003). Contrato temporário, part-time, dentre tantas outras, são incorporadas como mecanismo de controle e disciplina do trabalho. O ciclo disciplinar do capital passa hoje pela inserção de amplas parcelas de trabalhadores na precariedade. Seja ela ligada ao mercado formal, seja ao mercado informal de trabalho.

A expansão do trabalho *part time*, assim como as formas pelas quais o capital se utiliza da divisão *sexual* do trabalho e do crescimento dos trabalhadores imigrantes, cuja expressão são os *dekasseguis* executando trabalhos desqualificados e frequentemente ilegais, constituem claros exemplos da enorme tendência à intensificação e exploração da força de trabalho no universo do toyotismo. Este se estrutura *preservando* dentro das empresas matrizes um número reduzido de trabalhadores mais *qualificados*, *multifuncionais* e envolvidos com o seu ideário, bem como *ampliando* o conjunto flutuante e flexível de trabalhadores com o aumento das horas-extras, da terceirização no interior e fora das empresas, da contratação de trabalhadores temporários etc., opções estas que são diferenciadas em função das condições do mercado em que se inserem. Quanto mais o trabalho se distancia das empresas principais, maior tende a ser a sua precarização. (Antunes, 1999, p. 56-7. Grifos do autor.).

A racionalização produtiva advinda das mudanças estruturais do capitalismo após os anos 1970, tornou o processo de produção um lugar de constante busca de redução dos contingentes de trabalhadores. Na história do capitalismo a ampliação do capital fixo em detrimento do capital variável caracteriza aquilo que Marx (1988) chamou apropriadamente de mudança na composição orgânica do capital. Isto implica

uma parcela crescente de trabalhadores sendo colocados para fora do processo produtivo industrial e amplas parcelas recorrendo a formas de trabalhos auxiliares à reprodução ampliada do capital.

O controle do trabalho se configura à medida que o capital impõe sua autoridade sobre os trabalhadores no processo de organização da produção. O domínio, o poder ou a autoridade nos locais de trabalho se manifesta nos atos do capital, ou dos seus representantes – administradores, gestores, gerentes-, na direção e/ou condução das atividades produtivas no interior das empresas.

A monitoração do capital sobre os trabalhadores torna-se essencial para a produção e apropriação de mais-valor. O capitalista apropria da riqueza em função tanto da propriedade dos meios de produção quanto do controle exercido durante o processo de extração da mais-valia.

Na análise de Marx (1988) são recorrentes dois fatores importantes para compreendermos a autoridade do capital sobre o trabalhador. No modo de produção da mercadoria, os trabalhadores perderam o controle sobre o produto assim como o controle sobre o próprio processo de produção. A divisão capitalista do trabalho pressupõe esse movimento de dupla desapropriação dos produtores diretos. Historicamente:

(...), a origem e o sucesso da fábrica não se explica por uma superioridade tecnológica, mas pelo fato dela despojar o operário de qualquer controle e de dar ao capitalista o poder de prescrever a natureza do trabalho e a quantidade a produzir. A partir disso, o operário não é livre para decidir como e quanto quer trabalhar para produzir o que lhe é necessário; mas é preciso que ele escolha trabalhar nas condições do patrão ou não trabalhar, o que não lhe deixa nenhuma escolha. (Marglin, 1989, p. 41)

Nesse sentido, a organização do processo de trabalho e de produção implicou a constituição de uma estrutura hierárquica sob domínio do capital e cuja função primeira é a acumulação. (Marglin, 1989). Ainda segundo Marglin (1989, p.41), “a divisão do trabalho (...) foi adotada não pela superioridade tecnológica, mas porque garantia ao empresário um papel essencial no processo: o de coordenador que, combinando os esforços separados dos seus operários, obtém um produto mercante”. O autor completa concluindo que “a função social do controle hierárquico da produção consiste em permitir a acumulação do capital”. (Marglin, 1989, p. 41). A fiscalização, o controle são atributos, na divisão capitalista do trabalho, daqueles que detém os meios

de produção e dirige através do regulamento, das normas e das regras impostas aos trabalhadores o processo de produção da mercadoria. Nestes termos, a função de controle, fiscalização, vigilância, é exercida pelo capital. Sendo assim:

O segredo do sucesso da fábrica, o motivo da sua adoção, é que ela tirava dos operários e transferia aos capitalistas o controle do processo de produção. Disciplina e fiscalização podiam reduzir os custos, na falta de uma tecnologia superior. (Marglin, 1989, p. 58).

Analisando o sistema do capital, Mészáros (2002) afirma que ao longo da história, e notadamente na sociedade burguesa, o controle social é retirado da sociedade e transferida para o capital que estabelece um sistema hierárquico através do qual se reproduz as relações sociais de produção. Dessa maneira,

No decurso do desenvolvimento humano, a função do controle social foi alienada do corpo social e transferida para o capital, que adquiriu assim o poder de aglutinar os indivíduos num padrão hierárquico estrutural e funcional, segundo o critério de maior ou menor participação no controle da produção e da distribuição (Mészáros, 2002, p. 991).

A disciplina, vista como obediência a um padrão comportamental e às regras determinadas na organização do trabalho e da produção capitalista, também é um elemento sem o qual o capital não estabelece seu domínio sobre os trabalhadores. O não cumprimento das diretrizes, das regras e regulamentos, das orientações, geralmente, leva a penalidades aplicadas por aqueles que detém o poder de controle no trabalho. (Gaudemar, 1991).

Segundo Mendoza (1991), a disciplina no trabalho pode ser definida como a forma de codificação buscando obter domínio sobre o processo produtivo e de trabalho. Nesse sentido, a disciplina representa uma estratégia reguladora do comportamento dos trabalhadores visando a adequação produtiva da força de trabalho para a produção e reprodução do capital. Trata-se de uma estratégia múltipla e complexa dirigida para tal objetivo.

Portanto, a ordem nas empresas, ou nas fábricas, requer a adoção de procedimentos e técnicas capazes de constituir espaços de trabalho adequados ao uso produtivo da força de trabalho. Em certo sentido, as formas de disciplinas, seja na

fábrica ou nas empresas no geral, obedecem à lógica do padrão de acumulação predominante. Gaudemar (1991) chama atenção para o fato de um ciclo disciplinar não dispensar o outro. Ou seja, é possível, no interior do processo produtivo, coexistirem modos disciplinares diversos sem que isso inviabilize a dominação do capital e a subordinação dos trabalhadores. Em último caso, a ordem produtiva deve ser estabelecida para que a produção e valorização do capital sejam colocadas em prática de acordo com o estatuto do capital.

Nesse sentido,

(...) disciplina es siempre codificación explícita com el objetivo de normalización para establecer o reproducir un orden determinado. Em este caso se trata de codificar y normalizar los factores del proceso de trabajo a fin de que operen como valoradores del capital. Esto supone desarrollar y aplicar normas que regulen el uso de los objetos, medios de y fuerzas de trabajo, así como configurar el poder sobre los ejes de una división del trabajo jerárquicamente mediada. Em síntesis: la disciplina industrial debe construir y dar continuidad a un determinado orden productivo, a um sistema de autoridad, dominio y jerarquía aplicado a la producción. (Mendoza, 1991, p. 19)

Ainda segundo este autor, as técnicas disciplinares, tomadas enquanto formas específicas de imposição das ordens do capital, representam a modelação tanto do espaço quanto do tempo no interior das empresas capitalistas. No eixo dessa preocupação capitalista está a tentativa de sistematizar o controle no trabalho e a interiorização dos princípios codificados e normatizados visando o uso dos equipamentos de trabalho e a racionalização produtiva expressa na redução dos custos e no aumento da produtividade do trabalho.

Em suma, trata-se de utilizar de maneira racional a capacidade da força de trabalho, intensificando o trabalho e garantindo o controle sobre o processo produtivo. Para isso torna-se necessário adequar, objetivamente, controle social, disciplina e produção. Sendo assim:

Todo ello conduce a que producción y disciplina se articulen dentro de una estrategia global de desarrollo, expresada en una determinada manera de modelar y organizar tanto el espacio como el tiempo fabril, gestionando un adecuado equilibrio entre la materialidad del orden y la eficacia social de sus representaciones simbólicas, a fin de adecuar la tecnicidad de los medios de producción, las funciones de los trabajadores y las combinaciones sociales del trabajo a las necesidades del capital expresadas en una cuádruple exigencia: permitir la

continuidad del poder, obtener los máximos resultados productivos, facilitar la aminoración de los costes y lograr um control efectivo del trabajo. (Mendoza, 1991, p. 19-20).

O ciclo disciplinar não implica a existência de uma maneira única de disciplina. A noção de ciclo refere ao modo como se constitui, domina e esgota uma determinada forma de impor aos trabalhadores um código de trabalho e de subordinação em cada período da acumulação capitalista. Diz respeito a um período de adequação e, posteriormente, de inflexão disciplinar no regime de acumulação, conduzindo ao aparecimento de outras formas disciplinares propícias às redefinições da acumulação capitalista. Assim,

(...) la noción de ciclo disciplinario no presupone que para cada modo de acumulación exista solo una forma de disciplina posible. Se trata más bien de un modo de articulación entre formas diversas, una de las cuales podría ser dominante, desempenando un papel motor en una determinada coyuntura pero no necesariamente en outra. (Mendoza, 1991, p. 21).

Uma vez que a disciplina constitui uma referência essencial na determinação do processo de trabalho pelo capital, torna-se importante percebê-la em suas variações. O ciclo disciplinar não é caracterizado pela unicidade, mas pela variabilidade de técnicas disciplinares que sustentam o poder capitalista e a subordinação dos trabalhadores.

Isto implica na compreensão de que a disciplina varia no tempo e no espaço de acordo com os ciclos do capital. As variações nas formas disciplinares devem ser observadas em consonância com os ciclos de produção e reprodução do capital. De certo modo, o capital procura adequar as técnicas disciplinares, notadamente nos modos de disciplinamento maquínico e contratual, em torno de dois eixos básicos: produtividade e interiorização da disciplina.

O taylorismo procurou adequar esses eixos através da chamada administração científica, mas foi o fordismo-keynesianismo que englobou tanto os princípios do maquinismo quanto do modo contratual de disciplinamento, uma vez que realizou plenamente a promoção e a instrumentalização do contrato coletivo de trabalho, além do reconhecimento da representação sindical e da delegação de poderes. (Antunes, 1999; Bihl, 1998; Harvey, 2003; Gaudemar, 1991; Mendoza, 1991).

Nessa perspectiva, o que Gaudemar (1991) chama de ciclo disciplinar representa a formação e implementação das técnicas de dominação e controle do processo de trabalho. Em cada momento específico da acumulação capitalista, novas formas de controle são criadas para dar suporte ao domínio pleno do capitalista na reprodução do capital. A lógica da acumulação impõe a necessidade de técnicas específicas fundamentais para a extração do mais-valor. Assim,

(...) el control del proceso de producción es la condición necesaria para la extorsión de la plusvalía y, por tanto, para la formación del beneficio. Hay que comprender, pues, antes de nada, la manera em que se constituyen las formas de control del proceso de trabajo, em una palabra, la disciplina capitalista; y la manera, también, em que se transforman cuando dejan de corresponderse con las opciones estratégicas de la clase capitalista. (Gaudemar, 1991, p. 53).

O toyotismo corresponde, em termos, à emergência da fase disciplinar e de controle integral sobre o trabalho inaugurado após o esgotamento do taylorismo-fordismo (fordismo-keynesianismo). Seguindo essa noção, a disciplina enquanto codificação de regras, ordens e procedimentos é redefinida em termos de adequação do trabalho às mudanças realizadas no contexto da acumulação de capital na era da flexibilização do trabalho. Daí a euforia preconizada pelos gestores e administradores a partir dos anos 1980 ao anunciar as mudanças do capitalismo como a fase mais espetacular da gestão e organização do trabalho e das empresas. Em suma, a panacéia ideológica em voga representa a reformulação dos princípios básicos da extração do mais-valor a partir da redefinição das formas de controle, disciplina e subordinação no trabalho.

Não é o caso de reproduzir na íntegra a caracterização feita por Gaudemar (1991) acerca dos ciclos disciplinares, mas de qualquer modo vale a pena sintetizá-los aqui para termos uma noção das técnicas de disciplina e controle ao longo do desenvolvimento do capitalismo.

Gaudemar (1991) identifica quatro ciclos disciplinares. O primeiro é o ciclo panóptico onde a disciplina, no interior da fábrica, é inspirada em modelos sociais já existentes: a família e o exército, por exemplo. O modo de vigilância é predominantemente coercitivo. O segundo seria caracterizado por um ciclo de disciplina extensiva, dentro e fora da fábrica. O terceiro, chamado ciclo de disciplina maquínica. Ocorreria um duplo processo de objetivação e de interiorização da disciplina. Esse

processo de trabalho seria remodelado pelo maquinismo, caracterizado pelo taylorismo. O último, ciclo de disciplina contratual, a interiorização da disciplina ocorreria de modo formal ou real de delegação parcial de poder. (Gaudemar, 1991, p. 57).

Esse modelo exposto é importante para percebermos que a dominação do capital sobre o trabalho obedece rigorosamente procedimentos não só objetivos, mas, e principalmente, subjetivos de imposição. A idéia de ciclos disciplinares evidencia o desenvolvimento de técnicas de dominação e subordinação no interior do modo de produção no sentido de racionalizar e garantir o domínio do capital sobre o trabalho e, conseqüentemente, a extração de mais-valia.

No processo de trabalho as empresas e os capitalistas buscam convencer a força de trabalho utilizando para isso de diversos mecanismos de convencimento. As escolas de formação da força de trabalho, desde as escolas do Estado até as chamadas universidades corporativas e as demais instituições, visem preparar a força de trabalho dentro dos novos padrões empresariais de dominação e subordinação no trabalho. Nesse sentido, a empresa capitalista reduz parte dos custos com a formação e disciplinamento da força de trabalho, uma vez que a mesma chega à empresa com a disciplina e os princípios adequados aos objetivos empresariais e capitalistas.

Na expressão de Heloani (2003), as novas formas de autocoação procuram captar a subjetividade do trabalhador substituindo ordens por regras e fazendo com que o indivíduo se adequem aos objetivos da empresa. Assim, os mecanismos de controle passam a ser mais elaborados e sofisticados à medida que apresentam sistemas de valores referentes ao universo de trabalho no interior das empresas e os indivíduos devem submeter-se a essa “gramática dirigida para a identificação com os valores da empresa, implicando a subordinação do trabalho ao capital, e na qual a linguagem desempenha papel fundamental.” (Heloani, 2003, p. 107).

O sistema disciplinar e o controle do processo de trabalho interagem com as condições de oferta da força de trabalho. Em outras palavras, o sistema de manipulação da subjetividade dos trabalhadores tem um aliado de peso: a existência de ampla oferta de força de trabalho que possibilita às empresas e aos capitalistas escolherem o trabalhador ideal aos propósitos do capital. Além do mais, a ampla oferta de força de trabalho pressiona os trabalhadores a aceitarem as condições impostas pelo poder empresarial e faz com que aqueles que se encontram desempregados sejam compelidos, também, ao modo disciplinar do regime de acumulação vigente.

O mercado de trabalho atua como um regulador em potencial na formulação de um contingente de trabalhadores aptos a aceitarem as condições e as regras do jogo das empresas e do capital. A dominação e a subordinação do trabalho ao capital se iniciam, portanto, antes do trabalhador chegar à fábrica ou à empresa capitalista. O poder dos capitalistas se estende para além dos espaços de trabalho.

O toyotismo ampliou o leque do poder do capital constituindo técnicas de disciplina e controle da força de trabalho que caracterizam o regime de acumulação flexível, na definição de Harvey (2003). As mudanças no disciplinamento da força de trabalho implicaram a codificação de procedimentos e regras típicas da acumulação atual. Em certo sentido, poderíamos dizer que o toyotismo radicaliza a subsunção real do trabalho ao capital de forma que a disciplina se apresenta de maneira mais intensa e a exigência de interiorização dos mecanismos de controle assume proporções consideráveis.

As técnicas de controle e disciplina do trabalho passam a exigir a adesão e identificação do trabalhador com a organização, com a empresa. O discurso das políticas de recursos humanos contempla e estimula a aceitação, por parte da força de trabalho, do poder empresarial. Trata-se, pois, de impor uma codificação com o objetivo de normatizar determinados comportamentos requeridos pelo processo atual de valorização do capital.

Portanto, a codificação e a normatização de procedimentos visam regular tanto o uso de objetos e equipamentos quanto configurar o poder do capital sobre a divisão do trabalho hierarquicamente definida. Nessa perspectiva, a adoção de tecnologias tanto microeletrônica quanto de gestão dos recursos humanos está associada à adequação ao novo ciclo disciplinar integral do toyotismo.

Definimos como ciclo disciplinar integral as práticas fundamentadas no modelo toyotista de organização do trabalho e de internalização dos mecanismos de controle assentados na subsunção real do trabalho ao capital. As práticas decorrentes de tal modelo de subordinação revelam as tentativas de extrair, na integralidade, as capacidades intelectuais da força de trabalho e, conseqüentemente, a intensificação do trabalho visando a redução de custos e o aumento da produtividade do trabalhador. Dessa forma, a tecnologia disciplinar é associada à microeletrônica e aos programas de recursos humanos no sentido de formar e adequar um tipo específico de trabalhador ao modelo predominante de valorização do capital.



Dentro desses propósitos, é exigido ao trabalhador a adoção de maneiras de ser ditadas pela lógica empresarial de configuração do poder nos espaços de trabalho e na subordinação da força de trabalho. O poder do capital aparece adornado de uma lógica racional voltada para a consecução de objetivos pretensamente comuns a trabalhadores e capitalistas.

A qualificação aparece como forma de extrair o máximo da capacidade intelectual do trabalhador e como discurso de disciplinamento para a adoção dos padrões comportamentais necessários ao fluxo de extração do mais-valor. Assim, o capital designa, a cada momento, os rumos da corrente disciplinar e do controle do trabalho nas empresas através da instauração de normas e procedimentos capazes de garantir a valorização do capital no contexto do padrão toyotista de acumulação.

Com base na internalização dos mecanismos de controle, a empresa ‘concede’ maior ‘autonomia’ para algumas tarefas e incorpora novas exigências para os trabalhadores sob rótulos de aparência atraente como ‘criatividade’, ‘novas responsabilidades’, ‘qualificação’ etc. Dessa forma, dentro de um contexto mutável da economia globalizada, o trabalhador precisa constantemente aperfeiçoar-se, sabendo-se alvo de perene avaliação no ambiente organizacional. (Heloani, 2003, p. 108).

Os mecanismos de controle e as técnicas disciplinares estão expressos nos jargões da moda empresarial. A tentativa de envolver o trabalhador é demonstrada pelas expressões que procuram estimular a adoção do discurso do capital. Palavras como “qualidade”, “qualificação”, “competências”, “responsabilidade”, “criatividade”, “trabalho em equipe”, dentre tantas outras, fazem parte do universo disciplinar integral do padrão toyotista de acumulação de capital.

Assim, o discurso atual enfatiza a necessidade de qualificação do trabalhador e do desenvolvimento das capacidades e habilidades voltadas para a atuação eficaz no âmbito da atividade produtiva. De acordo com Heloani (2003), a adoção de tecnologias microeletrônicas provocou, em certa medida, a reunificação dos aspectos manuais e intelectuais do trabalho. Em certo sentido, a tecnologia possibilitou a junção prática de determinados conhecimentos e saberes do trabalhador oferecendo ao capital uma ampla margem de manobra para a intensificação do ritmo e da exploração do trabalho. Portanto, as virtudes dos trabalhadores, suas capacidades intelectuais e suas experiências, são incorporadas pelo capital como um mecanismo a mais na realização da valorização do capital.

(...) a qualificação favorece ao capital uma maior e melhor apropriação do trabalho. Maior, pela economia de movimentos e destreza, e melhor (no sentido político), pelo disciplinamento da percepção para novas funções, agindo ao mesmo tempo como uma 'camuflagem' para a intensificação do trabalho. (Heloani, 2003, p. 109).

O reordenamento da subjetividade dos trabalhadores, sob a ótica toyotista, demonstra que as transformações nas técnicas disciplinares e de controle operam no sentido da adequação da força de trabalho no processo de valorização do capital. As técnicas de controle e disciplina, expressas nos regulamentos, na legislação e nos contratos de trabalho, dão significado à lógica de reprodução do capital no padrão de acumulação dominante de cada época. Os ciclos disciplinares expressam as formas encontradas pelos capitalistas para gerir de maneira integral suas atividades, subordinando a força de trabalho a determinados mecanismos de controle e estabelecendo o poder empresarial nos espaços de trabalho.

A generalização das técnicas de disciplina e controle faz com que tanto no trabalho quanto fora dele a força de trabalho esteja submetida a modos de subjetivação e interiorização das ideologias empresariais e de gestão. O toyotismo possibilitou a realização ampliada daquilo que era ambicionado por Henry Ford, a expansão do controle para além dos ambientes de trabalho. O controle e a disciplina tem invadido o lazer, os domicílios, a vida cotidiana dos trabalhadores como nunca visto antes. (Bernardo, 2004).

As exigências de qualificação refletem, além da pressão pela formação, a sintonia constante com os modos de disciplinamento do trabalho. As técnicas de disciplina e controle, no âmbito do toyotismo, têm na autocoção, tomada a partir da introjeção do discurso disciplinar do capital, um elemento básico que dispensa os custos da gestão taylorista-fordista e ao mesmo tempo transforma o trabalhador em instrumento eficaz, potencializado pelo uso intenso de suas aptidões e saberes, da intensificação do ritmo do trabalho e da valorização integral do capital. Ao mesmo tempo, as contradições inerentes à lógica do sistema do capital (Mészáros, 2002) são recorrentes nos espaços laborais. O capital se esbarra com as resistências dos trabalhadores nas lutas pelo controle da organização da produção. A cada período da acumulação capitalista, novos mecanismos de controle e disciplina são gestados visando combater as resistências e, desse modo, adequar os trabalhadores à produção da riqueza social.

As técnicas disciplinares que emergiram no Banco do Brasil no pós-1995 dizem respeito a utilização de toda uma gramática voltada para a integração e subordinação dos trabalhadores bancários à nova realidade do mercado bancário de venda de produtos e serviços. Cursos presenciais e não-presenciais, treinamentos nos locais de trabalho, as metas, e conseqüentemente seu cumprimento, o trabalho em equipe, os discursos e programas focados na “gestão participativa”, na “empregabilidade”, na “cooperação”, nas “competências”, na “formação”, o “comprometimento com os objetivos organizacionais”, o comissionamento, a avaliação dos funcionários, dentre outros, sintetizam os esforços da administração para disciplinar o bancário de acordo com o ideário institucional. Estas técnicas disciplinares marcam a realidade atual dos trabalhadores da instituição financeira em questão.

Na estatal financeira investigada, as mudanças verificadas nas últimas décadas, fins dos anos 1990 e anos 2000, estavam de acordo com o propósito de ditar o perfil do bancário, agora vendedor de produtos e serviços, para aumentar a produtividade do trabalho e ao mesmo tempo introduzir alterações gerenciais capazes de impor ao trabalhador bancário os discursos dos recursos humanos voltados à competição e inserção do banco à realidade das empresas do setor privado. Nesse aspecto, a interiorização da disciplina fundada na idéia do “bancário-vendedor” com determinadas habilidades para o negócio tornou quase uma obsessão dos gestores.

As pesquisas de Benevides (2004), Jinkings(2002) e Rodrigues (2004) refletem, guardadas as devidas proporções, o processo de disciplinamento e controle do trabalho no Banco do Brasil no bojo das mudanças institucionais em curso nos anos 1990 e 2000. De modo geral, tais pesquisas verificaram a emergência de um discurso disciplinar fundado do ideário do “bancário-vendedor” e das políticas de recursos humanos voltadas para essa realidade. Desde Jinkings (2002), percebe-se que, embora as mudanças ocorram na totalidade do sistema bancário nacional, a estatal financeira, com suas particularidades, adota o modelo de atuação no mercado instigado pelos ideólogos do neoliberalismo. Portanto, competição, mercado e vendas passam a compor o discurso da empresa e sua atuação no sistema bancário nacional se equipara à lógica dos demais bancos privados.

No item que segue, analisamos a forma de dominação no trabalho presente na organização taylorista-fordista.

## **2.2. A Dominação no Trabalho na Organização Taylorista-Fordista**

A perspectiva desenvolvida aqui procura situar a questão da dominação e da subordinação dentro do contexto histórico-sociológico das transformações do capital e do trabalho. Assim sendo, iniciamos configurando a questão da dominação no trabalho, intensificada na organização taylorista-fordista, e seus impactos sobre o universo da força de trabalho.

Os modelos de gestão e organização do trabalho estão associados ao momento particular e histórico da produção capitalista. O taylorismo expressou essa realidade uma vez que procurou resolver o problema da acumulação tendo em vista a utilização de técnicas e procedimentos administrativos que tentavam maximizar o uso da força de trabalho fazendo com que a produtividade estivesse em escala crescente. Para isso Taylor procurou submeter o trabalhador a uma rígida disciplina fabril e a controles e forma de hierarquia que retirava qualquer autonomia de quem executa o trabalho. O controle e a disciplina, eram assuntos a serem tratados pela gerência no sentido de submeter e dominar o trabalhador nos locais de trabalho.

A forma extrema do controle taylorista é o cronômetro instituído para impor o ritmo da atividade laboral. Advogando uma administração científica, Taylor percebe que aliando saber e produção (trabalho) é possível incrementar a produtividade e os lucros dos patrões. Nesse sentido, propõe mecanismos disciplinares, de controle e de hierarquia que irão compor a chamada administração científica.

Do ponto de vista da disciplina no trabalho, o operário estará submetido ao gerente, ao administrador, devendo executar os planos e procedimentos previamente estabelecidos pela direção. Para isso constituem-se normas e regulamentos internos que deverão ser observados e seguidos para alcançar a máxima produção. A perspectiva disciplinar do taylorismo se ajusta a um verdadeiro despotismo de fábrica.

Do ponto de vista do controle, o cronômetro irá definir o ritmo do trabalho e a produtividade do trabalhador. Com isso Taylor imaginava que resolveria a questão da “cera” no trabalho, o absenteísmo, o desinteresse do trabalhador em cumprir tarefas que não tinha nenhum sentido, a não ser a produção em si mesma. O controle tomado como algo fundamental para a superação dos obstáculos da produção, fazendo com que se encontrasse a melhor maneira para realizar as tarefas dentro da fábrica.

A hierarquia rígida separava execução e planejamento. Taylor imaginava a fábrica como um órgão especializado. As funções não se confundem. O trabalhador trabalha, os gerentes, os planejadores, tratam de pensar a melhor maneira para a empresa alcançar os resultados de produção e de acumulação do capital. Assim, o aspecto hierárquico é relevante na organização do trabalho taylorista tendo em vista a perspectiva de perceber o processo como uma totalidade especializada e, portanto, cindida em várias etapas que estabelecem relações de subordinação e dominação, sendo cada uma das etapas estabelecidas por uma norma disciplinar que informa quais as obrigações e limites e tendo, por sua vez, o controle específico de suas atividades estabelecido pelo uso constante do cronômetro e da repressão direta ou indireta. Dentro desta perspectiva,

a administração científica, ou organização científica do trabalho, nome pelo qual é conhecido o taylorismo, surge como resposta à necessidade de uma redefinição do trabalho, para que pudesse atender à velocidade e ao novo ritmo de produção das fábricas, onde se introduziram novos instrumentos de trabalho (Heloani, 2003, p. 25).

A busca taylorista, produção racional, coincide com a expansão do capitalismo. Segundo Heloani (2003), o taylorismo expressa a tentativa de resposta em um momento de ascensão do capitalismo monopolista, implicando um novo padrão de acumulação e, conseqüentemente, nova forma de intensificar o trabalho aumentando a produção.

Portanto,

(...) esse sujeito 'racional', munido de cronômetro e prancheta, instrumentos 'científicos' da época, registrava e analisava tempos e movimentos dos operários em seu trabalho. Por esse estudo, Taylor pretende conseguir o maior rendimento sem comprometer em demasia a saúde do trabalhador. É o capital que reconhece a fisiologia do trabalho - sua saúde, se o operário reconhecer a fisiologia do capital -, continuidade e eficiência na produção. (Heloani, 2003, p. 26).

A subordinação do trabalho ao capital ganha contornos de cientificidade a partir dos estudos de Taylor sobre a organização do trabalho. Ciência e técnica colocados a serviço do capital para a extração crescente de mais-valor e, conseqüentemente, maior eficácia na acumulação do capital. A perspectiva taylorista está claramente voltada para a subordinação do operário ao capital.

A gerência, a coordenação das atividades produtivas na fábrica taylorizada impõe uma lógica, qual seja a lógica da hegemonia das empresas e do capital sobre o trabalho. A coordenação das tarefas preconizada e sustentada nas fábricas, inicialmente, e, posteriormente, expandida para o conjunto da produção capitalista, está na perspectiva autoritária, despótica, com que os administradores e gerentes capitalistas conduzem o processo produtivo e impõem aos que trabalham as regras do capital. Não causa espanto a ênfase e o valor que Taylor atribuía à hierarquia, à disciplina e ao controle como fatores essenciais à manutenção da ordem na fábrica e na produção.

Na história do capitalismo o poder repressivo das empresas aparece associado à constituição da gestão da força de trabalho. Organizar e gerir coloca em evidência a necessidade do capital em utilizar um conjunto de medidas voltadas para a subordinação dos trabalhadores ao ciclo de produção e reprodução do capital. No circuito tanto da mais-valia absoluta quanto da mais-valia relativa, as empresas adotam medidas para submeter os trabalhadores aos desígnios do regime de acumulação predominante.

Tanto o taylorismo quanto o fordismo utilizaram “mecanismos de convencimento” da força de trabalho baseados no uso da força. Taylor, assim como Ford, acreditava na necessidade de sujeitar o trabalhador impondo-lhe uma disciplina, uma hierarquia capaz de açambarcar o conhecimento do operário, transferindo para os mecanismos técnicos, os equipamentos e para a gerência, o máximo das capacidades intelectuais do trabalhador.

A combinação repressão-convencimento do trabalhador está presente na constituição das formas de gestão do trabalho. As empresas, desde sempre, recorreram a procedimentos que garantam o domínio no terreno produtivo e na extração de mais-valia decorrente da absorção da força de trabalho e da redução permanente do “tempo morto”. A capacidade de controle e subordinação da força de trabalho coloca para as empresas a necessidade de introduzir técnicas e modelos gerenciais do processo de trabalho. Para tanto, recorrem aos mais variados instrumentos visando garantir a produção e reprodução do capital e, conseqüentemente, a extração de mais-trabalho. Daí a intensificação do ritmo de trabalho.

O aparelho repressivo das empresas sempre funcionou quando a questão do controle e da subordinação foi questionada pelos trabalhadores. Heloani (2003) e Bernardo (1998 e 2004) informam que os capitalistas, nos E.U.A., recorreram aos serviços da Agência Pinkerton para resolver os conflitos quando os trabalhadores

realizavam greves ou manifestações reivindicando melhores condições de trabalho e melhores salários. Já em 1892 as empresas contratavam os serviços de tal agência para atuar de forma violenta nos conflitos e intimidar sindicalistas. Pinkerton ficou conhecido pelos serviços prestados às empresas. Mais tarde, com o advento do Taylorismo-Fordismo, ele continuou oferecendo seus préstimos para espancar e vigiar trabalhadores suspeitos de atividades sindicais.

Foi nos Estados Unidos que pela primeira vez os corpos de pistoleiros ao serviço dos patrões se converteram em organismos bem estruturados. Allan Pinkerton, depois de ter pertencido durante quatro ou cinco anos à polícia oficial, fundou em 1850 uma agência de detectives, a Pinkerton National Detective Agency, que chegou a ser a principal empresa do gênero. O seu âmbito de actuação era bastante vasto, e se inicialmente se especializara em proteger de assaltos as companhias de caminhos-de-ferro, durante a guerra de secessão colaborou com as forças da União e procedeu a missões de espionagem militar nos estados escravistas do Sul. A partir do final da guerra civil Pinkerton encontrou uma nova vocação para os seus múltiplos talentos, pondo-se à disposição dos grandes capitalistas para os ajudar a combaterem as organizações sindicais e a furarem greves, e de então em diante tornou-se esta a principal especialidade da Pinkerton Agency. Outras agências houve, menos célebres, a desempenhar funções idênticas, e muitas vezes sucedia que os próprios patrões recrutavam alguns valentões para espancarem numa esquina de rua um trabalhador rebelde ou para tentarem dispersar os piquetes de greve. Nasceram assim os serviços de segurança das empresas, cujo desenvolvimento tem acompanhado a evolução das técnicas de gestão da força de trabalho. (Bernardo, 2004, p. 56).

As formas de organização e gestão da força de trabalho possuem características que informam a natureza do processo de acumulação do capital. O autoritarismo e o recrudescimento disciplinar, próprio do período entre guerras (Heloani, 2003), refletem também no ambiente fabril onde tanto Taylor quando Ford procuravam subordinar a força de trabalho a formas de controle, hierarquia e vigilância permanentes. Para isso lançaram mão de meios policiais-repressivos aliando organização, gestão e repressão numa escala sem precedentes. A par de tudo isso, o fordismo, e principalmente seu criador, usufruíam de um ambiente de histeria coletiva contra judeus, comunistas, trabalhadores rebeldes, para legitimar a dominação e a subordinação dos trabalhadores no ambiente fabril.

Nesta perspectiva, não deixa de ser muito interessante o pudor da grande maioria dos estudiosos da administração de empresa, que

analisam com toda a minúcia as inovações do fordismo, enquanto aplicação do taylorismo à produção em massa de bens de consumo, mas curiosamente esquecem que Henry Ford organizou um policiamento privado com uma dimensão sem precedentes, recorrendo a alguns elementos oriundos dos serviços secretos do seu país e alistando também russos emigrados, ex-oficiais ou antigos membros da polícia política do czarismo, que durante a guerra civil haviam combatido os bolchevistas. Sempre apavorado com qualquer manifestação operária e socialista e obsessivamente anti-semita, Henry Ford deu instruções à sua organização de espionagem não só para seguir os passos dos militantes políticos e sindicais no interior das fábricas da companhia, mas igualmente para se infiltrar nos meios da grande imprensa, as principais universidades, noutras empresas e até nas esferas governativas. Ford contou ainda com a colaboração de Sidney Reilly, um aventureiro de origem anglo-russa que na primeira guerra mundial trabalhara para o Intelligence Service britânico e dirigira as suas operações na Rússia durante a guerra civil, quando o governo inglês foi um dos principais apoiantes das forças antibolchevistas. Reilly mantivera-se em contacto com os meios russos emigrados, e graças a ele Henry Ford conseguiu a ajuda de numerosas personalidades anticomunistas, tanto nos Estados Unidos como noutros países, e pôde ampliar o âmbito internacional das suas actividades de espionagem. Com base nas informações recolhidas, Ford estava sem dúvida capacitado para proceder a uma gestão mais científica da força de trabalho e para dar maior amplitude, no jornal de que era proprietário, às campanhas contra o perigo vermelho e contra a alegada infiltração dos judeus no governo norte-americano e na sociedade em geral. (Bernardo, 2004, p. 56-57).

Ainda de acordo com Bernardo (2004), em estudo sobre o fascismo, Ford ampliara suas atividades para além do ambiente fabril. Suas relações com o nazismo são evidenciadas pelas motivações e temores com que via judeus e comunistas. Nesse sentido, a forma autoritária com que Henry Ford compreendia o universo fabril, a gestão da força de trabalho, o controle tanto sobre o trabalho na fábrica quanto fora dela, evidencia uma perspectiva de sociedade que tem em seus fundamentos a institucionalização de formas de controle social em busca da subordinação do trabalho aos interesses corporativo-empresarial.

Outra das ligações do racismo democrático ao nacional-socialismo deveu-se a Henry Ford, cuja hostilidade fanática aos judeus o levava a formar uma organização de espionagem e propaganda anti-semita e anticomunista, controlada a partir da sua fábrica de automóveis de Detroit. Ford exerceu uma influência efectiva sobre a direita racista alemã mediante os textos antijudaicos que escrevia e os jornais que financiava, e em 1923, no ano seguinte à publicação nos Estados Unidos, a sua autobiografia *My life and work* foi editada na Alemanha. Se não é inteiramente seguro que ele tivesse chegado a subsidiar o NSDAP, é pelo menos indelével o elogio que Hitler fez ao



‘grande homem’ na primeira edição de *Mein Kampf*, e o Reich homenageá-lo-ia depois com sua mais importante condecoração. (Bernardo, 2004, p. 664).

O surgimento do taylorismo e do fordismo está associado ao momento de mudança no padrão de acumulação do capital. Enquanto modelo de gestão da força de trabalho, ambos simbolizaram uma época de disciplinamento, autoritarismo e controle. O período histórico do aparecimento de ambos, início do século XX, Taylor lança *Princípios de Administração Científica* em 1911 e Ford lança a linha de montagem automatizada e com trabalhadores fixos nos seus postos de trabalho por volta de 1914, sinaliza uma época de ampliação do domínio das empresas sobre a sociedade.

De certa forma o fordismo se constituiu em um taylorismo stricto sensu (Heloani, 2003). Ford desenvolveu mecanismos mais eficazes de subordinação e repressão dos trabalhadores aliado a uma política de constituição do mercado consumidor através de política salarial específica, com a jornada de 8 horas e salário de 5 dólares-dia. Além da produção em grande escala, massificação dos produtos e internacionalização da produção e do consumo. Nesse sentido, é possível descrever o fordismo para além da fábrica. O mérito de Ford foi perceber que o processo de produção não se esgota na fábrica. Daí a preocupação em regular e controlar a vida dos operários para além do universo fabril.

È sintomática a obsessão de Henry Ford, como descrevem Bernardo (2004) e Heloani (2003), pela fiscalização e vigilância da vida pessoal do trabalhador. Em outros termos, o fordismo expande os métodos de convencimento, seja físico, seja ideológico, para a extensão da sociedade. Quando apontamos as relações de Henry Ford com o nazi-fascismo, o anti-semitismo e com o anticomunismo, estamos indicando o seu envolvimento com um projeto societal autoritário e de plena hegemonia das empresas.

Vale ressaltar aqui a participação de renomadas empresas capitalistas durante a formação e consolidação do nazi-fascismo. É bastante conhecido o envolvimento da gigante IBM no regime nazista na Alemanha, fornecendo a tecnologia e as máquinas para contagem dos judeus. Bernardo (2004) detalha a participação de grandes empresas, de diversos ramos, desde siderurgia, automobilística, bancos, dentre tantas outras, na ascensão do fascismo. As empresas deram sua contribuição para a

constituição do fascismo, que nos dizeres de Bernardo se constituiu em uma revolta dentro da ordem (Bernardo, 2004).<sup>8</sup>

Portanto, compreender o taylorismo e o fordismo só faz sentido se estabelecermos as ligações históricas desses modelos de gestão com a própria evolução do capital ao longo do século XX. Se, no primeiro momento, o taylorismo não foi capaz de estabelecer a hegemonia plena das empresas sobre os trabalhadores, no segundo momento, Ford construiu o arcabouço material e ideológico de hegemonia das empresas e subordinação dos trabalhadores. A grande virada do fordismo ocorreu a partir do final dos anos 1920 e início da década seguinte com um aliado de peso: o keynesianismo. A partir daí consolidou-se o chamado “compromisso fordista” com a plena integração dos sindicatos à política de regulação típica daquela época e que vigorou plenamente, em alguns países europeus, até a ascensão do neoliberalismo no início da década de 1980. Sindicatos, Estado e Empresas formando o corpo estrutural do capitalismo na era da acumulação integrada do capital. Ou seja, o fordismo, que no primeiro instante foi formulado na perspectiva da pura e simples repressão aos operários, cabe ressaltar, novamente, o sistema de fiscalização e vigilância criado por H. Ford, aliás, nunca abandonado, passa a incorporar a contribuição de J. M. Keynes para expandir o domínio do capital sobre o trabalho<sup>9</sup>. Para isso é de fundamental importância a adesão sindical e a participação do Estado, agora Welfare State, na consolidação do domínio das empresas tanto sobre o universo fabril quanto o universo político e cultural da classe trabalhadora.

---

<sup>8</sup> É de conhecimento público a participação das grandes corporações no fornecimento de tecnologias e de produtos e matéria-prima ao regime nazista. Além da IBM, empresas como Volkswagen, Krupp, IG Farben participaram ativamente das atividades econômicas da Alemanha hitlerista. Outras, como as gigantes francesas L’Oreal, Pegeout e Renault também expressaram suas simpatias para com o nazi-fascismo. De acordo com Löwy (2000, p. 51), a racionalidade burocrática transformou a tecnologia em força destrutiva. Isto “(...) estava presente em Auschwitz, ao mesmo tempo nas oficinas de trabalho escravo da empresa IG Farben e nas câmaras a gás, lugares de produção em ‘cadeia’ de mortos. Mas a ‘solução final’ é irredutível à toda lógica econômica: a morte não é nem mercadoria, nem uma fonte de lucro.” Bernardo (2000) também indica o processo de adesão de diversas empresas a essa lógica da destruição.

<sup>9</sup> As formulações de J. M. Keynes passaram a influenciar amplos setores na sociedade capitalista. Da direita à esquerda, suas formulações ganharam adeptos uma vez que atribuiu ao Estado um papel determinante no estabelecimento do equilíbrio macroeconômico. Em outros termos, Keynes entende que é preciso dotar o Estado de instrumentos de política econômica eficazes para contornar as crises cíclicas. Assim a política estatal deve regular a de juros, no sentido de mantê-la abaixo da expectativa de lucro; deve fomentar o consumo através da expansão dos gastos públicos e expandir os investimentos usando empréstimos públicos capazes de absorver os recursos ociosos. Em termos gerais, Keynes expressa em A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda, publicado em 1936, a preocupação em oferecer uma saída para a crise do capital. Nesse sentido, este autor abala as convicções dos economistas liberais, notadamente os marginalistas, que acreditavam na existência de equilíbrio automático da economia capitalista. O intervencionismo keynesiano se casa com o modelo de administração fordista, surgindo o que Bihl (1998) designou de compromisso fordista-keynesiano.

Alain Bihr (1998), analisando o compromisso fordista, chama atenção para o fato do movimento operário europeu de matiz social-democrata, nos fins dos anos 30 e início dos 40 do século XX, ter se integrado à política delineada pelo fordismo através da absorção das reivindicações básicas da classe operária e do compromisso estabelecido a partir da perspectiva da constituição do Welfare State. O capitalismo entrara numa fase de acumulação e a internacionalização e conquista de novos mercados de consumo se tornavam primordiais à reprodução ampliada do capital. Henry Ford logo percebera essa dinâmica e tratou de aplicar à gestão da força de trabalho os princípios geradores de uma nova forma de controle, fiscalização e vigilância.

Em suma, Ford impôs novas formas de dominação do capital sobre o trabalho através da constituição de uma nova política salarial ancorada na jornada de 8 horas e no salário de 5 dólares, além da incorporação dos sindicatos enquanto mediadores na regulação do mercado de trabalho. Em certo sentido, o fordismo incorpora os sindicatos na perspectiva de transformá-los em meros reprodutores dos mecanismos de regulação social próprio da gestão fordista da força de trabalho.<sup>10</sup>

A realização do duplo objetivo do capital, produção e apropriação da mais-valia, irá implicar em “...*apropriar do aspecto intelectual do trabalho operário, do saber e da habilidade até requeridos pela manipulação da ferramenta ou mesmo da máquina, que o operário de ofício possuía e assumia com orgulho e nos quais ele se apoiava para contestar o comando capitalista sobre o processo de trabalho.*” (Bihr, 1998, p. 39).

O fundamento do taylorismo-fordismo é a subordinação do trabalhador a um sistema de controle e a uma disciplina fabril apoiados na estrutura verticalizada, hierarquicamente definida, administrativamente centralizada sob o comando dos especialistas que compõem o *staff* administrativo da fábrica. Nesse sentido, o saber e a habilidade do operário tende a ser transferido para a burocracia que administra o processo produtivo, assim como, em diversos casos, é transferido para os processos

---

<sup>10</sup> É curioso notar que nos anos 1920, Anton Pannekoek, conhecido marxista conselheiro holandês, havia diagnosticado o papel reservado aos sindicatos e a integração dos mesmos à lógica da reprodução do capital. Este autor percebeu que os sindicatos, antes de tudo, funcionavam como intermediadores e reguladores do mercado de trabalho. As decisões tomadas pela direção da empresa e dos sindicatos eram impostas aos trabalhadores como uma obrigação. Os sindicatos ao se integrarem à lógica da produção capitalista, funcionam como mecanismo de disciplinamento e controle dos trabalhadores. Isto não mudou no universo do trabalho atual. A integração dos sindicatos à lógica da reprodução do capital é uma realidade visível. Confira Pannekoek, Anton. *As Tarefas dos Conselhos Operários*, 1975 e *A Luta Operária*, 1977. Recentemente os trabalhos de Tumolo (2002) e Tropic (2004) discutem a integração das organizações operárias à lógica do capital.

tecnológicos introduzidos na organização do trabalho. Em síntese, as habilidades e o saber operário são reduzidos a ações simples e repetitivas objetivando a racionalização técnica do trabalho e a intensificação do mesmo.

Isto provocou a expropriação do domínio e do controle operário sobre o processo de trabalho, colocando-o sob estreita dependência da organização capitalista do trabalho. Significa dizer que uma das características do taylorismo-fordismo é a burocratização do trabalho através da transferência de um conjunto de conhecimentos do trabalhador para um grupo especializado, *staff* administrativo, responsável pela manutenção da ordem no trabalho e na organização do mesmo. A esse sistema corresponde, evidentemente, uma rígida disciplina capaz de manipular a subjetividade do trabalhador e, também, capaz de subordiná-lo, em termos hierárquicos, ao processo e à organização da atividade laboral. Nestes termos, podemos afirmar que controle, disciplina e hierarquia se tornam fundamentais à dominação no trabalho na organização taylorista-fordista.

Um panorama exato da dominação no processo de trabalho taylorista-fordista é oferecido por Bihr (1998) quando descreve a dinâmica do capitalismo no século XX e a constituição do “compromisso fordista”. Segundo este autor, a resistência operária se fez sentir diante das imposições da administração capitalista. Dessa forma,

Os operários de ofício não se deixaram enganar com isso, lutaram passo a passo contra a introdução desses princípios de organização do processo de trabalho. Foi preciso esperar as situações de exceção engendradas pela Primeira Guerra Mundial (permitindo a centralização do comando capitalista, a militarização das indústrias de armamento, o apelo à mão-de-obra feminina ao mesmo tempo menos qualificada e menos combativa), assim como as perdas das ofensivas operárias logo após a guerra, para que esses métodos de organização do trabalho pudessem generalizar-se durante a década de 20. Foi então contornando o movimento operário da *Belle Epoque*, estruturado em torno da figura do operário de ofício, apelando para um neoproletariado de mulheres, de trabalhadores rurais e de imigrantes que o taylorismo e, de modo mais amplo, o fordismo puderam ser introduzidos. (Bihr, 1998, p. 40).

O modelo fordista se externaliza, pensado inicialmente para a produção, construindo o que Bihr (1998) caracterizou como compromisso fordista, com forte apelo à integração da classe trabalhadora, através dos seus representantes formais, sejam sindicatos, sejam partidos, à ampliação da influência estatal sobre a vida cotidiana, regulando, legislando acerca tanto do trabalho quanto da vida cotidiana dos indivíduos,

e pela participação das classes capitalistas, através dos partidos e das instituições representativas.

Ainda, na organização do processo de trabalho, Taylor construiu a ideologia do trabalhador indolente; apto a fazer “cera” no trabalho. Para ele era justificável a repressão aos sindicatos e a subordinação do trabalhador à administração científica. A cooperação entre capital e trabalho, ao nível do discurso, apresentaria vantagens para ambos. O patrão teria a realização do lucro e o trabalhador receberia sua recompensa, ou seja, salário pelo trabalho executado sob ordem do supervisor.

Essa apropriação do saber para a produção, dentro da retórica da especialização, vai levar Taylor a construir implicitamente sua visão de operário como indolente, egoísta, voltado para seus interesses. Como elemento basicamente passivo, cabia ao trabalhador submeter-se ao sistema, de importância fundamental na visão taylorista. Esse sistema cientificamente planejado é que vai permitir a ‘modelização da individualidade’ do operário, adaptando-a para a assimilação das vantagens de cooperação recíproca entre trabalhador e administração. (Heloani,2003, p. 32).

Harvey (2003) aponta o fordismo como um modo de regulação da vida social fundado na existência de amplas esferas de dominação do capital sobre o trabalho. Um dos pressupostos é que o fordismo está fundamentado na existência de forte rigidez tanto do mercado de trabalho quanto do processo produtivo. Com o esgotamento do modelo de acumulação isto provocou o advento do toyotismo com uma nova forma de organizar o trabalho, essencialmente flexível e muito mais amplo na perspectiva de subordinação do trabalhador através da tentativa de convencer e impor ao trabalho novas regras e procedimentos.

(...) a produção de mercadorias em condições de trabalho assalariado põe boa parte do conhecimento, das decisões técnicas, bem como do aparelho disciplinar, fora do controle da pessoa que de fato faz o trabalho. A familiarização dos assalariados foi um processo histórico bem prolongado (e não particularmente feliz) que tem de ser renovado com a incorporação de cada geração de trabalhadores à força de trabalho. A disciplinarização da força de trabalho para os propósitos de acumulação do capital – um processo a que vou me referir, de modo geral, como ‘controle do trabalho’ – é uma questão muito complicada. Ela envolve, em primeiro lugar, alguma mistura de repressão, familiarização, cooptação e cooperação, elementos que têm que ser organizados não somente no local de trabalho como na sociedade como um todo. A socialização do trabalhador nas condições de produção capitalista envolve o controle social bem amplo das

capacidades físicas e mentais. A educação, o treinamento, a persuasão, a mobilização de certos sentimentos sociais (a ética do trabalho, a lealdade aos companheiros, o orgulho local ou nacional) e propensões psicológicas (a busca da identidade através do trabalho, a iniciativa individual ou a solidariedade social) desempenham um papel e estão claramente presentes na formação de ideologias dominantes cultivadas pelos meios de comunicação de massa, pelas instituições religiosas e educacionais, pelos vários setores do aparelho de Estado, e afirmadas pela simples articulação de sua experiência por parte dos que fazem o trabalho. (Harvey, 2003, p. 119).

Nesses termos, compreendemos o fordismo enquanto uma forma de articulação global do processo de produção de mais valia e como modo de regular a vida social. Portanto concebido para além do processo de trabalho no interior da fábrica ou da empresa capitalista. Harvey (2003) indica-nos a vitalidade desse modo de organização da força de trabalho a partir da percepção de que o capital produz e reproduz dentro de condições não apenas econômicas, mas, fundamentalmente, dentro de condições culturais, políticas e ideológicas adequadas ao circuito da produção de mais-valia. Do ponto de vista do capital, esse, talvez, tenha sido o mérito de Henry Ford ao associar às condições internas da fábrica, organização e gestão da força de trabalho, as condições exteriores, tais como o controle sobre a vida do operário, a fiscalização do modo de vida do trabalhador, a institucionalização de uma psicologia e de uma disciplina fabril capaz de garantir a presença do operário, em boas condições de trabalho, no interior da fábrica para a produção em massa.

...o longo período de expansão de pós-guerra, que se estendeu de 1945 a 1973, teve como base um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico, e de que esse conjunto pode com razão ser chamado de fordista-keynesiano. O colapso desse sistema a partir de 1973 iniciou um período de rápida mudança, de fluidez e de incerteza. (Harvey, 2003, p. 119).

Em suma, a forma de organizar e gerir o trabalho característica do sistema inaugurado por Ford só se tornou viável com o advento do keynesianismo. Assentado em uma forte regulação do Estado sobre a economia e a vida social, o keynesianismo ofereceu a dose exata para a implementação do modo de controle, disciplinamento e hierarquização típicas do modelo de organização e gestão do trabalho fordista. (Birh,1998; Harvey, 2003).

Nessa perspectiva, o capitalismo no século XX foi marcado, também, pela maneira como as empresas, os capitalistas, subordinavam os trabalhadores na produção e reprodução do capital. As empresas detêm o poder de definir e impor os padrões organizacionais, a disciplina e o controle sobre quem trabalha. Em última análise, o poder e, conseqüentemente, a dominação no ambiente de trabalho estão associados à soberania das empresas sobre os trabalhadores e a sociedade. (Bernardo, 1998).

Como salienta Harvey,

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista. (Harvey, 2003, p. 121).

Em síntese, a perspectiva fordista reconhecia a necessidade de incorporar o operário no consumo massificado desde que fosse moldado um novo tipo de trabalhador apto a participar das engrenagens sociais, culturais e políticas do novo modo de organização e gestão do trabalho. Assim, constituiu-se a sociedade do trabalho típica do fordismo-keynesianismo com forte regulação social por parte do Estado e com controle, disciplina e hierarquia fabril que se exterioriza à medida que as empresas passam a interferir na vida dos trabalhadores e nas condições de produção e reprodução da força de trabalho tal como preconizava Ford.

Cabe ressaltar a importância do aparelho sindical no sucesso do modelo fordista. Bihr (1998) demonstra como o movimento operário europeu foi incorporado no modelo de gestão fordista enquanto regulador do mercado e da força de trabalho. Nesse sentido, podemos dizer que o fordismo, enquanto modelo de dominação e subordinação dos trabalhadores ao capital, se assentava no tripé: Estado (Welfare State Keynesiano), Sindicatos (mediadores na regulação do mercado e da força de trabalho) e Empresas (onde se fundamenta a autoridade do capitalista sobre quem trabalha).

A estratégia de integração do movimento sindical no Ocidente, típica do compromisso fordista, possibilitou o que Bihr chamou de “estrutura mediadora do comando do capital sobre o proletariado” (Bihr, 1998, p. 46). Dessa maneira, através dos sindicatos, associações e partidos, o movimento sindical se integrou à perspectiva fordista combatendo qualquer tentativa de ruptura desse compromisso e procurando

inserir, cada vez mais, os trabalhadores no consumo de massa e no Estado-previdência. Nesse contexto, os trabalhadores se encontravam subordinados tanto à autoridade do capitalista na empresa ou na fábrica quanto à autoridade dos sindicalistas, co-gestores da dominação do capital sobre o trabalho.

(...) ao longo de todo o período fordista, as organizações sindicais e políticas tentaram canalizar a conflitualidade proletária, propondo-lhe e/ou impondo-lhe objetivos e perspectivas compatíveis com os termos do dito compromisso, e combatendo violentamente qualquer tentativa de explosão do quadro desse compromisso. Por exemplo, as organizações sindicais responderam às lutas, que alguns elementos do proletariado ocidental continuaram a conduzir contra sua expropriação crescente em relação ao processo de trabalho, com reivindicações relativas aos salários, classificações, carreiras, etc., tornando-se assim aliadas, se não cúmplices das direções capitalistas. Além disso, o movimento operário não podia se integrar às estruturas de comando do capital, senão com a condição de provar sua capacidade de 'enquadrar' o proletariado. (Bihar, 1998, p. 46).

Portanto, as aspirações do fordismo foram concretizadas à medida que realizou-se a integração Estado-Sindicatos (Movimento Operário)-Empresas(Fábrica). Esta foi a perfeita equação encontrada por Henry Ford para subordinar aqueles que trabalham aos desígnios do capital. O poder instituído a partir dessa equação pendia, é claro, para o lado da produção e reprodução do capital. O processo e a gestão de trabalho fordista, em sua lógica, arrebataram a classe trabalhadora submetendo-a a um modo de regulação presente tanto na fábrica quanto no mundo externo aos ambientes de trabalho.

O controle sobre o trabalho, na acepção fordista, deveria se estender para amplos setores da vida social do trabalhador. Daí a preocupação em fiscalizar, vigiar, e garantir a reprodução da força de trabalho disciplinada e pronta para executar as tarefas na esteira rolante da fábrica. Ao mesmo tempo que impunha determinadas condições no interior do processo de trabalho, o fordismo operou como um aparelho ideológico de convencimento do trabalhador junto com sindicatos e com o Estado de Bem-Estar Social keynesiano no âmbito da vida social do capitalismo do século XX.

As lutas operárias dos anos 1960-1970 irão colocar em xeque a subordinação dos trabalhadores à gestão e organização do trabalho fordista. O esgotamento do modelo de acumulação, resultante tanto da queda das taxas de lucro quanto das inovações técnico-científicas, provocam o aparecimento de tentativas do



capital em dar resposta ao processo de produção e reprodução de mais-valia. A crise do Welfare State e o advento do neoliberalismo fornecem os ingredientes singulares para a reformulação da dominação capitalista no trabalho.

Em termos gerais, a questão da dominação no trabalho transparece nas formas de gestão e organização do trabalho capitalista. A autoridade do capital está posta desde os primórdios da produção capitalista. Marx ao analisar a maquinaria e a grande indústria, n' *O Capital*, descreve o processo de constituição da autoridade capitalista na fábrica como central para impor ao trabalhador a produção e reprodução do capital em condições de pleno domínio do capital sobre o trabalho. Na história do capitalismo isto tem sido a tônica dos processos de gestão e organização do trabalho. Tanto Taylor quanto Ford procuravam a melhor maneira, racional, para reduzir o tempo morto e intensificar o trabalho, aumentando a extração de mais-valor.

Em investigação nos anos 1980 sobre o Bradesco, Segnini (1988), analisando o poder organizacional, indica as características do processo disciplinar e de controle sobre o trabalho. A empresa procura se antecipar aos conflitos inerentes à relação capital-trabalho, estabelecendo o controle sobre eles e procurando geri-los na perspectiva de que a lucratividade e a produtividade sejam garantidas.

O poder disciplinar possui dimensões tanto econômicas quanto políticas. Na esfera econômica, ao subordinar os trabalhadores bancários à ordem do capital, busca-se ampliar e/ou elevar a produtividade da força de trabalho. Na esfera política, à medida que reduz a capacidade reivindicativa, de contestação e de resistência, o poder do capital se complementa à esfera econômica para explorar o trabalhador e aumentar a lucratividade. (Segnini, 1988).

A construção do trabalhador disciplinado, na perspectiva institucional do Bradesco nos anos 1980, requeria uma instituição de ensino, Fundação Bradesco, presente até hoje, para integrar o indivíduo à lógica empresarial. A força de trabalho é integrada, disciplinada e controlada tendo em vista a ideologia da empresa. (Segnini, 1988). Nesse sentido, a organização preconiza a importância de um regulamento capaz de ordenar as relações internas e propiciar o ambiente “sem conflitos”, harmonioso, produzindo determinadas relações sociais e econômicas no seu interior. Dessa maneira, Segnini (1988, p.98) conclui que:

A hierarquia, entendida como necessária ao bem comum, oculta a divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual. Na sua essência

se encontra a divisão capital-trabalho e a efetiva necessidade do primeiro em engendrar o sistema hierárquico para assegurar o controle sobre o segundo.

O trabalho bancário nos anos 1980 já apresentava mudanças importantes. Para Jinkings (1994), durante esta década a automação bancária já estava sendo ampliada para outros setores das agências através da instalação de terminais *on line* e paulatinamente os bancos privados perceberam que tal processo possibilitava ganhos significativos. A empresa bancária passa então a associar eficiência e modernidade com a adoção de tecnologias para automatizar as agências. Num primeiro momento o trabalho de suporte ao atendimento, conhecido como “trabalho de retaguarda”, foi transferido das agências para os Centros de Processamento de Dados (CPDs). Posteriormente, ocorreram reduções no quadro de trabalhadores que afetaram de morte os CPDs. Daí em diante o que se viu foi a intensificação do processo de racionalização do trabalho como o uso intensivo de novas tecnologias.

A virada produtiva-organizacional dos anos 1970 evidenciou o esgotamento do modelo anterior de disciplina e controle no processo de trabalho. O padrão de administração do trabalho gestado no início do século XX, fundado por Taylor e aperfeiçoado por Ford, chegou aos anos 1960 em crise. As greves operárias, os movimentos contestatórios, a contracultura, colocavam em questão a sociedade urbana, produtivista e racional própria do fordismo. (Harvey, 2003; Antunes, 1999).

No processo de trabalho, administração e organização produtiva, o modelo fordista se mostrava incapaz de solucionar os problemas de acumulação e da queda nas taxas de lucro (Antunes, 1999). A forma de organizar os trabalhadores no processo de trabalho não era mais adequada às exigências do capital. Nesse sentido, o controle e a disciplina característica do fordismo tendem a dar lugar a novas formas de organização e gestão. Em outros termos, a dominação e a subordinação no trabalho ganham outros contornos, não mais fundado nas tarefas especializadas, no trabalhador fixo, no operário-massa típicos da administração taylorista-fordista.

### 2.3. Toyotismo e as Mudanças nas Formas de Controle e Disciplina

As empresas capitalistas iniciaram o atual processo de reestruturação produtiva ainda nos anos 1970. No estudo realizado por Pignon e Querzola (1989) em uma indústria de fabricação de retrovisores de carros nos EUA, aparecem as preocupações dos proprietários quanto à introdução de inovações organizacionais que possibilitassem o crescimento da produtividade.

Nesse sentido, algumas medidas são pensadas para introduzir a participação do operário no processo de gestão do trabalho. Segundo Pignon e Querzola (1989), as medidas adotadas alteram o processo de trabalho e fazem a produtividade crescer consideravelmente. Tais mudanças implicaram a emergência de novas formas de controle e hierarquia.

O controle sobre o trabalho agora é realizado pelos próprios operários no processo de trabalho. Alguns elementos constitutivos do toyotismo aparecem, nos E.U.A nesse momento, revelando o futuro da produção capitalista. O plano Scanlon<sup>11</sup> é bastante revelador nesse sentido. Ainda segundo Pignon e Querzola (1989), o taylorismo, com sua disciplina rígida, seria incapaz de mudar o conteúdo do trabalho. A nova realidade estava se constituindo a partir da constatação de que “(...) dinheiro não basta para satisfazer as necessidades humanas. O conteúdo do trabalho é essencial na satisfação ou no desprazer que o trabalhador experimenta ao executá-lo. Não se pode tornar um trabalho aceitável fazendo modificações apenas exteriores ao próprio trabalho.” (Pignon e Querzola, 1989, p. 109).

As alterações no gerenciamento causou a implementação de outras formas de controle tanto sobre o trabalho em si quanto sobre a subjetividade dos trabalhadores. Na passagem dos anos 1970 as empresas davam início ao processo de reestruturação produtiva do capital tendo em vista o esgotamento dos métodos taylorista-fordista de produção<sup>12</sup>. Como nos informam Pignon e Querzola (1989) a mudança na gestão do trabalho acompanhou a mudança na mentalidade dos administradores das fábricas que passaram a perceber que incentivos monetários não eram suficientes para alterar o

---

<sup>11</sup> Este plano teve como idealizador um ex – sindicalista, J. N. Scanlon, e procurava adequar o trabalhador à produção mediante a institucionalização de formas de participação e gestão democrática da produção capitalista visando o aumento da produtividade. Este plano instituiu o chamado trabalho em equipe. C.F.: PIGNON, Dominique e QUERZOLA, Jean. Ditadura e Democracia na Fábrica. In.: GORZ, André. (Org.). Crítica da Divisão do Trabalho, 1989.

<sup>12</sup> Isto não significa o desaparecimento do taylorismo-fordismo. Diz respeito ao advento do toyotismo como forma predominante de gestão do trabalho no capitalismo pós-1970.

comportamento dos trabalhadores no interior do processo de trabalho e de produção. Dentro dessa perspectiva, passam a compreender que estimular a criatividade e a iniciativa dos trabalhadores faz parte da extração de mais-valor.

Sendo assim, as empresas implementam alterações no sentido de possibilitar a “captura da subjetividade” (Alves, 2000) do trabalhador. Esta, talvez, seja a principal novidade instituída no processo de reestruturação do trabalho sob o modelo toyotista de administração da força de trabalho. Aliada com forte discurso disciplinar, não a disciplina tradicional do trabalho, mas a disciplina fundada na existência de regras e não na ordem, a participação do trabalhador, seu engajamento com os objetivos da empresa, estabelece padrões de subordinação e dominação que não estavam presentes no modo anterior de gestão.

Em outros termos, é preciso integrar o trabalhador no ideário e práticas da empresa. Fazê-lo pensar e participar dos processos de gestão. Isto subverte o conteúdo do taylorismo, uma vez que o mesmo estava impregnado da separação entre execução, controle e planejamento. O parcelamento das tarefas, a imposição da gerência científica e o autoritarismo fabril caracterizavam o sistema gerencial desenvolvido por Taylor.

A hierarquia no processo de trabalho taylorista-fordista está configurada no parcelamento das tarefas. A divisão estabelecida por Taylor entre concepção e execução criava um conjunto de atividades especializadas que requeriam formas de dominação específicas. O trabalho sob a égide taylorista implicava uma rígida delimitação das funções de cada operário. A hierarquia aparecia ligada a especialização de cada trabalhador no interior das empresas capitalistas. Nesse sentido, a hierarquia era compreendida como um encadeamento de funções de diferentes níveis de especialização e decorria daí os mecanismos de controle sobre o trabalho. Cada função estava subordinada a um superior hierárquico que por sua vez estabelecia o controle sobre os trabalhadores. A figura do supervisor taylorista é bastante emblemática do nível hierárquico e do controle decorrente da estrutura de coordenação das atividades na fábrica. O controle se dava através da subordinação direta do trabalhador ao chefe e deste aos superiores hierárquicos.

Na história do taylorismo, o controle sobre o tempo do trabalhador representa a forma extrema de extração de mais-valia. A rígida articulação entre os trabalhos parcelados, a simplificação das tarefas e a imposição dos movimentos se inserem na forma de controle peculiar do modo de gestão taylorista do trabalho. Em outros termos, o controle se configura através da articulação de um conjunto de medidas

que subordinam os trabalhadores no universo da produção. (Gounet, 1999; Bihr, 1998; Antunes, 2000a e b).

Portanto, na organização taylorista-fordista as relações de subordinação e dominação no trabalho requerem formas sucessivas de poderes entre chefias, supervisores, operários, planejadores, dentre outros, caracterizando a existência de uma hierarquia rígida.

Por sua vez, o controle, definido como domínio e autoridade das chefias sobre o trabalhador, delimitando sua atuação e movimentos na tentativa de uniformizar as ações e dar-lhe uma orientação ou estabelecer o curso das ações, representa a subordinação da força de trabalho no processo de produção da mais-valia. (Antunes, 2000a e b; Bihr, 1998)

A hierarquia rigidamente definida e o controle sobre os movimentos dos trabalhadores tornavam a empresa capitalista incapaz de resolver os impasses colocados em termos do aumento da produtividade. O despotismo fabril preconizado por Taylor não correspondia mais à realidade do mundo do trabalho e à produção capitalista. A disciplina organizacional do taylorismo é subvertida, e “uma modificação das formas de imposição teve por efeito um aumento da produtividade. A imposição já não aparece como vindo da autoridade hierárquica que impõe os ritmos, mas como determinada pelo mercado.” (Pignon e Querzola, 1989, p. 110).

Portanto, à medida que a empresa redefine os processos de produção e de gestão uma nova hierarquia vai se configurando a partir da introdução do mercado como elemento fundamental para controlar a produção e o trabalho. Entra em cena o cliente. A determinação do controle passa a ter outro viés.

O controle burocrático é substituído pelo controle dos clientes. A equipe funciona de modo mais flexível, mais descentralizado, o que permite um alívio para a administração, logo um ganho de produtividade. A qualidade do trabalho é superior pois o montador não pode mais esconder-se atrás ‘da companhia’; ele é diretamente responsável perante o cliente. Em contrapartida, uma relativa autonomia é deixada à equipe. (Pignon e Querzola, 1989, p. 112-3).

Podemos até definir os administradores da fábrica de retrovisores nos EUA como os precursores do *just in time*<sup>13</sup> naquele país. Sem dúvida as transformações no

---

<sup>13</sup> Em tradução literal, *just-in-time* significa no tempo certo, no tempo exato. Faz parte da filosofia do toyotismo de produzir apenas as quantidades requeridas pelo mercado. Em outros termos, a administração

trabalho e na gestão das empresas passam a revelar a verdadeira natureza da introdução dos trabalhadores enquanto “ativos participantes” do processo de trabalho e de gestão. A dominação no trabalho estava deixando de ser taylorista-fordista e, paulatinamente, se configura a dominação fundada na absorção integral das capacidades intelectuais do trabalhador. O controle e a hierarquia são redimensionados na perspectiva da participação na gestão. O trabalhador está sujeito, então, a novas formas de controle e hierarquia mais “flexíveis” e que tem no mercado e, especificamente, no cliente as suas formas mais eficazes de aumento da produtividade.

Neste contexto, “é a demanda da clientela que impõe o ritmo de trabalho. Portanto, o controle hierárquico pode ser reduzido. Nem por isso a hierarquia é suprimida. Ela controla o grau de integração e de submissão ao sistema.” (Pignon e Querzola, 1989, p. 114).

O advento da gestão Toyotista coloca claramente a questão da aquisição do conhecimento do operário por parte da empresa. O Toyotismo impôs novas condições de dominação do trabalho. Estendeu de forma radical ao conjunto da empresa as novas práticas do trabalho em equipe. Instituiu o controle total do mercado e dos clientes sobre o processo de trabalho e redefiniu a hierarquia na empresa à medida que reduziu de forma significativa os postos de trabalho intermediários de chefias que até então controlavam o processo de trabalho. Segundo Bernardo (2004),

(...) ao contrário do que sucedera nas modalidades clássicas de taylorismo, no toyotismo as administrações de empresa pretendem assimilar a totalidade dos conhecimentos técnicos adquiridos pelos trabalhadores e incorporá-los no processo de produção, de modo a aumentar-lhe a eficiência. (Bernardo, 2004, p. 84).

A iniciativa do trabalhador é incorporada à medida que constitui grupos de trabalhadores que colaboram entre si no processo produtivo. O toyotismo é bastante peculiar na absorção do saber operário para aumentar a produtividade e a eficácia produtiva. Nesse aspecto, a maneira de organizar e absorver o saber do trabalhador manifesta-se dentro de novas determinações no processo produtivo.

(...) o toyotismo não se limita a encorajar a participação consciente dos trabalhadores, e incorpora essa participação na organização do processo de trabalho. A alteração introduzida no sistema de cadeias de

---

da produção procura evitar estoques produzindo no tempo certo e na quantidade exata. C.F. Cattani (2000); Antunes (1999); Hirata (1993).

montagem, que substituiu a seqüência de trabalhadores individualizados pela seqüência de pequenos grupos de trabalhadores, foi uma das formas como se passou a aproveitar a iniciativa dos assalariados. (Bernardo, 2004, p. 85).

Desse modo, determinadas formas de controle sobre o trabalho passam a ser de responsabilidade do próprio trabalhador. O sistema de vigilância no trabalho incorpora os assalariados que passam a fiscalizar o trabalho dos outros membros da equipe. Portanto o controle, a vigilância e a fiscalização são, agora, de responsabilidade dos assalariados que são, por sua vez, pressionados pelos clientes, pela demanda do mercado. Esse novo sistema de controle é inovador à medida que impõe a vigilância do trabalho ao próprio conjunto dos trabalhadores.

Portanto, reduz a hierarquia, à medida que elimina as chefias intermediárias, e intensifica o controle e a vigilância sobre o trabalho através do uso de meios eletrônicos e da utilização de mecanismos ideológicos de convencimentos característicos dos programas de gestão, da qualidade total e da remuneração variável.

De acordo com Bernardo (2004), as empresas têm demonstrado sua capacidade de vigilância, fiscalização e controle à medida que contam com sofisticados meios eletrônicos capazes de estabelecer a fiscalização e o controle sobre a atividade dos trabalhadores em tempo integral. Chips, softwares, bancos de dados, vídeos, etc., compõem todo o arsenal de controle da administração das empresas. Dessa forma, o controle eletrônico se expande e assim, “todos os instrumentos microeletrônicos acumulam hoje com a função de utensílios de trabalho a função de controladores do trabalho executado e do próprio comportamento do trabalhador.”(Bernardo, 2004, p. 149).

Estas mudanças nas formas de fiscalização e controle do trabalho ocorrem a partir de finais dos anos 1980 nos E.U.A e Japão e paulatinamente, de modo intenso nos anos 2000, tem se estendido para outras sociedades capitalistas. Este processo ocorre, predominantemente, nas grandes empresas e grupos econômicos tendo em vista os elevados custos para implantação de novas tecnologias.

No Banco do Brasil os terminais de trabalho, introduzidos com o rápido processo de informatização pós-1994, estão, atualmente, conectados de tal modo que é possível aos administradores verificarem o que cada funcionário executou, em termos de venda de produtos, durante a jornada de trabalho. Ao mesmo tempo em que realizam as tarefas de venda de produtos e serviços bancários, portanto os computadores exercem

a função de utensílios de trabalho, os próprios terminais de trabalho (computadores) permitem o controle e fiscalização do que foi e como foi vendido o produto disponibilizado pelo Banco.

A generalização da vigilância eletrônica para o conjunto das empresas expressa a eficácia dessa forma de controle tanto sobre os trabalhadores quanto sobre os clientes. O controle se manifesta na formação de bancos de dados com informações sobre as preferências dos clientes, as transações financeiras e comerciais realizadas. O mesmo processo é aplicado àqueles que trabalham nas empresas. O trabalhador está submetido a um rígido controle eletrônico e a uma disciplina hierárquica que obedece aos padrões organizacionais do capitalismo flexível. Formas de dominação do trabalho assentadas no uso intensivo da microeletrônica e nos programas de qualidade inseridos nas administrações das empresas.

A fiscalização nas modalidades anteriores de gestão e exploração do trabalho, notadamente no taylorismo-fordismo, se configurava enquanto elemento constante do processo produtivo. O fordismo ao procurar regular a vida do operário para além da fábrica, instituiu formas de fiscalização que extrapolavam o ambiente do trabalho. A vigilância no trabalho implicava a existência de um trabalhador disciplinado capaz de obedecer às regras e padrões comportamentais, regimentos, diretrizes e orientações impostas pela empresa. Na fase atual da produção capitalista, conforme já salientado por autores como Harvey, 2003 e Lima, 1996, a disciplina é estimulada através da constituição de mecanismos de convencimento de adesão do trabalhador às diretrizes, objetivos e proposições das empresas.

Castells (2003), referindo-se à questão do controle na rede mundial de computadores, reconhece que uma multiplicidade de tecnologias garante a presença da vigilância sob os usuários desses instrumentos. A formação de amplas redes de informação sobre os usuários se expressa na existência de bancos de dados onde os operadores captam sistematicamente diversos tipos de características dos usuários. A construção de bancos de dados coloca à disposição dos controladores uma gama de opções de informações que podem ser agregadas, desagregadas, combinadas segundo os interesses e o poder das organizações, empresas e governos. Portanto, longe de significar apenas o livre trânsito do indivíduo, do trabalhador, pelo universo informacional, as tecnologias colocam em evidência o amplo e variado controle e a vigilância que as organizações capitalistas executam diariamente sobre aqueles que estão na sua órbita. Nesse sentido,



uma variedade de tecnologias de controle emergiu dos interesses entrelaçados do comércio e dos governos. (...). As tecnologias de vigilância interceptam mensagens, instalam marcadores que permitem o rastreamento de fluxos de comunicação a partir de uma localização específica de computador e monitoram a atividade de máquinas 24 horas por dia. Tecnologias de vigilância podem identificar um dado servidor na origem de uma mensagem. (Castells, 2003, p. 141).

Tecnologias de informação e da comunicação instituem controles sobre os usuários. Os instrumentos eficazes de vigilância sobre aqueles que manejam as ferramentas de acesso à Internet. Os fluxos de comunicação são monitorados permanentemente fazendo com que o usuário esteja visível desde que conectado. A vigilância é de tal ordem que, segundo Castells (2003), embora haja uma liberdade global de circulação de informação, estabelece-se a dominação que é local. Isto é possível uma vez que:

Essas tecnologias operam seus controles sob duas condições básicas. Primeiro, os controladores conhecem os códigos da rede, o controlado, não. O software é confidencial e patenteado, só podendo ser modificado por seu dono. Uma vez na rede, o usuário médio torna-se prisioneiro de uma arquitetura que não conhece. Segundo, os controles são exercidos com base num espaço definido na rede, por exemplo a rede em torno de um provedor de serviços da Internet, ou a intra-rede de uma companhia, uma universidade ou uma agência governamental. Sim, a Internet é uma rede global, mas os pontos de acesso a ela não o são. Se há filtros instalados nesse acesso, o preço da liberdade global é a submissão local. (Castells, 2003, p. 142).

Assim, basta estar com o computador conectado para ser visível e sujeito à fiscalização por parte tanto das empresas quanto do governo. As empresas institucionalizaram a vigilância eletrônica sobre seus trabalhadores e estenderam-na para o conjunto da sociedade de uma maneira sem precedentes. O controle é estabelecido tendo-se em vista o número significativo de informações captadas pelos instrumentos e máquinas. Bancos de dados são formados e manuseados pelas empresas. Usuários e trabalhadores são monitorados a partir dos registros de dados pelo software. Para Bernardo (2004),

(...) a fiscalização eletrônica ultrapassou as portas das empresas e expandiu-se aos ócios. Nas firmas comerciais e bancárias a transição operou-se de maneira bastante fácil, quando começaram a ser filmadas

sistematicamente todas as pessoas que entram e saem e a ser instalados à porta mecanismos de detecção.(...) as empresas de certas dimensões constituíram enormes bancos de dados. Com o armazenamento de todas as informações relativas às transações efetuadas pelos clientes e com a utilização de programas cada vez mais sofisticados, essas empresas podem controlar melhor o mercado, cativar a clientela mais rentável e orientar a publicidade para alvos precisos... (Bernardo, 2004, p. 150).

As tecnologias de informação e da comunicação deram o suporte básico para que novas formas de controle e hierarquia no trabalho fossem, paulatinamente, substituindo a gestão taylorista do trabalho e da empresa. A organização do trabalho alterou de forma radical e foram gerados mecanismos de vigilância mais eficazes na busca da produtividade e da racionalização da atividade laboriosa na empresa. A componente intelectual do trabalho é incorporada, de forma crescente, no processo de produção e as empresas auferem ganhos de produtividade. Isto é possível graças às tecnologias de base microeletrônica. As novas formas de gestão da força de trabalho associam-se às tecnologias de informação e da comunicação estruturando relações de trabalho e formas flexíveis de organização da produção capitalista.

A reestruturação do trabalho bancário tem na mudança organizacional um dos seus pressupostos. A empresa bancária alterou radicalmente o universo do trabalho à medida que implantou técnicas e medidas de racionalização e intensificação da atividade laboral.

Dessa maneira, nos anos 1980 e 1990, os programas de qualidade total, a reengenharia, a remuneração variável, dentre outros, redimensionam as práticas e o controle sobre o trabalho no interior das empresas. Por sua vez, a hierarquia no trabalho também passa por mudanças significativas. O processo de racionalização que implica a redução dos postos de trabalho instaura uma nova hierarquia tendo em vista tanto a mudança do perfil do trabalhador quanto as recentes formas de gestão pautadas no discurso da participação democrática na empresa.

A reestruturação tecno-organizacional do Banco do Brasil a partir dos anos 1990 com a instalação do plano de desligamento voluntário (PDV) acompanhou, em certa medida, as políticas de racionalização produtiva gestadas no bojo da reestruturação capitalista dos processos de gestão e controle do trabalho visando adequar a força de trabalho à lógica, até então emergente, da revolução informacional e dos princípios neoliberais focados na redução de custos e na mudança no foco dos negócios bancários.

A partir de então entra em cena o “bancário-vendedor” capaz de operar as tecnologias adotadas e, ao mesmo tempo, se inserir no discurso ideológico da qualidade total e das competências.

Antunes (1999), observando o surgimento do toyotismo, chama a atenção para o fato do mesmo associar racionalização produtiva e forte disciplinamento do trabalho através da adoção do trabalho em equipe e da subordinação do trabalhador ao gerenciamento por estresse. A interiorização, por parte do trabalhador, de regras e procedimentos torna-o sujeito às pressões decorrentes do mercado e da própria equipe de trabalhadores.

O modo de integração do processo de produção toyotista difere dos modelos anteriores, notadamente do fordismo, uma vez que está presente a junção do disciplinamento e da subordinação provenientes da inserção da força de trabalho nos interesses do capital. Em outras palavras, o toyotismo reforça a dominação e a subordinação do trabalhador a medida que transforma os objetivos diretos do capital em objetivos do próprio trabalhador. Nesse sentido, ao contrário do fordismo, ocorre a substituição da ordem pelas regras; da subordinação baseada na existência de ordens e obediência passa-se para a subordinação fundada em regras, objetivos e metas produtivas. Supera-se a administração tradicional fordista inaugurando a administração por estresse (*management by stress*).

A racionalização do processo produtivo, dotada de forte *disciplinamento* da força de trabalho e impulsionada pela necessidade de implantar formas de *capital* e de *trabalho intensivo*, caracterizou a *via toyotista de desenvolvimento do capitalismo monopolista no Japão* e seu processo de *liofilização organizacional e do trabalho*. O trabalho em equipe, a transferência das responsabilidades de elaboração e de controle da qualidade da produção, anteriormente realizadas pela gerência científica e agora interiorizadas na própria ação dos trabalhadores, deu origem ao *management by stress*. (Antunes, 1999, p. 55-6. Grifos do autor.).

Assim, o trabalho ganha contornos bem definidos através da implantação das equipes de trabalho (*team work*), onde cada trabalhador executará diversas tarefas no mesmo processo de produção. O ritmo e a velocidade das atividades serão determinados pela existência do *kanban*<sup>14</sup>. Isto significa que a produção irá decorrer do

---

<sup>14</sup> Sistema visual de informação usado para operacionalizar e administrar o just-in-time. “Este sistema, utilizado, pela primeira vez, pela Toyota japonesa, constitui-se de um conjunto de cartões que indica a

ritmo e da velocidade delineadas pelo sistema de informações no processo produtivo dentro da empresa. Cada movimento implicará a participação do operário em um conjunto de atividades no processo de trabalho.

Ao instaurar a produção flexibilizada e o trabalho em equipe, o toyotismo redefine as formas de controle social no trabalho e inaugura um novo ciclo disciplinar caracterizado pela integral absorção das capacidades intelectuais do trabalhador. O disciplinamento da força de trabalho ganha novos contornos através da inauguração do trabalho em equipe, da automatização e da robotização do processo de trabalho. O propósito empresarial de intensificar o trabalho aumentando o ritmo do mesmo é colocado em evidência através da emergência das tecnologias disciplinares típicas do toyotismo. As mudanças nas formas de imposição e de subordinação do trabalho irão impactar no ritmo e na velocidade do processo de trabalho. O poder discricionário empresarial visa antes de tudo fazer com que o trabalhador entregue suas energias produtivas visando a ampliação da extração do mais-valor tão apreciado pela engrenagem da reprodução do capital.

---

quantidade necessária de matéria-prima a serem utilizadas para se suprir a célula seguinte. (...), o kanban funciona como chamada para a quantidade a ser produzida pelas unidades anteriores, fazendo com que a produção seja acionada do fim para o início.” Franzoi, N. M. *Kanban*. In.: Cattani, A. D. Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico. Petrópolis- RJ: Vozes/Editora da UFRGS, 2000, p.141-2.

## **CAPÍTULO 3: O BANCO DO BRASIL NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA NACIONAL**

Na corporação, o conflito de interesses supera tudo: nela, não são idéias que se trocam, são negócios que se realizam.

Maurício Tragtenberg.

### **3.1. Banco do Brasil e a Reestruturação Bancária**

Medidas de desregulamentação, flexibilização e privatização estiveram na pauta nos governos Fernando Collor de Mello (1990-1992), Fernando Henrique Cardoso (1995-1998 e 1999-2002) e sendo seguidas pelo governo de Luís Inácio Lula da Silva no primeiro mandato, (2003-2006) e no atual, iniciado em 2007.

Os planos de estabilização econômica da década de 1990 se apoiaram em amplas medidas de caráter privatista e neoliberal. O governo Collor inicia uma série de ações visando abrir o mercado brasileiro ao capital estrangeiro. A abertura comercial através da redução das tarifas alfandegárias e a liberalização das importações com a retirada de obstáculos legais provocou a destruição de empregos. As privatizações dos setores siderúrgico, petroquímico, etc. eram justificadas como racionalização e eficiência estatal no âmbito da redução dos gastos públicos. A desregulamentação do mercado de trabalho através de contratos de trabalho informal (contratos de gaveta) e a flexibilização marcaram o início da década neoliberal que seria aprofundada pelos governos de Fernando Henrique Cardoso.

O programa de estabilização macroeconômica conhecido como Plano Real, foi adotado em 1994 no governo Itamar Franco (1992-1994) e procurava adequar o país ao novo cenário da economia internacional do período. O combate à inflação e a redefinição da participação do Estado na economia foram os principais norteadores do plano de estabilização na perspectiva das políticas gestadas pelas instituições financeiras internacionais, como o Banco Mundial e o FMI.

A partir de 1995, após a implantação do plano real, intensificam-se as políticas de privatização e de contenção dos gastos públicos. O governo FHC aprofunda e radicaliza a nova fase de reforma do Estado iniciada por Collor e expande as políticas de cunho neoliberal coroando um período de significativas mudanças sócio-políticas e econômicas. O plano real recoloca a questão das reformas e diversas medidas são tomadas para intensificar o que já fora iniciado pelos governos anteriores. Nesse sentido Boito (2002) estabelece um paralelo entre o governo Collor e o governo FHC demonstrando a continuidade das políticas de acordo com os propósitos das agências multilaterais, notadamente, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial.

A abertura comercial, iniciada por Collor com a drástica redução das tarifas alfandegárias e com a remoção dos obstáculos legais às importações, foi ampliada por FHC nos quatro anos em que ele manteve a sobrevalorização do real, provocando um déficit comercial crescente com o exterior e destruindo empregos no Brasil. A privatização do setor produtivo estatal, iniciada por Collor na siderurgia, na petroquímica e na indústria de fertilizantes, foi estendida, por FHC, para a telefonia e as telecomunicações, transportes ferroviário e rodoviário, distribuição de energia elétrica, sistema bancário etc.(...). (...), o primeiro governo FHC, entre outras medidas, ampliou a aplicabilidade do contrato de trabalho por tempo determinado, criou o trabalho em tempo parcial, flexibilizou o limite legal da jornada e criou a figura da demissão temporária que facilita a demissão do trabalhador ao reduzir o risco de a empresa perder definitivamente o funcionário. Outra importante medida desregulamentadora do governo FHC foi a desindexação dos salários, retomando a política iniciada por Collor nessa matéria, política que tinha sido abandonada no interregno do governo Itamar Franco. (Boito, 2002, p. 61-2).

Boito Jr (2002) avalia as políticas neoliberais, tanto no Brasil quanto na América Latina, como estando assentadas em quatro eixos básicos: abertura comercial, privatização da produção de mercadorias e de serviços, desregulamentação do mercado de trabalho e redução dos gastos sociais do Estado.

Na verdade, a implantação das políticas neoliberais obedecia às diretrizes do *Consenso de Washington* de 1989. Nesse sentido, um pacote de medidas foi recomendado aos diversos governos nacionais visando a sua integração a nova ordem do capital. As reformas deveriam estimular a liberalização financeira, o fim das barreiras contra investimentos estrangeiros diretos e a privatização das estatais.

A reforma do sistema financeiro constitui-se em uma medida emergencial à circulação global de capitais. O processo de financeirização (Braga,1998) implica em reformas políticas e econômicas para adequar o Estado e os mercados ao crescente fluxo de capitais em escala global. O Estado, ao contrário do discurso neoliberal, continua intervindo para criar as condições favoráveis à expansão do capital. O Governo Fernando Henrique Cardoso irá aplicar as políticas de desregulamentação do mercado de trabalho, de privatização e de liberalização dentro do contexto da financeirização.

Em 1995, a crise que atinge os bancos Econômico e Nacional irá conduzir o governo a tomar medidas de contenção através da intervenção direta do organismo gestor do sistema financeiro, o Banco Central. Medidas são tomadas visando o saneamento da conjuntura de falências no sistema financeiro nacional e assim são editadas resoluções e medidas provisórias capazes de conter a crise no sistema.

Significativo, nesse sentido, é a implementação do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), em 03/11/1995, durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), adequando a estrutura financeira ao novo cenário de competição tanto nacional quanto aos imperativos do capital transnacional.

Oficialmente a criação do PROER está ligada a edição da Medida Provisória 1.179, 03/11/1995, transformada em Lei nº 9710/98, e à Resolução CMN nº 2.208. Em 1995 também é instituído, através de medida normativa do Conselho Monetário Nacional (CMN), o Fundo Garantidor de Crédito (FGC). Em agosto de 1996 é criado o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES) e em 22/06/2001 o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais (PROEF). A Medida Provisória nº 1.182, de 17/11/1995 (transformada em Lei nº 9.447, de 14/03/1997) garantiu poderes ao Banco Central para implementar políticas que objetivavam flexibilizar as regras para as privatizações, adoção de medidas saneadoras preventivas capazes de serem aplicadas pelo próprio mercado, dentre outros objetivos. (Banco Central do Brasil. **Relatório de 8 anos de Governo (1995-2002)**; Banco Central do Brasil. **Evolução do Sistema Financeiro Nacional. 1994-1998.** disponível em [www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r199812/texto.asp?idpai=REVSFN199812](http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r199812/texto.asp?idpai=REVSFN199812). acesso em 11/03/2005).

Vidotto (2002) chama a atenção para o fato do lançamento do PROER coincidir com o processo de falência do Banco Nacional, ocorrido em 16/11/1995. O banco ocupava na época o 5º lugar no ranking das instituições de capital privado. Para

este autor, o programa foi “antes de mais nada, desenhado como solução emergencial para a quebra do Banco Nacional.” (Vidotto, 2002, p. 117).

O PROER visava o saneamento das instituições financeiras em dificuldade para honrar os compromissos assumidos no mercado financeiro nacional e assim evitar a erupção de crises sistêmicas que pudessem fragilizar o sistema bancário e atingir a economia. Paralelo a isso, a política econômica e social do Governo no período estava fortemente guiada pelas ideologias privatistas correntes e expressava o objetivo de conduzir a economia para o processo de internacionalização em curso nos anos 1990.

As medidas iniciais voltaram-se para a assistência financeira, disponibilizando recursos ao reordenamento das instituições bancárias através da reorganização administrativa e societária. Nessa perspectiva, uma das preocupações expressas no programa era a questão da troca de controlador no processo de reorganização da empresa. As maiores operações realizadas com recursos do Proer foram aquelas relacionadas com a compra dos bancos Econômico, Nacional e Bamerindus por outras instituições privadas nacionais e estrangeiras<sup>15</sup>. O PROER apresentou-se como uma forma institucional de adequar o sistema bancário brasileiro à conjuntura de abertura da economia nacional ao capital transnacional e à lógica de expansão capitalista no encerramento do século XX.

Uma das conseqüências da concentração induzida pelo aparato governamental, via Banco Central, pode ser percebida pela evolução na composição do sistema bancário nacional. Em dezembro de 1994, 210 bancos múltiplos operavam no Brasil. Após a instituição do Proer em 1995 verifica-se uma expressiva redução no número de bancos múltiplos, 163 em 2000 e 137 em dezembro de 2006. Ao mesmo tempo, os bancos comerciais diminuíram de 34 em 1994 para 21 no final de 2006. (Relatório Anual. 1995-2006. Banco Central do Brasil. [www.bc.gov.br](http://www.bc.gov.br)).

A mudança na estrutura do sistema bancário fica mais evidente quando nos deparamos com a evolução dos bancos pela estrutura de capital. Com o advento do Proes em 1996, os bancos públicos, que eram 32 em 1995, foram reduzidos para 13 em 2006. Os bancos privados nacionais também tiveram redução, 144 em 1995 para 81 em 2006. No entanto o que chama bastante a atenção em todo esse processo é a ampliação do capital estrangeiro no sistema bancário nacional. Os bancos privados nacionais com controle estrangeiro passaram de 21 em 1995 para 48 em 2006.

---

<sup>15</sup> Na sua totalidade, as ações referentes ao amparo financeiro às instituições em crise representaram algo em torno de 20,3 bilhões de reais. (Vidotto, 2002, p. 133).



**Tabela 1: Bancos por Estrutura do Capital. Brasil. 1995-2006**

Origem / Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Públicos	32	32	27	22	19	17	15	15	15	14	14	13
Privados Nacionais	144	131	118	105	95	91	81	76	78	82	82	81
Privados Nacionais c/ Participação Estrangeira	28	26	23	18	15	14	14	11	10	10	8	9
Privados Nacionais c/ Controle Estrangeiro	21	25	33	43	50	57	61	56	53	49	49	48
Privados Estrangeiros	17	16	16	16	15	13	11	9	9	9	8	8
Total	242	230	217	204	194	192	182	167	165	164	161	159

Fonte: Bacen. Relatório de Evolução do Sistema Financeiro Nacional-1994-1998.

Bacen. Bancos Brasileiros após a Resolução 1524, de 21/09/1988.

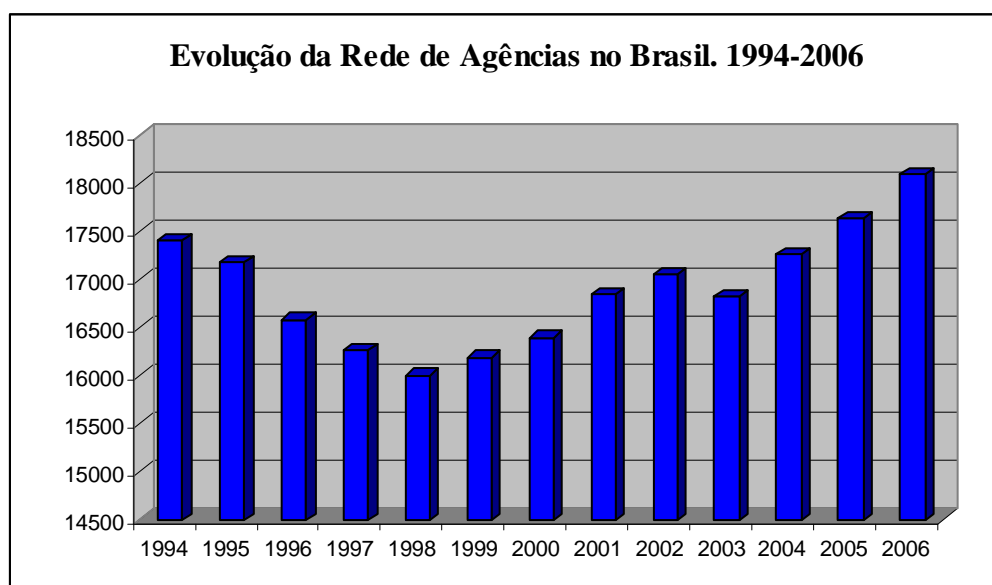
Bacen. Relatório Anual (vários). 1994-2006.

As avaliações do Governo, através tanto do Ministério da Fazenda quanto do Banco Central, foram no sentido de entender que a modernização do sistema bancário nacional passa pela ampla inserção do capital internacional através do controle de bancos nacionais ou da instalação dos bancos estrangeiros em solo nacional. O cenário desenhado após o programa de reestruturação dos bancos é de concentração bancária com respaldo das políticas econômicas do governo central. (Minella, 1996; 2002). Entende-se que a economia não pode prescindir do capital internacional uma vez que isso constitui um fator essencial à integração na ordem econômica do capital transnacional. A política regulatória do sistema financeiro coloca em pauta a questão da intervenção estatal em época de práticas e receitas neoliberais. Na verdade:

O neoliberalismo não acaba com a intervenção do Estado na economia, não implanta a concorrência nem a soberania do consumidor. A intervenção do Estado na administração do câmbio e dos juros tem sido uma constante ao longo dos governos neoliberais. A política de privatização tem sido assegurada graças ao repasse de financiamento público a juros subsidiados para os consórcios que adquirem as empresas leiloadas. Programas especiais de auxílio estatal às empresas privadas, como o PROER, dirigido aos bancos em dificuldades, são mantidos ou criados. (Boito Jr., 2002, p. 63).

Em termos gerais, a rede de agências no país sofreu forte decréscimo no período imediatamente posterior aos programas de saneamento dos bancos – PROER, PROES, PROEF. O ponto máximo da retração foi verificado em 1998, 16.002 agências operando no país. Somente após uma década da implantação do PROER, o número de agências retoma o patamar de 1994 quando havia 17.400 agências operando no país. Em 2005 foram contabilizadas 17.627 agências e 2006, totalizavam 18.087 agências que compunham o sistema bancário nacional. Esta evolução é verificada no gráfico abaixo.

**Gráfico 1**



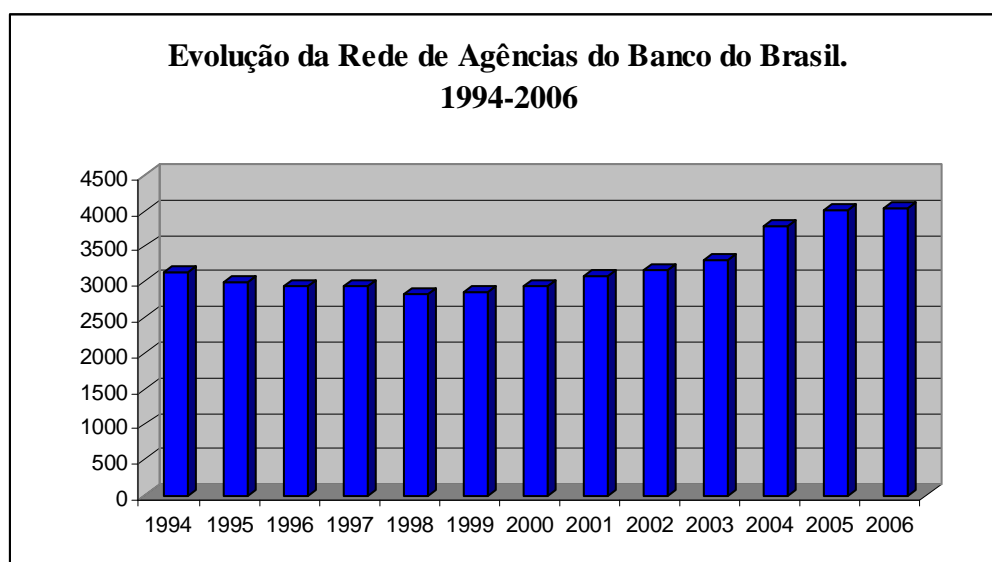
Fonte: Banco Central. Relatórios Diversos. 1994-2006.  
Elaboração: Cleito P. Santos

O Banco do Brasil, maior banco estatal do país, se posiciona no ranking com a maior rede de agências operando no sistema financeiro nacional. Em 1994, existiam 3124 agências no país. Este número reduziu-se para 2.828 em 1998 e a partir de 1999 tem início a expansão do número de agências, existindo no território nacional 4046 agências em 2006. O período de maior retração no número de agências do banco foi observado em 1998 e 1999. (Gráfico 2).

A redução no número de agências, período 1994-1998, ocorreu no auge da aplicação de políticas de ajustes no Banco estatal. Os processos já referidos de demissão

voluntária, aposentadorias, terceirização e fechamento de agências deficitárias em diversos municípios brasileiros colaboraram para esse quadro. O período posterior de retomada do crescimento no número de agências, pode ser explicado tendo em vista que a estatal financeira concentrou suas atividades em regiões economicamente mais atrativas, Sul e Sudeste, reordenando no espaço nacional a localização da sua rede. (Confira Rodrigues, 2004 e Banco Central do Brasil. Relatórios Diversos. [www.bc.gov.br](http://www.bc.gov.br)).

**Gráfico 2**



Fonte: Banco Central. Relatórios Diversos. 1994-2006.  
Relatório Anual (vários). Banco do Brasil. 2000-2006.  
Elaboração: Cleito P. Santos

Paralelo às políticas neoliberais, a automatização no setor bancário acarretou intensa redução do emprego. Os bancos, atentos às mudanças estruturais da economia brasileira nos anos 1990, adotam novos padrões organizacionais e tecnológicos procurando elevar seus ganhos com a racionalização do trabalho.

A automação, sem dúvida, contribuiu para modificar o panorama do trabalho bancário. No entanto, a redução dos postos de trabalho nos bancos não deve ser atribuída apenas à questão tecnológica. Devemos levar em consideração o fato das

empresas utilizarem políticas específicas de recursos humanos para viabilizar a racionalização e a eficiência em sua estrutura organizacional.

Junto com a automação, os processos de terceirização de atividades e as privatizações acarretaram uma significativa redução no quadro de funcionários. A terceirização repassou para as prestadoras de serviços os custos relativos a encargos e benefícios trabalhistas. As prestadoras de serviços, isentas do cumprimento dos acordos entre bancos e sindicatos, remuneraram a força de trabalho com valores abaixo daqueles praticados pelos próprios bancos que utilizam tais serviços.

As fusões, incorporações e aquisições redundaram no enxugamento da estrutura administrativa-organizacional. Os bancos que passaram por esses processos, reduziram tanto o número de agências quanto o número de trabalhadores procurando o enquadramento nas práticas gerenciais da eficiência e da competitividade. Estes processos, ao lado da automação bancária, contribuíram para o enxugamento do mercado de trabalho e do emprego ao longo dos anos 1990. (Molina, 2003; Segnini, 2000).

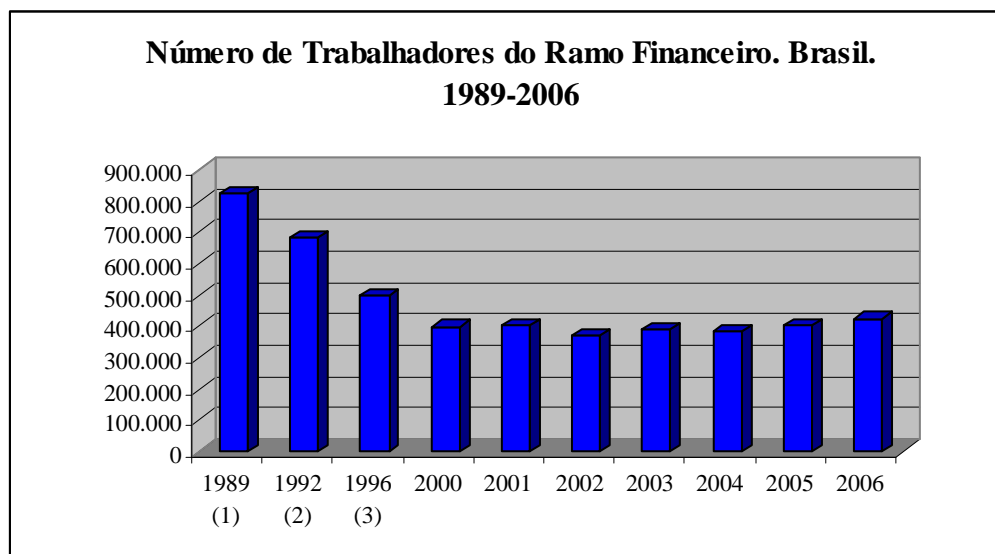
Nesse sentido, observa-se que:

A elevada taxa de desemprego no setor refere-se a diferentes políticas que objetivam a redução de custos, em um contexto altamente competitivo. Assim, é possível destacar a eliminação e fusão de postos de trabalho, em decorrência principalmente de três procedimentos, a saber: de práticas de gestão que possibilitam a flexibilização funcional do trabalho (que se traduz pela realização de várias tarefas ao mesmo tempo), de redução de níveis hierárquicos, bem como de opções política e econômica que embasam o uso das inovações tecnológicas, determinando, ao mesmo tempo, o crescimento da produtividade e a redução de postos de trabalho, sem, contudo, alterar a jornada de trabalho dos que permanecem empregados. (Segnini, 2000, p. 193).

As mudanças são de tamanha intensidade nos bancos, devido à automatização, a programas de reengenharia e qualidade total, que de um milhão de trabalhadores, em 1986, restaram 476.000 em 1997 no Brasil. (Dieese/Seeb-RJ, 1997). Em uma década o emprego no setor bancário foi reduzido em aproximadamente 50%. Portanto, o mercado de trabalho e o emprego bancário foram radicalmente alterados nas últimas décadas, tendo em vista o amplo e intenso processo de automatização bancária e de mudança organizacional. No início do século XXI verificamos a tendência à eliminação de postos de trabalho no setor, embora tenha ocorrido, após 2004 e no início

do Governo Lula, ligeiro crescimento do emprego. De qualquer modo a redução no emprego bancário foi intensa. Do início da década de 1990 até a década atual a categoria sofreu significativas quedas nos postos de trabalho. Confira gráfico abaixo.

**Gráfico 3**



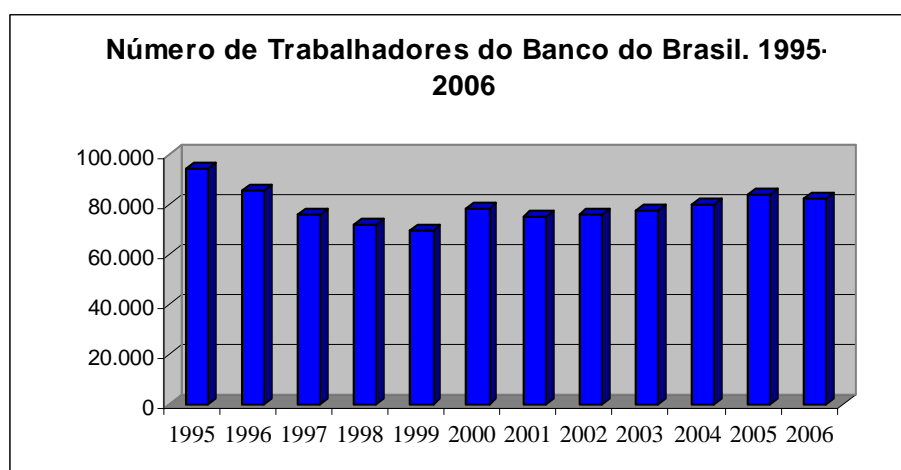
Fonte: Febraban. Relatório Social 2001-2006.  
(1), (2) e (3). Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados (Lei 4.923/65) /Dieese - Seeb/RJ. 1997.  
Elaboração: Cleito P. Santos.

Desde meados da década de 1990 que a estatal vêm realizando mudanças significativas tanto do ponto de vista organizacional quanto tecnológico visando se adequar ao novo padrão de competitividade do setor e à lógica do capitalismo flexível. Nesta direção, realizou programas específicos de reformulação funcional, reduzindo o número de funcionários e instituindo a qualidade total e a remuneração variável. O Programa de Desligamento Voluntário (PDV) colocou em evidência as mudanças em curso no banco, orientando-o para a plena inserção no mercado financeiro privado.

Este programa de ajustes foi anunciado em julho de 1995. Por motivos de marketing, e também devido ao esforço do governo em não se caracterizar como gerador de desemprego, o PDV foi concebido como programa de desligamento voluntário. No entanto, apesar dos esforços do Banco, o mesmo foi popularizado como programa de demissão voluntária, o que contrariava as intenções da direção da estatal.

A administração do banco ao instituir o PDV procurava não só reduzir o número de trabalhadores bancários, mas também mudar a relação interna quanto ao processo de trabalho, as formas de controle e a hierarquia interna seguindo, em certa medida, as inovações gerenciais e tecnológicas em plena moda nos bancos privados. Essa mudança nos valores e nas relações de trabalho acompanhou a ruptura com a forma de atuação do chamado “banco social”, investido do propósito de inserção no projeto de desenvolvimento nacional, e o advento do “banco de resultados”, imbuído da lógica do lucro e dos padrões de concorrência do mercado financeiro.

**Gráfico 4**



Fonte: Relatório Anual (vários). Banco do Brasil. 1994-2006.  
Elaboração: Cleito P. Santos

Segundo Rodrigues (2004), o Banco possuía um quadro de aproximadamente 135.000 funcionários em 1988. O PDV atingiu um número estimado de 107.000 funcionários, sendo que destes, 55.000 foram classificados como “elegíveis” (aqueles que estavam ao alcance do programa) e desses, 13.500 aderiram ao programa. Segundo a própria empresa, o alto índice de adesão fez com que o PDV se tornasse um sucesso mundial. (Rodrigues, 2004, pp. 18,31-32). Em 1995 havia 94.669 funcionários. Alguns anos após a implantação do PDV, em 1999, o banco contava com 69.437 funcionários, chegando em 2006 com 82.672 trabalhadores efetivos. Isto foi possível

porque a política de estímulo às demissões teve continuidade na empresa durante o Governo FHC. (Banco do Brasil. Relatório Anual. 1996-2006). Mesmo com o crescimento do quadro funcional no ano de 2000 e entre 2003 e 2005-primeiro Governo Lula - os números nunca se aproximaram dos anos 1995-1996. Confira Gráfico 4.

A reestruturação do Banco significou a quebra de uma “cultura organizacional”<sup>16</sup> e de valores estabelecidos ao longo de sua existência. O propósito da direção da estatal, quando da adoção do Programa de Desligamento Voluntário (PDV) em 1995, era quebrar com uma determinada cultura de gestão até então em vigor na empresa. (Rodrigues, 2004).

A política de recursos humanos do Banco passa a dar maior ênfase na questão do mercado e na busca de resultados tais como os demais bancos do setor privado. Isto significava romper com o paradigma organizacional anterior.<sup>17</sup> Com esse intuito, o banco redefiniu o perfil de funcionário tendo em vista as perspectivas de mercado que se abriam naquele momento e acompanhava todo um projeto de governo no plano da redefinição do Estado e das privatizações de empresas estatais.<sup>18</sup>

O impacto do programa de desligamento voluntário (PDV) foi, em todos os sentidos, considerável. Tanto na redução do quadro funcional quanto na quebra do paradigma organizacional anterior através do objetivo imediato de romper com as relações de trabalho que predominavam no banco. A “estabilidade informal” dos funcionários<sup>19</sup>, as relações de trabalho assentadas na identificação do trabalhador com a empresa na perspectiva de compreendê-la enquanto um agente para o desenvolvimento nacional perde a razão de ser com a nova conjuntura neoliberal de abertura dos mercados, privatização, desregulamentação do trabalho e práticas estritamente racionalizadas de condutas que visam a busca incessante de resultados econômico-financeiro por parte da empresa.

---

<sup>16</sup> O termo cultura organizacional é usado aqui diferentemente da conotação que tem a expressão cultura em antropologia. Aqui se refere ao ambiente organizacional compreendido enquanto local de estabelecimento de determinados valores, normas, regras, formas de controle, de hierarquia que constituem a lógica da dominação do trabalho na empresa.

<sup>17</sup> Obviamente que o banco, qualquer que seja sua natureza, público ou privado, tem no lucro o seu objetivo supremo. No entanto, o Banco em estudo pautou sua história como um banco que ao longo dos anos esteve associado às questões sociais do país.

<sup>18</sup> Cabe ressaltar que a guinada da política de recursos humanos do Banco do Brasil coincidiu com o início do Governo FHC em 1995. Este governo advogava a reforma do Estado, preconizada e instituída pelo ministro da administração e da reforma do Estado Bresser Pereira.

<sup>19</sup> A estabilidade não estava garantida em estatuto ou qualquer outro instrumento constitucional, no entanto havia uma prática na estatal que a garantia. A estabilidade era uma tradição até aquele momento intocável.

O banco, já no início dos anos 1990, dava sinais de que levaria a cabo um processo de reestruturação organizacional e do trabalho. Por conseguinte, já deixara de fazer concursos e estimulava indiretamente a aposentadoria de trabalhadores, além de conviver com a terceirização e o trabalho dos estagiários nos Cesec's (Centros de Serviços e Computação). A chegada do PDV deixou claro a perspectiva da direção do banco em não negociar com os funcionários as mudanças que o banco julgava necessárias. O autoritarismo inscrito nos programas de gestão da força de trabalho está expresso nas políticas de recursos humanos que retiram qualquer possibilidade de negociação e instalam a pressão constante como elementos essenciais para o sucesso do programa.

Nessa direção é que podemos compreender o expressivo número de desligamentos advindos da implantação do PDV. À medida que a direção criou os critérios para enquadrar os prováveis demissionários, as gerências e superintendências estabeleceram a prática do autoritarismo, via pressão, como uma política eficaz de recursos humanos e das relações de trabalho. (Rodrigues, 2004).

Se ao longo dos anos 1990 os bancos fizeram uso de amplos processos de automatização, a década seguinte não é diferente. A evolução da rede de atendimento bancário contou com a ampliação do auto-atendimento através, principalmente, do uso de unidades multifuncionais ATM (Automatic Teller Machines) que podem ser usadas tanto para saques e depósitos quanto para inúmeras outras transações, consultas e pagamentos.

A expansão do número de máquinas ATM-multifuncional no interior das agências induz-nos a pensar em termos dos impactos acarretados no âmbito do trabalho bancário. A tendência, já constatada nos inícios dos anos 1990, de alteração do lay-out das empresas financeiras a partir da exteriorização do atendimento bancário pode ser visualizado na evolução das máquinas ATM's multifuncional.<sup>20</sup> As tecnologias possibilitam operações diversas, tais como saques, depósitos e transferências, sem que o cliente/usuário tenha acesso direto à agência. A instalação de máquinas ATM's em postos de atendimento, quiosques, ante-salas de auto-atendimento e agências expressa

---

<sup>20</sup> Recentemente as empresas fornecedoras dos sistemas tecnológicos para os bancos (as brasileiras Itaútec e Perto S.A., as americanas Diebold Procomp, IBM e Unisys, e a sueca Sodeco) anunciaram máquinas que irão dispensar os envelopes nas transações nos caixas eletrônicos. As novas ATM's serão menores e mais versáteis e com recursos mais sofisticados em hardware e software. Pode-se perceber que isso terá conseqüências para o trabalho bancário, uma vez que o trabalhador que operava e realizava os depósitos dos caixas eletrônicos irá desaparecer. (Gazeta Mercantil. As Teles no Sistema Financeiro: o banco futurista surge em 2005. 13/05/2004).

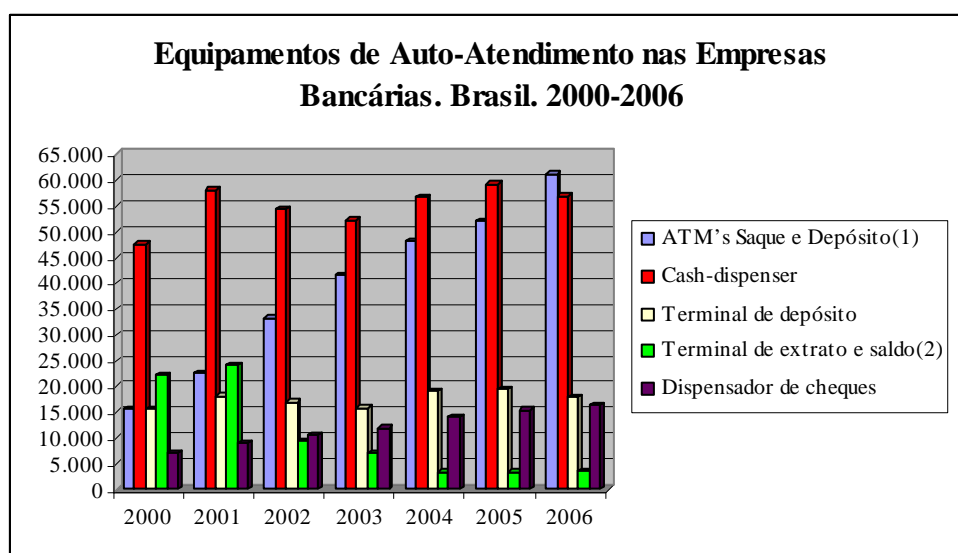


essa realidade de transferência das operações bancárias para o exterior das dependências dos bancos. Mesmo quando instaladas em agências, as máquinas estimulam o auto-atendimento por parte do usuário.

Em 2000, existiam 4.602 instaladas em agências e, em 2006, já representavam 14.224 máquinas instaladas<sup>21</sup>. Em relação às ante-salas de auto-atendimento, quiosques, e postos de atendimento também houve mudanças na quantidade de máquinas instaladas. O caso mais representativo ocorreu na evolução das ATM's em postos de atendimento, confira anexo 1. De 586 ATM's instaladas em 2000, chegou-se em 2006 com 5.384.

Entre os anos 2000 e 2006 ocorreu um crescimento vertiginoso no número de ATM's disponibilizadas pelas instituições bancárias. Em 2000 havia em torno de 15.639 máquinas em funcionamento e em 2006 esse número cresceu para 53.427 ATM's para saque e depósito e mais 7.869 ATM's adaptadas a PCD's. O uso de máquinas mais sofisticadas e com melhores recursos eletrônicos, que concentram operações mais complexas, tem tornado possível a redução dos terminais de depósito e de extrato e saldo. (vide gráfico 5 e anexo 1).

**Gráfico 5**



Fonte: Febraban. Relatório Social. 2000-2006.

(1) Em 2006 Inclui 7.869 ATM's adaptadas a PCD's.

<sup>21</sup> Além destas ATM's de saque e depósito existia, em 2006, mais 1.295 ATM's adaptadas a PCD's nas agências.

Por outro lado, e como consequência da automação, as transações bancárias crescem com a intensificação do uso de tecnologias de informação e da comunicação. Segundo dados da Febraban, com os investimentos dos bancos em tecnologia as operações bancárias tiveram um crescimento de 4,43% entre 2005 e 2006. Isto representou mais de 36 bilhões de transações, sendo que as transações de auto-atendimento, Home e Office Banking P.J., Internet Banking P.F., Correspondentes bancários e Ponto de Venda no Comércio (POS) apresentaram maior expansão. Confira tabela 2.

**Tabela 2: Transações Bancárias por Origem (Milhões). Brasil. 2000-2006**

<b>Transações/Ano</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Automáticas Externas <sup>(1)</sup>	557	653	599	610	667	1.412	1.479
Automáticas Internas <sup>(2)</sup>	3.585	3.805	3.893	3.958	7.514	8.639	7.516
Auto-Atendimento <sup>(3)</sup>	6.616	7.766	6.094	7.585	9.891	10.790	11.901
Office e Internet Banking PJ <sup>(4)</sup>	359	664	970	1.174	1.862	2.682	2.885
Internet Banking PF <sup>(5)</sup>	370	820	1.139	1.457	2.045	3.167	3.278
POS (Ponto -de -Venda no Comércio) <sup>(6)</sup>	314	380	549	581	1.002	1.116	1.492
Transações em Caixa de Agências	4.027	5.188	4.463	4.451	3.609	3.719	3.799
Nº de Cheques Compensados	2.638	2.600	2.397	2.246	2.107	1.940	1.709
Call Center c/Intervenção de Atendente	130	242	380	321	301	348	393
Call Center (Unidade com Resposta Audível)	1.164	1.326	1.133	994	850	1.014	801
Correspondentes Bancários <sup>(7)</sup>	-	-	-	125	187	296	1.429
<b>Total</b>	<b>19.760</b>	<b>23.444</b>	<b>21.617</b>	<b>23.503</b>	<b>30.035</b>	<b>35.122</b>	<b>36.682</b>

Fonte: Febraban. Relatório Social. 2000-2006.

Elaboração: Cleito P. Santos

(1) Débitos automáticos, crédito de salário, etc.

(2) Tarifas, taxas, IOF, CPMF, etc.

(3) Saque, depósitos, consultas, emissão de cheques, etc.

(4) Transferências de arquivos, consultas, pagamentos, investimentos, etc.

(5) Consultas, transferências, pagamentos, investimentos, empréstimos, etc.

(6) Pagamentos em lojas, supermercados, postos de gasolina, etc.

(7) Estabelecimentos comerciais, correios, casas lotéricas, etc.

Esse movimento relativo à automação bancária representa, por sua vez, uma das características do setor bancário na atualidade. Os investimentos em tecnologias permitiram as instituições financeiras, tanto públicas quanto privadas, a inserção no mercado de produtos financeiros onde as fronteiras para a circulação do dinheiro são paulatinamente quebradas e aponta um universo de concorrência e competição cada vez mais intenso. As instituições financeiras, ao procurar a automatização, buscam reduzir custos com força de trabalho, espaço físico, gastos com administração, dentre outros.

A intensa automatização, verificada na última década, alterou o modelo de organização do trabalho bancário anterior e criou um “novo” modo de regulamentação do trabalho através da interpenetração dos programas de gestão da força de trabalho e das tecnologias de informação e da comunicação. As transformações do trabalho se dão de modo articulado no que se refere aos aspectos organizacionais, tecnológicos e gerenciais. São mudanças que se realimentam. Isto provocou, além da redução do emprego no setor, uma intensa ideologização do trabalho através das políticas de recursos humanos voltadas para a constituição do trabalhador inserido nos interesses da empresa bancária. (Jinkings, 2002; Segnini, 1998 e 2000; Lima, 1996; Venco, 2003).

A velocidade da automação bancária é acompanhada, também, da ampliação da “bancarização”<sup>22</sup>. A quantidade de contas correntes e de poupança evolui e significa que os bancos estão travando uma competição para atingir parcelas da população que até então não estavam vinculadas a nenhum tipo de instituição financeira. A automatização bancária estendeu o uso de cartões de débito e crédito a diversos lugares e regiões. A tecnologia ampliou o alcance das transações financeiras e interligou diversas instituições em uma rede de serviços onde o usuário executa um número de operações que era atribuição, a alguns anos, do trabalhador bancário. Em outros termos, o processo de automatização atual conduziu boa parte do trabalho bancário para fora das agências e para o domínio do usuário dos serviços bancários.

Isto explica as constantes elevações dos investimentos em tecnologia, uma vez que instrumentos e rede de serviços mais sofisticados conduzem à maior participação do usuário na execução de operações e atividades, retirando do interior das instituições financeiras um conjunto de gastos e assim reduzindo os custos operacionais do setor. Cabe ressaltar que os serviços mais sofisticados são oferecidos a uma pequena parcela de clientes, tidos como clientes preferenciais. A maioria dos clientes, de acordo com a política de segmentação dos bancos, é constituída por correntistas comuns que os

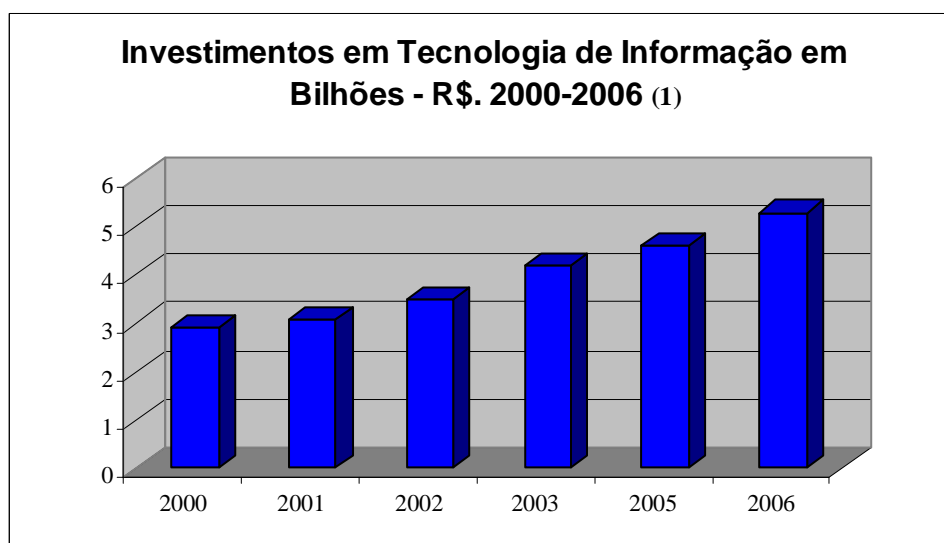
---

<sup>22</sup> De acordo com dados da Febraban/Banco Central do Brasil, em 2000 havia em torno de 63,7 milhões de contas correntes e 45,8 milhões de clientes de poupança. Em 2003 estes números cresceram para, respectivamente, 87,0 e 62,4 milhões. E a abertura de contas não parou de crescer, atingindo 102,6 milhões de contas correntes e estima-se que havia cerca de 75,0 milhões de clientes de poupança em 2006. (Febraban. Relatório Social. 2000-2006). Apesar do crescimento no número de contas correntes e de clientes de poupança, cabe ressaltar que tais números não refletem com exatidão o real movimento de expansão do acesso dos clientes aos bancos. Levando-se em consideração a existência de duplicidade de contas, o mesmo cliente pode ter diversas contas, e a concentração geográfica dos bancos e das agências nas regiões mais ricas do país, verificadas nos últimos anos, concluímos que os dados podem estar encobrendo uma realidade social de exclusão da população quanto ao acesso ao sistema bancário nacional. A população de baixa renda tem acesso a conta poupança oferecida pela Caixa (antiga Caixa Econômica Federal).

bancos procuram afastar do interior das agências à medida que são disponibilizadas operações nos caixas eletrônicos que possibilitam a redução dos custos operacionais.

Os investimentos em tecnologia de informação no sistema bancário nacional crescem constantemente. O desenvolvimento de novos meios informacionais coloca o setor na vanguarda da utilização de recursos de software e hardware mais versáteis e programados de acordo com as necessidades da automação bancária em curso. O gráfico 5 indica a evolução dos investimentos em tecnologia no processo de automação bancária. Equipamentos e linhas de comunicação, hardware e software adquiridos de terceiros representaram a escalada do investimento bancário em tecnologia de informação entre 2002 e 2006.

**Gráfico 6**



Febraban. Relatório Social 2000-2006.

(1) Não está disponível, no Relatório Social 2004, informação sobre investimento em tecnologia de informação.

A política dos bancos em investir na aquisição de equipamentos e linhas de comunicação coloca a questão das opções escolhidas e dos caminhos seguidos na automação bancária como sendo, antes de tudo, uma orientação voltada para reduzir custos operacionais do sistema através da racionalização do mesmo. Seguindo as informações do presidente da Diebold Procomp, uma das maiores fornecedoras norte-

americanas de tecnologias para os bancos, João Abud Júnior, no início dos anos 2000 a relação era de 4.300 Habitantes/caixa eletrônico. Em 2005 a proporção era inferior a 2.600 Habitantes/caixa eletrônico.<sup>23</sup>

**Tabela 3: Recursos Computacionais dos Bancos. 2003-2006**

<b>Recursos Computacionais</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Mainframes</b>	164.608	228.701	272.442	349.441
MIPS				
<b>Servidores UNIX/LINUX</b>	1.835	2.241	2.347	2.530
Quantidade de Equipamentos				
<b>Servidores Windows</b>	12.428	11.863	10.302	13.727
Quantidade de Equipamentos				
<b>Estações de Trabalho/PC's/Notebooks</b>	158.686	162.813	197.672	217.558
Quantidade de Equipamentos				
<b>Fitotecas robotizadas</b>	135	139	143	167
Quantidade de Equipamentos				
<b>Discos</b>	2.074	1.914	2.628	5.213
Terabytes				
<b>PPA's/Blackberry's/Assemelhados</b>	-	-	1.902	8.360
Quantidade de Equipamentos				
<b>RECURSOS COMPUTACIONAIS INSTALADOS EM AGÊNCIAS E PAB's</b>				
<b>Servidores de Rede Local</b>	32.781	34.099	34.745	36.740
<b>Terminais de Caixa</b>	131.773	120.015	119.233	131.719
<b>Estações de Trabalho / PC's</b>	214.851	215.371	247.501	257.444
<b>Notebooks</b>	-	-	2.394	3.980

Fonte: Febraban. Relatório Social. 2006.

A extensão da adoção de equipamentos e recursos computacionais pelas empresas bancárias pode ser percebida na Tabela 3. A evolução no número de estações de trabalho adquiridas corrobora a análise de que os bancos estão se tornando cada vez

<sup>23</sup> Outras tecnologias emergentes já compõem o universo das transações bancárias como a tecnologia IP (Internet Protocol) que viabiliza a comunicação de voz via web, conhecida também como Voice Over IP e uma infinidade de outras possibilidades de uso. Além do Customer Relationship Management (CRM), Business Intelligent (tratamento de informações para soluções de negócios), Knowledge Management (gerenciamento de conhecimento), e-Procurement (ferramenta para a procura de fornecedores e compra de produtos), Mobile Banking (banco móvel com Personal Digital Assistant-PDA), Smart Cards (cartões inteligentes), dentre inúmeras outras. (Febraban. Tecnologia. [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br). Acesso em 04/04/2005 e Gazeta Mercantil. As Teles no Sistema Financeiro. O Banco Futurista Surge em 2005. 13/05/2004.).

mais informatizados e os recursos computacionais se estendem tanto nas agências quanto na totalidade da administração das empresas.

As mudanças se fizeram sentir tanto na redução do quadro de bancários quanto no crescimento do uso de terminais de auto-atendimento. Esse processo foi acompanhado também da transformação na escolaridade dos trabalhadores do banco. O trabalhador passou a ter maior escolaridade, até mesmo como exigência para manusear os equipamentos eletrônicos e os processos informacionais em curso.

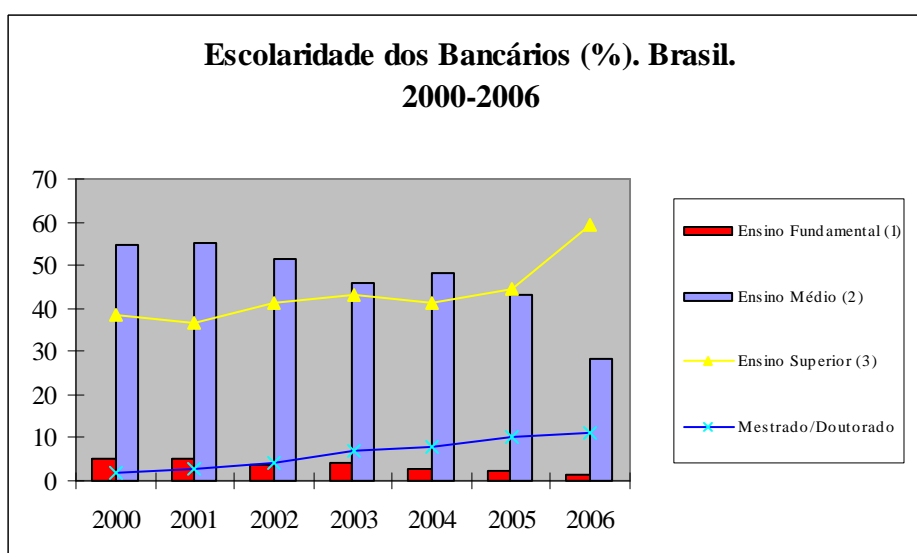
O perfil do bancário mudou no decorrer das últimas décadas, principalmente a partir dos anos 1990 e 2000. A elevação da escolaridade é um dos elementos mais significativos das novas capacidades requeridas do bancário. Isto fica evidente nas exigências apontadas por Laranjeira & Ferreira (2000) em estudo acerca da regulação do emprego no setor bancário no Brasil e em Portugal. De acordo com as autoras, um conjunto de exigências faz parte do perfil do trabalhador bancário nesse contexto de reestruturação. Essas mudanças no perfil do trabalhador denotam a importância atribuída pela empresa bancária na adoção de programas de gestão relacionados com a inserção da empresa em um cenário competitivo, marcado pela transnacionalização do capital. Nesses termos, o profissional requerido deve estar de acordo com as novas regras de gerenciamento que privilegiam aspectos subjetivos, além do conhecimento de técnicas para vender o “produto bancário”, de relacionamento positivo com os clientes. Para atender a esses propósitos, os bancos procuram a contratação de força de trabalho com níveis de escolaridade mais elevada, ao contrário de outros ramos do setor de serviços, segundo o que é apregoado pelos departamentos de recursos humanos. Em síntese,

O novo profissional deverá ser um bom vendedor, necessitando de conhecimentos sobre mercado financeiro, sobre utilização de software (que permite o recurso à simulação de negócios), de matemática financeira, além da aquisição de atitudes e comportamentos relacionados com o saber-vender. As suas funções são ampliadas, na medida em que se enfatiza a polivalência e se desestimula a prescrição de tarefas, já que as rotinas são informatizadas. O perfil do novo bancário é, portanto, traçado a partir da ênfase na capacidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos, contrariando a exigência anterior, quando as atividades eram claramente delimitadas pelo manual de tarefas.”(Laranjeira & Ferreira, 2000, p. 68).

O advento do bancário-vendedor representou a eliminação de postos de trabalho das chefias intermediárias e dos escriturários. Segundo pesquisa Dieese/Seeb/RJ, em São Paulo e na Grande São Paulo, as mudanças iniciadas no fim da década de 1970 fizeram com que a categoria dos gerentes passasse a ter representatividade maior no setor. Em contrapartida, os escriturários sofreram uma redução significativa. Ao mesmo tempo, a escolaridade elevou-se. Em 1996, 34% dos bancários possuíam 3º grau completo. Esse perfil do bancário, a partir dos anos 1990, aponta as novas demandas por força de trabalho decorrentes das profundas mudanças tanto organizacionais quanto tecnológicas no setor. Bancário com maior qualificação requerida, habilidades com negócios e com operações através do uso de tecnologias de informação e da comunicação, representam ganhos operacionais e de custos maiores para as empresas. (Dieese/Seeb-RJ, 1997).

A partir dos anos 2000, o nível de escolaridade dos bancários empregados altera-se de forma considerável. Os bancários com alta escolaridade, nível superior e pós-graduação, passam a predominar no setor enquanto os trabalhadores com formação fundamental e média são reduzidos dos quadros funcionais das empresas bancárias. O gráfico abaixo expressa essa mudança.

**Gráfico 7**



Fonte: Febraban. Relatório Social (vários). 2000-2006.

(1). Inclui ensino fundamental completo e incompleto.

(2). Inclui ensino médio completo e incompleto e ensino médio profissional completo.

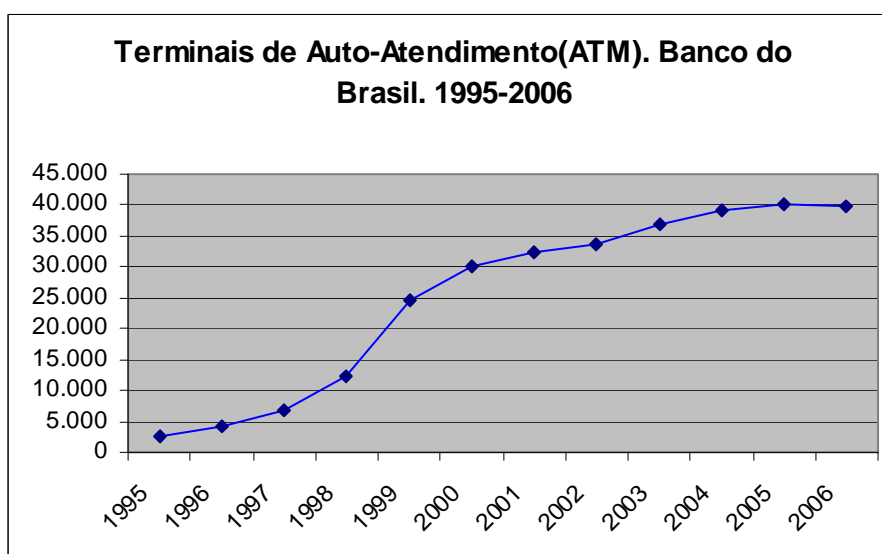
(3). Inclui ensino superior completo e incompleto.

Em 2001, 48,5%; 42,0% e 5,0% dos trabalhadores do Banco do Brasil possuíam, respectivamente, o ensino médio, superior e pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado). Em 2006, 38,0%, 46,0% e 15% dos trabalhadores estavam nesses níveis de escolaridade. Nota-se a expressiva expansão dos trabalhadores com elevado grau de escolaridade. (Banco do Brasil. Relatório Anual 2001 e 2006).

O uso sistemático da tecnologia contrasta, até certo período, com a redução do emprego no setor bancário. No Banco investigado esta tendência pode ser verificada, conforme gráfico 8, com a implantação de ATM's nos diversos locais de atendimento bancário.

Entre 1995 e 2006 a estatal investiu em tecnologia adquirindo terminais de auto-atendimento (ATM) e transferindo determinadas operações para fora do ambiente das agências. O gráfico 7 expressa a evolução da quantidade de terminais de auto-atendimento(ATM) ao longo dos anos 1995-2006. Até o ano de 2001 ocorre um movimento ascendente de instalação de ATMs; em 2002 verifica-se uma pequena queda, mas logo em seguida é retomado o processo de implantação de terminais de auto-atendimento. A partir de 2005 ocorre, então, a estabilização do número de ATMs do banco.

**Gráfico 8**

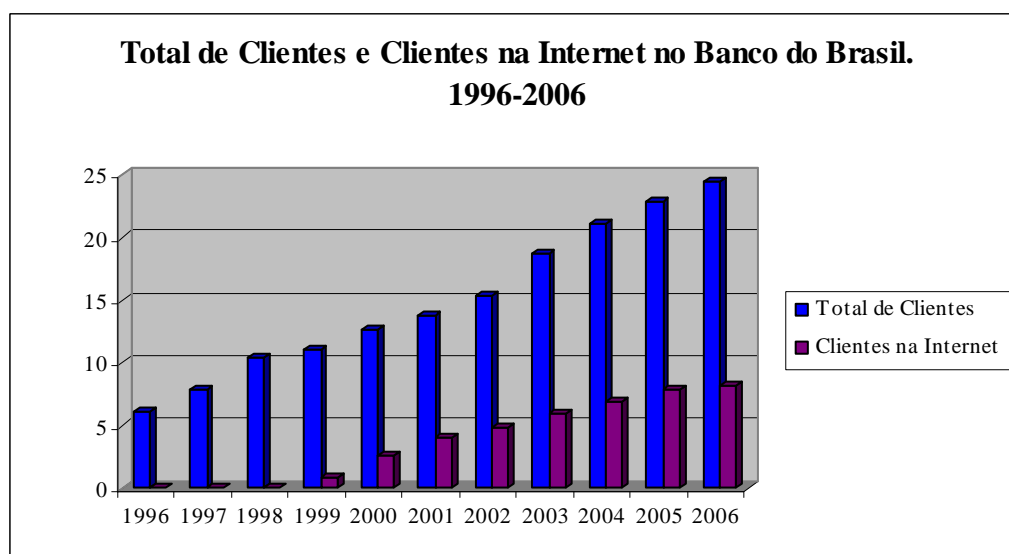


Fonte: Relatório Anual Banco do Brasil (vários). 1995 – 2006.



Paralelo ao processo de automatização, da elevação da escolaridade do bancário e, principalmente, da redução dos quadros funcionais, houve o crescimento constante do total de clientes da estatal financeira. Em uma década o total de clientes saltou de aproximadamente 5 milhões, 1996, para 25 milhões em 2006. (Gráfico 9). As transformações podem ser vistas, também, através da evolução dos clientes que realizam as operações financeiras através da internet. Em 2006 o Banco possuía mais de 8 milhões de clientes habilitados a realizar operações financeiras através da internet. Isso faz parte da política da estatal financeira. O objetivo é oferecer um atendimento virtual para evitar a presença do cliente na agência.<sup>24</sup>

**Gráfico 9**



Fonte: Banco do Brasil. Relatório Anual. 1996-2006.

Obviamente que isto representou a intensificação do trabalho no interior das dependências, tendo em vista que um número menor de trabalhadores executa maior número de tarefas correspondentes a essa expansão da clientela da instituição. Nesse

<sup>24</sup> Devido aos investimentos constantes em tecnologias de informação e da comunicação, o volume de transações nos canais automatizados tem crescido anualmente. Dentro do projeto da estatal financeira, isto é previsível uma vez que o objetivo é transformar o cliente em executor das operações rotineiras, liberando o bancário para a realização de negócios rentáveis para a instituição. Em 2001 as transações automatizadas corresponderam a 78,6% do total de transações realizadas pelos clientes. Em 2006 esse número atingiu 90,0%. (Banco do Brasil. Relatório Anual. 2005-2006.)

sentido, a tecnologia ao racionalizar o trabalho disponibiliza o trabalhador para a realização de um número crescente de tarefas que constituem a rotina do trabalho

A revolução tecnológica e informacional associada aos programas de gestão da força de trabalho nos bancos, aqui no Brasil, culminou nos anos 1980 na implantação do sistema *on-line* tornando possível a interconexão entre várias agências do banco em tempo real, posteriormente, se introduz os terminais nas agências ligadas ao computador central. Esta novidade possibilita o fornecimento de dados instantaneamente para a totalidade das agências do banco. E, ainda nos anos 1980, outra novidade tecnológica faz com que a reestruturação bancária ganhe vida nova: trata-se do recebimento e transferência eletrônica de dados externamente às agências. Escritórios, lojas, residências, passam a fazer parte da imensa rede, transferindo, transacionando, armazenando dados e informações em uma velocidade sem precedentes. (Jinkings, 1996, p. 46).

O trabalho bancário sofre, então, suas metamorfoses com a aplicação destes recursos tecnológicos. O trabalhador vai perdendo terreno para a máquina, altamente racional e veloz, que reproduz um conjunto de operações infinitamente maiores que o trabalho humano, agilizando os procedimentos bancários e interligando as várias agências de um mesmo banco com as agências de outras instituições.

Postos de trabalho são atingidos pela automação e as tarefas, antes executadas pelo bancário, são transferidas para o usuário dos modernos sistemas tecnológicos que realizam diferentes operações financeiras. Um quadro preciso destas mudanças aponta que:

Os postos de trabalho passíveis de um grau elevado de normatização, como, por exemplo, caixa de banco, separação de documentos e cheques e digitação foram os mais atingidos pela racionalização por meio do desenvolvimento de *softwares* que possibilitaram a transferência desta tarefa para o cliente, no momento da realização da operação bancária (auto-atendimento), ou para o funcionário que a executa. (Segnini, 2000, p. 193).

O auto-atendimento, a generalização dos cartões magnéticos, visam à retirada do cliente do interior das agências à medida que um número crescente de operações são disponibilizadas nos caixas-eletrônicos (terminais de computador instalados nas agências), todas estas inovações tecnológicas dispensam a presença de

funcionários. O uso recente, e crescente, da internet (serviços são, cada vez mais, disponibilizados na rede) radicalizou este processo.

A rentabilidade dos bancos cresce à medida que a reestruturação produtiva avança eliminando postos de trabalho bancário, substituindo-os pela tecnologia racionalizadora das operações financeiras e, portanto, reduzindo os custos operacionais em função do maior número de transações bancárias e o número decrescente de trabalho humano necessário para executá-las.

Mudanças organizacionais nos bancos podem ser sentidas com a evolução do *layout* que altera rapidamente o espaço físico das agências. Localização e economia de espaço compõem as preocupações das empresas em operar de forma a transformar o espaço de atendimento em meio de redução de custos. Nesse sentido,

(...) o layout das agências bancárias evolui, articulado com as inovações tecnológicas e organizacionais. A sofisticação dos serviços de atendimento tende a gerar uma cisão no espaço físico das agências. Em grande parte dos bancos, as agências apresentam um espaço específico para as atividades de auto-atendimento, espécie de centrais de atendimento automatizado isolados por portas envidraçadas do restante da agência e também com entrada independente. Esse ambiente, que funciona em horários que extrapolam o tradicional horário de atendimento ao público nos bancos, exige tão-somente que um funcionário abasteça as máquinas com dinheiro e coloque em atividade o mecanismo pela manhã. A partir daí, a relação de trabalho que se estabelece é entre o cliente (usuário) e o computador (atendente). (Jinkings, 1996, p. 59-60).

Aqui está um dos principais pontos que indica as transformações do mercado de trabalho e do emprego no sistema financeiro nacional. A queda drástica dos níveis de emprego no setor, nos anos 1980 e 1990, devem-se ao processo de implantação de novas tecnologias e aos processos organizacionais que modificaram a estrutura interna da empresa bancária. Os planos de estabilização econômica, tais como o plano cruzado (Governo Sarney, 1985-1989) e o plano real (Governo FHC – 1995/2002) tiveram um papel relevante na redefinição do mercado de trabalho e do emprego no período. Aliado a esse processo, devemos considerar as práticas políticas estatais de cunho neoliberal que conduziram a economia nacional a um intenso processo de reformulação estrutural dentro dos parâmetros definidos pelo “Consenso de Washington” no final da década de 1980. Vale ressaltar que medidas como desregulamentação do mercado de trabalho, a liberalização financeira e as privatizações

concorreram para o crescimento dos níveis de desemprego na totalidade da economia brasileira.

As práticas político-sociais e culturais do capitalismo flexível não eliminam as desigualdades no interior da própria força de trabalho. Aspectos relativos às desigualdades raciais e de gênero estão presentes no trabalho bancário. O trabalhador bancário requerido pelas políticas de gestão de recursos humanos deve estar situado dentro do padrão de gerenciamento das instituições financeiras, compondo um perfil com características bem definidas de inserção nos valores e na ideologia da organização empresarial. Obviamente que este trabalhador, no caso brasileiro, tem na questão racial e de gênero um componente muito forte que o posiciona no trabalho e em determinadas funções, implicando maiores ou menores ganhos salariais, maiores ou menores possibilidades de sucesso na carreira e a convivência em maior ou menor graus com processos discriminatórios no trabalho.<sup>25</sup>

Outro aspecto fundamental das transformações do trabalho bancário diz respeito ao estabelecimento de novas formas de dominação. A análise de Jinkings (2002) demonstra como se constituíram as formas de controle assentadas no discurso e na implementação dos programas de qualidade total e de remuneração variável. Segundo a autora,

(...) nos ambientes laborais, os programas de ‘qualidade total’ e de ‘remuneração variável’ engendram formas sofisticadas de controle da força de trabalho, que perseguem a máxima produtividade pela tentativa de interiorização, em cada bancário, da ideologia empresarial. (Jinkings, 2002, p. 93).

O trabalho, além de ser controlado pelas gerências intermediárias, passa a ser monitorado pelos sofisticados instrumentos eletrônicos conectados 24 horas. Os

---

<sup>25</sup>A pesquisa “Os Rostos dos Bancários: mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro”, revela as características do trabalho bancário, a partir do mapeamento nas regiões metropolitanas de São Paulo, Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre, Salvador e Distrito Federal, quanto a gênero e raça. As desigualdades aparecem de forma explícita quando se confrontam as informações sobre composição da força de trabalho bancário. Rendimentos, escolaridade, formas de contratação dentre outras, apontam para o quadro de intensas desigualdades nesse setor. (Dieese/Seade, 2001). Hoje é bastante comum nas publicações das empresas informações relativas a cor, sexo e condição física-social do indivíduo (portador de necessidades especiais). No caso do setor bancário, os relatórios da Febraban trazem dados completos sobre essas características dos trabalhadores do ramo financeiro. O mais interessante de tudo isso é que construíram um discurso assentado na idéia da “responsabilidade social” das empresas. Mais um passo e os capitalistas alcançarão o “reino dos céus” com suas idiossincrasias. Em **Sobre as Artimanhas da Razão Imperialista**, Bourdieu & Waquant (1999) descrevem o processo de constituição do novo vocábulo do capital. Nova linguagem, novas palavras que escamoteiam as formas de exploração do trabalho contemporânea.

programas desenvolvidos pelas empresas bancárias - qualidade total, remuneração variável, reengenharia, produtividade, dentre outros - procuram adequar o trabalhador aos propósitos e objetivos empresariais da lucratividade. Desenvolvem a disciplina e o controle a partir da coerção do mercado. O mercado é eleito como o fundamento para todas as ações dos indivíduos no mundo do trabalho. A satisfação do cliente o ponto central do discurso da qualidade total.

Venco (2003), em estudo sobre telemarketing nos bancos, enfoca as características do controle instituído pelo *software* sobre o trabalho. O *software* é a peça chave desse tipo de atividade. O controle e a vigilância são realizados de maneira rígida tendo em vista a visibilidade propiciada pelo *software* sobre a atividade de cada trabalhador.

O controle do tempo na realização do trabalho é fundamental ao objetivo da empresa. As tecnologias de informação e da comunicação proporcionaram a intensificação e a racionalização do controle e da vigilância sobre o trabalho à medida que impõem ao trabalhador um ritmo ditado pelo *software*. Nesse aspecto são reveladoras as conclusões de Venco (2003) acerca do telemarketing nos bancos. Segundo a autora,

(...) a produção em telemarketing é exemplo concreto do uso da tecnologia na mensuração da produtividade e na intensificação do controle sobre os trabalhadores. A 'fiscalização eletrônica' está presente desde a movimentação no posto de atendimento até o registro do ritmo de trabalho. (Venco, 2003, p. 70).

O rigor da fiscalização eletrônica é percebido através dos registros das atividades, dos deslocamentos e das pausas durante o trabalho. A organização do trabalho, aqui, supera as formas existentes no Taylorismo clássico apenas quanto ao uso da tecnologia. O processo de trabalho é reorganizado tendo em vista a prevalência de tecnologias de informação e da comunicação que coloca o trabalhador em constante visibilidade. Nesse aspecto a fiscalização eletrônica supera, em todos os sentidos, a vigilância da administração científica de Taylor. Portanto,

(...) toda a movimentação das operadoras é registrada pelo *software*, que vai além da mera substituição do antigo relógio de ponto. Registram-se, por um lado, as pausas para exercícios: de alongamento, preventivos de doenças do trabalho como tendinite, compressões

nervosas e dores na coluna (...), e de voz, prescritos por fonoaudiólogos, para prevenção de problemas de rouquidão provocada pelo cansaço ao falar e até de perda da voz. É importante destacar que a realização dessas práticas consta da avaliação de desempenho dos operadores. Por outro, todas as saídas dos postos de atendimento (PAs) para refeição, café etc. são acompanhadas pelo supervisor e registradas pelo *software*, sendo parte integrante dos relatórios que esse instrumental permite emitir. (Venco, 2003, p. 70. Grifos da autora).

A tecnologia funciona, aqui, como um instrumento de aprofundamento da dominação do trabalho na empresa bancária. As diversas formas de controle, disciplina, hierarquia e vigilância são redesenhadas a partir da introdução de tecnologias e de processos de gestão que racionalizam o poder e a dominação no interior da empresa. Por conseguinte, a tão propalada democracia empresarial aparece apenas como um mecanismo de convencimento do trabalhador aos objetivos da empresa e a chamada “gestão participativa” se configura como uma mera ilusão a legitimar a dominação no trabalho.

Em artigo publicado no *site* do Banco do Brasil a trabalhadora externaliza o discurso da instituição tendo em vista os paradigmas reinantes no universo dos negócios. Para a funcionária, com a chegada do PDV:

(...) de uma hora para outra descobri que fazia parte de uma empresa normal, que contrata e demite de acordo com suas necessidades. Os colegas mais antigos, ou aqueles que se sentiram em condições, se aposentaram ou saíram do banco. Os mais novos não eram foco do programa. (Barreto, acesso em 12/04/2005. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

A identificação com o banco passa a ter um outro caráter. As práticas gerenciais ao alterarem o quadro funcional da instituição financeira, alteraram também os valores e a ideologia gerencial-administrativa no ambiente de trabalho. Relações de trabalho e formas de trabalho se inscrevem, agora, num contexto de intensa competição e individualismo entre os trabalhadores. Se antes havia a possibilidade da crítica ou da discussão interna, agora a adesão às estratégias de lucro passa a ser considerada essencial para o atendimento dos objetivos empresariais e gestoriais da instituição. Dessa maneira, a funcionária entende que “passado o susto, comecei a recuperar o tempo perdido. Substituí as lamentações e críticas por soluções objetivas e encontrei meu caminho no Banco.” (Barreto, acesso em 12/04/2005. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

A “geração sanduíche”, título do artigo da funcionária do Banco do Brasil, representada por aqueles que estavam entre os funcionários mais antigos e os novos funcionários, aprendeu:

(...) a mergulhar de cabeça na tecnologia, a quebrar paradigmas e a competir de igual para igual no mercado financeiro, sempre pautados pela ética e compromisso social que marcaram o Banco ao longo de 194 anos de sua história. A lição foi aprendida e já posso passar de aluna, a mestra. O recheio virou pão. (Barreto, acesso em 12/04/2005. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

A adesão, um dos principais elementos das políticas de recursos humanos apontados por Lima (1996), reflete a posição adotada pela funcionária após as intensas mudanças ocorridas a partir do início dos anos 1990 e relaciona-se com as práticas desejadas e reiteradas pela Universidade Corporativa Banco do Brasil<sup>26</sup>. Dentro dos princípios filosóficos e organizacionais da Universidade Corporativa está a ênfase na participação do trabalhador bancário, no crescimento individual e no desenvolvimento da organização, relacionando capacidade intelectual, conhecimentos e valores que possam conferir à empresa uma feição singular.

Outro aspecto bastante valorizado diz respeito ao entendimento de que o trabalhador é uma agente de resultados. Assim, a posição que o banco ocupa no mercado depende da atuação do agente de resultados que é o vendedor-bancário. Nesse sentido, os dados da instituição apontam um crescimento na participação, em números, dos funcionários e nas horas de treinamento e cursos ministrados visando esse tipo de trabalhador, engajado e conectado com os objetivos da instituição bancária. Nessa perspectiva, Rodrigues (2004) chamou atenção para a política de quebra de valores, mudanças no perfil do trabalho, praticada pelo Banco durante e depois do PDV. A mudança foi de tamanha intensidade que reorientou as práticas laborais, as relações de trabalho, a “cultura organizacional”, a ideologia da empresa e o próprio marketing do Banco.

A perspectiva do banco de resultados apresentou-se como a via a ser tomada pela direção da estatal implicando a adoção de medidas, como a exigência do

---

<sup>26</sup> A Universidade Corporativa Banco do Brasil foi criada em 11 de julho de 2002. C. F.: <http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/linha.jsp>

cumprimento das metas estabelecidas, amplamente voltadas para a lógica da empresa competitiva, de mercado, com estrutura racionalizada e pautada no lucro.

Medidas autoritárias, como as já referidas durante a vigência do PDV, visavam desarticular tanto a organização e resistência no trabalho quanto consolidar a hierarquia, a disciplina e o controle advindos dessa nova conjuntura de aplicação de políticas de recursos humanos com forte ênfase no individualismo, na iniciativa do trabalhador, na competição, na individualização dos salários e na internalização de novas regras e normas do trabalho.

Ao longo da década de 1990 e dos anos 2000, a trajetória da empresa foi marcada por alterações constantes no processo de gestão e formação da força de trabalho. Nesse aspecto, os seguidos programas de excelência e competitividade, programa de co-gestão do orçamento de treinamento com os funcionários, programa extraordinário de aprimoramento dos funcionários, Programa de Gestão de Desempenho por Competências e a criação da Universidade Corporativa Banco do Brasil, representam o ápice da tentativa de encontrar formas de gerenciamento que envolvam o trabalhador bancário de modo a internalizar a adesão aos padrões de excelência da empresa.

Em 1993, o Banco lançou um programa de treinamento de altos executivos, gerentes de agência no exterior e de agências estratégicas, diretores, conselheiros. Esse programa visava oferecer cursos de pós-graduação lato sensu/MBA em áreas como finanças, marketing, agronegócios, controladoria e gestão de pessoas. O próprio programa já afastava a possibilidade do trabalhador bancário das agências participar visto que destinava à formação dos altos quadros da estrutura da empresa. Em outros termos, visava formar aqueles que iriam gerir, controlar, administrar o trabalho dos demais através do estabelecimento de estratégias próprias ao mundo dos negócios.

Em 1996 a estatal lança o Programa Profissionalização. Este programa estava dentro da política de recursos humanos do banco e procurava estimular os funcionários na discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional.

Em 1997 surge o Programa de Excelência e Competitividade (PEC)<sup>27</sup>. Dessa forma o banco estatal procura criar as condições de trabalho e busca de competitividade

---

<sup>27</sup> As informações sobre este e os demais programas de gestão e treinamento de trabalhadores do Banco do Brasil foram retirados de informações disponíveis no site da Universidade Corporativa Banco do Brasil. Confira os itens: Aprendizagens Essenciais, Eixos Metodológicos, Estrutura, Papel da



presentes nas empresas do setor privado. Centrando o foco na questão da excelência, a instituição tomava como um objetivo a consolidação de um padrão de competitividade exigido dos funcionários em relação ao desempenho da estatal.

A partir de 1998, o Banco do Brasil inova na formação dos seus funcionários criando a TV Corporativa. Têm início a experiência de teletreinamento no Banco. Na seqüência dessa política de inovações gerenciais e de formação da força de trabalho, surge a Universidade Corporativa com propósitos bem delineados de viabilizar a qualificação profissional dentro dos padrões gerenciais do banco.

Dando continuidade ao projeto de gestão, o banco inaugura em 2003 o programa de co-gestão do orçamento de treinamento com os funcionários. Nessa perspectiva de adesão e engajamento do trabalhador, o Programa Extraordinário de Desenvolvimento Profissional destina 1/3 do orçamento para a formação de caixas, escriturários e comissionados do grupamento técnico-operacional. Aqui é introduzida uma novidade: a gestão do orçamento é realizada por comitês eleitos pelos funcionários com participação de representantes sindicais. Os comitês têm a função de administrar o orçamento sem, contudo, alterar as determinações previamente estabelecidas pela administração, como, por exemplo, modificar a política de formação do banco. As decisões estão restritas, essencialmente, ao uso do orçamento pelas agências e à escolha dos grupos de funcionários aptos a participar dos cursos de treinamento, bem como os tipos de demandas que serão atendidas.

A democracia no trabalho poderia é sugerida nesse tipo de ação considerada pela empresa. No entanto, como já ressaltou Harley (1999), existem boas razões para questionar o poder dos trabalhadores (empowerment) no âmbito do processo de trabalho. Na concepção de empoderamento está expressa a reivindicação da delegação de responsabilidades da administração para os empregados, as formas não-hierárquicas de organização do trabalho e a troca de informações entre os diferentes níveis de organização que instituiriam uma nova forma de poder, democrático, na empresa. Segundo o autor, existem poucas evidências acerca do aumento do poder da influência dos trabalhadores sobre a condução da atividade laboral. Isto contraria o discurso atual das políticas de gestão e recursos humanos que enfatiza a mudança no universo do trabalho como sendo a chegada de uma nova era democrática nos locais de trabalho.

---

Universidade Corporativa, Princípios Filosóficos e Organizacionais, A Universidade Corporativa, Comunidade de Aprendizagem, Educação Corporativa, Universidade Grandes Números e Linha do Tempo. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acesso em 11/03/2005.

Embora existam os esforços das empresas em se apropriar das iniciativas do trabalhador através do compartilhamento de informações e experiências, Harley (1999) chama atenção para o fato da estrutura hierárquica continuar exercendo o controle sobre aqueles que laboram.

Em 2004 são lançadas as bases do Programa de Gestão de Desempenho por Competências, efetivamente instalado em 2005. Este programa procura localizar as chamadas competências profissionais dentro da empresa e dará orientação quanto ao sistema de avaliação e desenvolvimento de competências no banco estatal.

No entanto, esta não foi uma política pioneira do Banco do Brasil. Os bancos privados já haviam lançado programas de gestão da força de trabalho muito antes do banco estatal. Os maiores bancos privados nacionais no início dos anos 1990 instituíram programas que visavam a racionalização produtiva e organizacional calcados nos princípios da gestão de resultados e na adesão do trabalhador bancário.

O Itaú, segundo maior grupo privado nacional, foi um dos pioneiros na introdução de tecnologias para a racionalização do trabalho e redução do quadro de funcionários. Paralelo a esse processo, o banco Itaú incorporou nos últimos anos diversos outros bancos, tanto públicos quanto privados, significando uma expansão e concentração da atividade bancária no país. De acordo com Jinkings (2002), o Itaú implementou na última década programas específicos de excelência bancária que apontavam para a racionalização do processo de trabalho através do uso de tecnologias e do convencimento do trabalhador aos objetivos da empresa. Ainda segundo Jinkings (2002), o Itaú criou nos anos 1990 o programa Eficácia 92 – Em sintonia com o mercado - voltado para aplicação de estratégias da qualidade total e procurando a adesão dos funcionários. Nessa perspectiva,

(...) o banco desenvolvia formas diferenciadas de atendimento ao cliente, incentivava o auto-atendimento e estabelecia metas e prêmios de produtividade, com o objetivo de conquistar a adesão dos funcionários aos procedimentos de reorganização produtiva implementadas. (Jinkings, 2002, p. 149).

Posteriormente foi criado o AGIR – Ação Gerencial Itaú para Resultados – com o objetivo de estabelecer rígido controle sobre o trabalho e a produtividade do trabalho. Assim, “inicialmente concebido para incrementar a venda de produtos, o

programa converteu-se em um complexo instrumento de controle sobre o fluxo do trabalho no banco.” (Idem, p.149-150)

Isto demonstra a relação entre as inovações gerenciais nos bancos privados e a posterior adesão dos bancos públicos aos programas de gestão da força de trabalho e das mudanças organizacionais. Em síntese, o banco estatal incorpora medidas antes aplicadas nos bancos privados para realizar a reformulação organizacional e gerencial a partir dos anos 1990.

Lima (1996) nos oferece um quadro bem abrangente dessa perspectiva de tentar internalizar as regras e assim fazer com que aqueles que trabalham venham a aderir aos objetivos da empresa. A adesão não é automática como enfatiza a autora. Aspectos relacionados à resistência do trabalhador podem ser percebidos nesse processo. A contestação de determinados valores e objetivos propalados pelas políticas de gestão de recursos humanos é comum no universo do trabalho.<sup>28</sup>

A importância atribuída às políticas de recursos humanos tem um fundamento. Segundo Lima (1996), as empresas adotam um discurso estruturado em torno da adesão e inserção do trabalhador. Os recursos humanos possibilitam o enquadramento do trabalhador dentro daquilo que caracterizamos como cultura organizacional, ou seja, um conjunto de práticas, regras, normas de conduta e engajamento que molda o funcionário à imagem da empresa. Daí a preocupação em realçar o discurso do desempenho organizacional e da imagem institucional da empresa nos cursos de formação da força de trabalho.

Lima (1996) considera ser o controle o elemento central das políticas voltadas para os recursos humanos. Segundo a autora, ao contrário das formas tradicionais de gestão da força de trabalho, no horizonte dos programas de gestão atuais o controle é exercido a partir de alguns elementos básicos:

(...) a atenção dada ao cliente e a concentração sobre o exterior, consideradas como a ‘via mais rigorosa da auto-disciplina; a pressão exercida pelos pares definida como o maior dispositivo de controle; o tamanho reduzido das divisões que facilita sua gestão; a autonomia outorgada, considerada como produto da disciplina. O trabalhador tem a permissão de usufruir da sua liberdade de uma maneira que corresponda aos objetivos da empresa. Não podemos nos esquecer que este modo de agir mais permissivo, pode engajar mais fortemente a responsabilidade dos indivíduos; os fundamentos éticos, como a

---

<sup>28</sup> No capítulo 4, item 4.3, analisamos a resistência dos trabalhadores no pós-PDV.

valorização do trabalho, considerado como um dever em relação à comunidade; a individualização dos salários e dos assalariados; a tentativa de criar o consenso e um ambiente homogêneo (valores, regras e princípios compartilhados); o autocontrole que substitui a coerção; a conjugação da exigência e da precisão com flexibilidade; a conjugação de dispositivos de controle implícitos com outros explícitos (como a avaliação e o estabelecimento de objetivos).” (Lima, 1996, p. 39-40).

Essas práticas estão presentes no interior da instituição Banco do Brasil. A produção de artigos, conferências, palestras, etc<sup>29</sup>. mostra a preocupação central em orientar e formar um tipo de trabalhador bancário que esteja dentro do projeto previamente traçado pela alta direção da instituição financeira. Noções e princípios como a iniciativa, a criatividade, a responsabilidade em face das situações profissionais, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos, a autonomia, o autodesenvolvimento pessoal, profissional e social, educação, trabalho, competência se juntam aos claros propósitos de um trabalhador que zele pela imagem da instituição aderindo ao comportamento característico da empresa e apresentando-se como um agente de resultados que coloque o banco em posição de competição no mercado financeiro.

As formas de controle se estendem para a arena dos valores. Os valores do trabalhador devem ser os valores do Banco. Os objetivos do trabalhador devem se adequar aos objetivos da empresa. O controle é estabelecido através do convencimento e da adesão aos objetivos da empresa. Nesse sentido, os cursos e seminários de formação da força de trabalho se tornam primordiais para conduzir a estratégia do banco até alcançar a finalidade última: o resultado financeiro.

Autores de diversas linhagens teóricas já chamaram atenção para a mudança na ética do trabalho na era da acumulação flexível. A ética do trabalho, típica das formas contemporâneas de exploração, se apóia no trabalho em equipe e no discurso da adaptabilidade às circunstâncias; o trabalhador deve saber ouvir e ser sensível às demandas do mercado mostrando-se apto à integração na economia política do capitalismo flexível. (Sennett, 2001).

---

<sup>29</sup> Diversas são as publicações da empresa que divulgam o novo padrão de trabalhador esperado. Aliás, nas publicações o termo trabalhador é substituído pelo termo colaborador. O léxico constitui algo importante para o estabelecimento das novas formas de controle e disciplina no trabalho. A manipulação psicológica no trabalho, usando a expressão de Heloani (2003), torna-se mais sofisticada. Nesse sentido, confira os artigos, cartilhas, bibliografias sugeridas no *site* da Universidade Corporativa Banco do Brasil. C.F.: <http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/index.jsp>

Os modernos administradores jogam com um conjunto de palavras com significados diversos e bem representativas do que se tornou o terreno da produção no capitalismo contemporâneo. Poder e hierarquia, dominação e submissão, deixam aparentemente de compor o universo ideológico dos administradores e gestores de recursos humanos para em seu lugar entrar expressões como participação, empoderamento, responsabilidade, equipes de trabalho, cooperação, dentre tantas outras que compõem as novas formas de dominação no trabalho.

Ao institucionalizar esse tipo de discurso as empresas procuram tirar de foco os conflitos no interior do trabalho, procurando com isso criar um ambiente e uma ética do trabalho distantes da cultura de resistência dos trabalhadores. Com isso procuram envolver o trabalhador com as questões relacionadas ao cotidiano interno da empresa e ao mesmo tempo desejam afastá-lo da influência das lutas sindicais. Nessa panacéia de discursos e ideologias,

(...) surge a ficção de que trabalhadores e chefes não são antagonistas; chefe, em vez disso, administra o processo de grupo. Ele ou Ela é 'líder', a palavra mais esperta no moderno léxico administrativo; o líder está do nosso lado, em vez de ser nosso governante. O jogo de poder é jogado pela equipe contra equipes de outras empresas. (Sennett, 2001, p. 132).

Em síntese, o trabalhador requerido pela nova forma de organização do trabalho no Banco deve está dentro de um novo "paradigma" organizacional e de gestão. O trabalhador altamente competitivo, individualista e capaz de executar trabalho em equipe, ter iniciativa e ao mesmo tempo de conformar com regras e normas da instituição, preocupado com a aquisição de novos conhecimentos e ter um pensamento operatório e fiel à empresa.

A acumulação flexível ao alterar o modo de acumulação, alterou também a forma de regulação social, econômica, cultural e política. Os princípios da acumulação flexível se espalham por toda a sociedade à medida que valores, ideologias, formas de pensar são disseminadas dentro do propósito de se constituir um tipo de organização social que corresponde ao modelo de produção e gestão das empresas capitalistas. Dentro dessa perspectiva, autores como Harvey (2003) e Sennett (2001) apontam as novas determinações da organização capitalista do trabalho tendo em vista as novas práticas instauradas no interior das empresas e das instituições. A reformulação do universo do trabalho, conduziu à adoção de práticas cujos referenciais estão contidos na

precarização, na terceirização, no trabalho em tempo parcial (part-time), trabalho em domicílio e em toda uma gama de outras formas de exploração e dominação social.

O capitalismo na era flexível adotou um padrão de acumulação que exige do trabalhador a inserção e a doação de sua energia psíquica, através da pressão e da adoção dos objetivos da empresa, ao movimento do capital. Portanto, a redefinição do controle no trabalho se constitui em elemento essencial para a continuidade das relações sociais de produção.

No Banco do Brasil percebemos tal movimento sendo instituído ao longo dos anos 1990, com a instauração de vários programas de formação e gestão da força de trabalho. O PDV foi o marco desse processo recente de transformações no universo do trabalho bancário na estatal. As pressões, demissões, transferências compulsórias de funcionários aliadas com as políticas de gestão da empresa (programas de treinamento, de profissionalização, teletreinamento com a criação da TV corporativa, programa de gestão de desempenho por competências e a universidade corporativa) conformavam um novo contexto de controle e disciplina no trabalho.

No item seguinte, tomamos a emergência da Universidade Corporativa Banco do Brasil como um dos acontecimentos fundamentais para o entendimento das principais mudanças postas em prática nos últimos anos e que refletem de maneira contundente sobre o universo do trabalhador do Banco

Para a plena formação do “agente de resultados”, aparece a Universidade Corporativa como responsável por apresentar e desenvolver os programas gerenciais calcados nas estratégias da empresa bancária de inculcamento dos ideais e valores do capital para o conjunto dos trabalhadores.

Trataremos, também, da Gestão de Desempenho Profissional (GDP) e da Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDC) enquanto programas que procuram, no período mais recente, gerir as “consciências” dos trabalhadores.

### **3.2. Universidade Corporativa e Valores Empresariais**

A estreita relação entre empresas e instituições de ensino não é uma novidade contemporânea. A preocupação empresarial com a formação da força de trabalho se expressa desde o século XIX. De acordo com Schiller (2003), entre 1875 e 1913 o sistema de ensino superior existente na América do Norte conheceu uma

expansão significativa tendo em vista as demandas empresariais no campo da investigação científica e da crescente necessidade de trabalhadores qualificados.<sup>30</sup>

Ao longo do século XX os trabalhadores eram qualificados em instituições estatais que lhes ofereciam uma aprendizagem voltada para a aquisição de conhecimentos e técnicas tendo em vista o trabalho nas empresas. Paulatinamente, as empresas iniciaram programas pedagógicos próprios, criando escolas de formação interna para suprir as necessidades do capital.

Durante o século XX, a maioria das pessoas que pretendia ingressar no mundo do trabalho era formada pelo sistema de educação estatal, em cursos de quatro anos e depois, cada vez mais, em cursos de dois anos. Todavia, desde cedo houve algumas empresas que criaram programas pedagógicos próprios, com escolas e institutos que funcionavam no seu interior. (Schiller, 2002, p. 173).

Analisando a realidade da América do Norte, especificamente os E.U.A, Schiller (2003) aponta as mudanças que facilitaram a reorientação do sistema de ensino aos desígnios do capital e a expansão da educação corporativa no âmbito das empresas no capitalismo contemporâneo. A emergência das tecnologias de informação e da comunicação rompe com a separação entre escola e local de trabalho, uma vez que cursos e treinamentos podem ser oferecidos a partir da implantação de determinadas plataformas tecnológicas que disponibilizam para os usuários os conteúdos desejados pelas empresas. As empresas, ao expandirem seu domínio, passaram a oferecer uma formação interna que suplanta a distinção escola-trabalho. Em outros termos, o capitalismo atual exige do trabalhador que exercite sua formação de maneira permanente dentro das empresas.

Assim, o trabalhador está integralmente sujeito aos modelos pedagógicos e empresariais que visam adequá-los aos propósitos da acumulação do capital. A educação corporativa representa justamente a tentativa de disciplinar o trabalhador tendo em vista as políticas de gestão e de “manipulação do inconsciente” presentes na época atual. A formação para o trabalho passa a ser um dos principais eixos de atuação empresarial. À medida que as inovações tecnológicas e organizacionais vão

---

<sup>30</sup> Neste período, as escolas superiores e universidades existentes na América do Norte saltaram de aproximadamente 360 para cerca de 500 instituições. Desse modo, o mundo dos negócios e a educação superior passam a estabelecer uma estreita relação sob hegemonia do capital. (Schiller, 2003, p. 171).

conquistando terreno, intensifica-se a formação para o trabalho no interior das escolas, universidades corporativas e demais instituições no âmbito das empresas.

O marco fundamental para compreendermos as mudanças coincide com o advento do neoliberalismo, da reestruturação produtiva e industrial, do toyotismo e da revolução educacional operada para atender as novas exigências de formação do capitalismo flexível. Desse modo, os anos 1970<sup>31</sup> são sintomáticos das mudanças observadas nas últimas décadas em escala mundial. Segundo Schiller, 2003, p.173:

(...), foi durante os anos 70 que a velha distinção entre ensino e negócio se começou a esbater. A responsabilidade cabe a um trio de mudanças relacionadas entre si. A formação no interior da empresa começou a subverter a posição estrutural que o ensino pós-secundário detinha, a de ser considerado quase como uma obrigação do Estado. A formação de adultos e a aprendizagem contínua destroçaram a idéia de que a escolaridade serve para preparar os jovens para a vida profissional subsequente. As novas tecnologias de informação, entre as quais a Internet conquistou nos últimos tempos um lugar proeminente, derrubaram as barreiras físicas e sociais entre escola e o posto de trabalho. Aproveitando as mudanças, começou a desenvolver-se o ‘negócio da formação’ vocacionada para o emprego imediato. A educação, como um todo, começou, de forma desigual mas impossível de ignorar, a transformar-se na primeira linha de ataque do capitalismo digital.

As empresas a partir das transformações econômicas e políticas do pós-1970 buscam adequar e mesmo criar um tipo de trabalhador que seja capaz de assimilar os valores empresariais e ao mesmo tempo deter um conhecimento particular relacionado ao trabalho realizado no âmbito da empresa. Isto coloca novos objetivos e práticas pedagógicas voltadas para o universo dos negócios com as quais o trabalhador terá de conviver.

A dinâmica da formação passa a contar com amplos recursos tecnológicos ampliando o raio de ação das corporações para além do espaço interno. A formação

---

<sup>31</sup>A expansão da formação empresarial pode ser conferida a seguir: “O espaço ocupado pela formação e ensino proporcionado pelas empresas expandiu-se decisivamente a partir do início dos anos 1970. (...). Dado o seu crescimento constante, este sistema de ensino e formação empresarial começava a imiscuir-se directamente no ensino superior. (...). A General Electric, por exemplo, mantinha uma universidade interna, o Management Training Center, de Crotonville, no estado de Nova Iorque, dirigido por um ex-professor de Harvard. Em 1981, o centro deu formação a cinco mil novos empregados e quadros médios de elevado potencial; houve mais 25 mil pessoas que frequentaram cursos da GE, noutros locais. A situação mais freqüente era a criação de parcerias com instituições de ensino superior. A Ge, por exemplo, alargou o seu programa de engenharia avançado nos primeiros anos da década de 1980, de forma a poder operar em onze locais diferentes dos Estados Unidos, em cooperação com cinquenta universidades”. (Schiller, 2002, p. 177).



empresarial se estende para a sociedade. Em certo sentido, trata de constituir uma cultura de formação relacionada exclusivamente com a instrumentalização do conhecimento e subordinação dos trabalhadores aos propósitos e valores empresariais e corporativos.<sup>32</sup>

De acordo com Schiller (2003), a partir dos anos 1990 a formação no interior das empresas adquire novos contornos tendo em vista a explosão de tecnologias que ampliaram a formação para um número cada vez maior de trabalhadores. Sendo assim, verificamos que determinadas tecnologias levaram para um público crescente cursos e conteúdos oferecidos através da internet, do computador e das teleconferências. A formação mais uma vez se expande atendendo as exigências do que Schiller (2003) denomina “capitalismo digital”. De acordo com este autor,

Os anos 90 viram novos progressos nos domínios da formação interna nas empresas (...). Apareceram novas formas de formação assistida por computador, para ensinar matérias – como processamento de texto ou geometria, línguas estrangeiras ou programação de computadores – que podem ser adaptadas numa seqüência hierarquizada de lições. (Schiller, 2003, p. 177).

No Brasil, desde os anos 1960 o Banco desenvolve ações educativas no sentido de formar o quadro de funcionários dentro da perspectiva institucional. A criação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal (DESED) em 1965 representou o início desta preocupação com a formação interna na empresa. A partir do DESED são desenvolvidas ações no sentido de formação do quadro funcional, como: cursos de inglês, oferta de bolsas de estudo no exterior, parcerias com diversas instituições de ensino, dentre outras. (<http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/linha.jsp>. Acesso em 25/02/2008).

A fundação da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UNIBB) em 2002 corporificou a tendência presenciada na instituição a partir do Plano de Desligamento Voluntário. A ênfase na formação do trabalhador passa a ser uma constante tendo em vista que os administradores vislumbram na qualificação da força de trabalho uma vantagem competitiva.

---

<sup>32</sup> Uma vez que o conhecimento oferecido está restrito apenas às funções e operações que o trabalhador realiza no cotidiano do trabalho dentro das empresas e procura-se formá-lo à medida das necessidades empresariais, o trabalhador não tem opção de conhecimento. Vigora a imposição dos conteúdos e do desenvolvimento das habilidades de acordo com os interesses do capital.

A expansão da formação interna ocorre após o surgimento da Universidade Corporativa que expande através dos recursos tecnológicos (computadores, internet, intranet, e-mail corporativo, etc.) o alcance da formação interna dos trabalhadores e externa, do público com o qual o banco relaciona (clientes, fornecedores, parentes de funcionários). Esta expansão pode ser percebida na defesa da educação corporativa realizada pela UNIBB: “operamos em constante interação com todos os segmentos do BB, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior.” (**Educação Corporativa**. [www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/edu/index.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/edu/index.jsp). Acesso em 11/03/2005).

A criação da UNIBB se insere no contexto de expansão da formação interna para propiciar a aprendizagem dos princípios, normas, comportamentos e valores empresariais da estatal financeira. Decorre daí a busca da “cultura organizacional” da era do capitalismo transnacional. As práticas de gestão procuram inculcar no trabalhador um novo padrão comportamental e de disciplina para o trabalho que resulte na formação do indivíduo competitivo e que traga resultados financeiros para a empresa.

Nesse sentido, a UNIBB aparece como o local de formação do bancário-vendedor. Os cursos e treinamentos são sugeridos e oferecidos dentro do padrão comportamental e disciplinar voltado para a realização de negócios e oportunidades, para usar a linguagem corrente na estatal.

Os princípios da UNIBB estão de acordo com o entendimento da formação do trabalhador como mecanismo de superação de resultados econômico-financeiros e de adaptação do bancário à lógica financeira hegemônica do capital transnacional. Seguindo as recomendações da UNESCO<sup>33</sup>, a Universidade Corporativa persegue as aprendizagens listadas como essenciais ao profissional do futuro. Portanto, o trabalhador da instituição estatal deverá: *aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a conviver; aprender a ser*. Cada uma dessas aprendizagens está ligada a uma expectativa de envolvimento com os objetivos estratégicos da empresa e da educação corporativa.

Nesta perspectiva, o bancário deverá ter uma cultura geral e ao mesmo tempo ser um especialista, aprofundando o conhecimento na área de atuação

---

<sup>33</sup> A Universidade Corporativa Banco do Brasil segue os princípios de aprendizagem desenvolvidos pela UNESCO que desde longa data tem se constituído na instituição com maior influência no que diz respeito às receitas educacionais para os países de capitalismo periférico. Para melhor compreender os estudos e as recomendações educacionais da UNESCO, confira.: <http://www.unesco.org.br>.

profissional. Ao mesmo tempo deverá erguer as bases da aprendizagem para toda a vida. Segundo o discurso hegemônico na estatal financeira, isto é *aprender a conhecer*. Na segunda aprendizagem, *aprender a fazer*, o bancário deverá ter a capacidade de enfrentar situações inusitadas, o trabalho em equipe, ter iniciativa, responsabilidade diante das situações profissionais. Na terceira, *aprender a conviver*, vemos a receita das relações humanas preconizadas tanto pela UNESCO quanto pela UNIBB.

De acordo com as orientações da Universidade Corporativa, o bancário deve receber uma formação que possibilite perceber a interdependência entre os indivíduos, deve buscar conhecer a cultura e tradição, aceitar a diversidade humana. Para isso faz-se necessário buscar “a realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos que envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro.” E por fim, *aprender a ser*, o bancário deverá “desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social.” ([www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/aprendizagem.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/aprendizagem.jsp) acesso em 11/03/2005).

A ênfase nestes quatro tipos de aprendizagem requerida do “novo” trabalhador bancário está interligada às necessidades internas de adequar a formação do trabalhador com o ambiente de trabalho criado a partir das constantes mudanças na organização do processo de trabalho e da introdução crescente de processos tecnológicos que requerem um maior número de conhecimentos e aptidões dos trabalhadores.

Em síntese, as quatro aprendizagens se coadunam com o propósito de estender a hegemonia empresarial a partir da manipulação no trabalho visando alcançar, no caso do Banco, os resultados financeiros almejados pela alta direção. Assim, o inculcamento das perspectivas empresariais é de suma importância para a integração e adesão do trabalhador bancário à lógica da reprodução do capital financeiro.

O trabalhador é chamado a participar do processo educacional da Universidade Corporativa. No entanto, a elaboração e execução do processo ficam restritas aos gestores responsáveis pelas políticas de formação e de RH. Muito embora seja anunciado, nos eixos metodológicos, que o participante é o sujeito da educação e “nas ações educacionais internas, os problemas concretos do Banco são levantados e analisados pelos funcionários, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica, a partir de uma visão multilateral da realidade” ([www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/eixos.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/eixos.jsp) acesso em 11/03/2005), o que se

observa é a dificuldade dos bancários em participar efetivamente das questões que dizem respeito aos seus interesses. Algumas entrevistas apontam nessa perspectiva. Com o comissionamento, a jornada de trabalho prolongada, as metas a cumprir e a competição interna, torna-se mais distante a possibilidade de ações que não sejam voltadas para o atendimento da racionalidade do capital. Se a questão é debater aspectos técnicos ou restritos à ampliação da capacidade de potencializar a superação das metas, a instituição estatal abre todas as possibilidades; se diz respeito às reivindicações dos trabalhadores quanto a melhoria nas condições de trabalho e à saúde do trabalhador, para citar alguns casos, os empecilhos para o debate prevalecem.

Nesse sentido, a pretensa democratização dos espaços e ambientes de trabalho não se concretiza efetivamente. Como já foi referida nos capítulos anteriores, a dificuldade em debater o assédio moral, fruto da obsessão gerencial em cumprir as metas estabelecidas pela alta direção, contradiz o discurso institucional da democracia corporativa nos locais de trabalho.

Dentre os princípios metodológicos da UNIBB, chama atenção a perspectiva de que:

(...) as ações educacionais direcionadas aos funcionários consideram o Banco do Brasil em sua totalidade (unidade, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros) e em suas relações com o País e o mundo. A Interdisciplinaridade e a troca de experiências entre os funcionários concretizam a idéia da dependência entre as partes e o todo. O planejamento educacional procura adequar o processo de ensino-aprendizagem às características do Banco, inserido num contexto social em permanente transformação. ([www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/eixos.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/eixos.jsp) acesso em 11/03/2005).

De modo abrangente, emerge a visão da Universidade Corporativa enquanto instrumento de formação, exclusiva, para a criação do trabalhador de resultados que possa colocar o Banco em uma posição estratégica no mercado financeiro contribuindo permanentemente para a consecução da melhoria organizacional e para fortalecer a imagem institucional perante a sociedade.

Portanto, o papel da UNIBB é contribuir para a formação interna e ao mesmo tempo articular essa formação com a realização dos objetivos estratégicos institucional na busca dos resultados financeiros e do posicionamento da instituição na concorrência no setor. A educação corporativa está claramente ligada à realização da

acumulação financeira e à visão utilitarista da busca intensa por competir no mercado e realizar os resultados planejados pela alta direção.

Dentro deste propósito destacamos as atribuições da Universidade Corporativa:

Contribui para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil; desenvolve a excelência humana e profissional de seus públicos; estimula a criatividade e a inovação; favorece o desenvolvimento da cultura empresarial; amplia as oportunidades de pesquisa; cria uma base corporativa de conhecimentos que assegura a competitividade do Banco; estimula a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco; amplia a comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil; expande oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura; democratiza o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação à distância; valoriza o papel de gestores e executivos que atuam como educadores; estabelece parcerias com instituições de ensino. (www.bb.com.br/appbb/porta1/bb/unv/sobre/visao.jps acesso em 11/03/2005).

No universo das intenções da educação corporativa do Banco, a UNIBB assume o papel de consolidar internamente um conjunto de posturas e valores associados à “cultura empresarial” desejada pela instituição estatal. Portanto, a “comunidade de aprendizagem”, a que se referem os documentos institucionais, é a tentativa real de estabelecer um comportamento que assegura a fidelidade dos funcionários aos princípios e valores empresariais e ao mesmo tempo possibilite à totalidade dos bancários o acesso a um conjunto de conhecimentos e práticas voltados exclusivamente para a melhoria do desempenho da empresa.

A educação corporativa tem como um dos principais objetivos impor aos trabalhadores os valores associados à busca do desempenho e a competição permanente para que o Banco consiga atingir as metas e ao mesmo tempo se projete enquanto líder do setor financeiro-bancário no país. Nesse sentido, educação e profissionalização passa a ter uma relação integrada com outras perspectivas como “qualidade de vida”, “cultura”, “desenvolvimento da cidadania”, enfim, com o envolvimento dos trabalhadores com o banco.

O profissional do Banco é sujeito do seu processo formativo: participa da ação que gera o seu próprio crescimento e o desenvolvimento da Organização. É uma pessoa que, ao lidar com os desafios, faz a

diferença, na medida em que detém capacidade intelectual, conhecimentos e valores que conferem um caráter único à Empresa. Pode, assim, contribuir para o desenvolvimento das pessoas com as quais interage no dia-a-dia. É, também, agente de resultados, capaz de posicionar o Banco do Brasil na liderança dos mercados em que atua. ([www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/principios.jps](http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/principios.jps) acesso em 11/03/2005).

O trabalhador bancário é responsabilizado pela sua formação. Do processo formativo deve resultar um tipo de trabalhador comprometido com os ideais e objetivos da organização. A feição institucional é atribuída à participação do bancário nos processos formativos internos e na postura diante da sociedade e do Banco. O agente de resultados é, portanto, aquele trabalhador que desenvolve suas capacidades intelectuais, os conhecimentos e valores de acordo com a perspectiva apontada pela estatal financeira.

Desse modo, o discurso aparece de forma contraditória uma vez que trata de imposição de valores associados à cultura empresarial desejada pela organização bancária. A participação fica restrita à adoção de valores e comportamentos previamente desejados e apresentados ao conjunto dos trabalhadores.

Resulta daí a pretensão de transformar a perspectiva empresarial em perspectiva do trabalhador. Em certa medida, podemos compreender o discurso da empresa como um dos mecanismos para buscar a adesão do bancário no contexto das profundas mudanças tecnológicas e organizacionais das últimas décadas.

De acordo com Schiller (2003), as empresas passaram a contar com o processo de informatização em curso a partir dos anos 1990 e assim conseguiram potencializar a abrangência da formação profissional interna. Outro fator relevante é que as empresas poderiam ter lançado mão das instituições de ensino existentes. No entanto, o que se verificou foi a criação de instituições próprias para criar e executar programas de formação interna.

Uma das razões apontadas por Schiller ressalta que a expansão da formação interna ocorreu tendo em vista permitir que os grupos empresariais estabelecessem de forma controlada limites na procura de novos trabalhadores. Seguindo esta análise, as empresas poderiam deslocar o trabalhador de um posto de trabalho para outro a partir do momento que oferecessem cursos e treinamento que os dotassem de aptidões para as funções requeridas e estimulassem a adesão aos valores empresariais. Assim,

As empresas que puderam dar formação contínua aos empregados tinham muito a ganhar, pois, recorrendo a novas acções de formação, podiam transferi-los de um posto de trabalho para outro. Entre as vantagens estratégicas incluíam-se as facilidades acrescidas de fomentar a 'cultura da empresa', uma maior flexibilidade na criação de novos produtos e na concepção de novos métodos de fabrico e, por fim, a não menos importante melhoria do controlo do 'saber da empresa'. (Schiller, 2003, p. 185).

O esforço em apresentar o bancário como agente participativo das ações formativas, dentro da educação corporativa, esconde os processos de imposição recorrentes no universo do trabalho dentro das dependências da empresa. Desde a implantação da *Gestão de Desempenho Profissional por Competências* em 2004, passando pelos programas de metas, *Superação* e, posteriormente, *Sinergia*, o que percebemos é a forma autoritária como são consideradas as questões relativas ao trabalho do bancário.

Os relatos demonstram a maneira como é tratada a participação no interior das agências. Os gestores agem de modo a fazer cumprir as determinações da alta direção quanto às metas de produtos e serviços e de cursos de formação que o bancário é obrigado a fazer em cada período do ano. A participação do trabalhador é estimulada apenas no que diz respeito à conformação com as políticas de metas e resultados financeiros. Qualquer contestação causa transtornos, chegando mesmo ao afastamento do funcionário da agência em que trabalha.

Os gestores de agência detêm poder suficiente para penalizar aqueles que não estão de acordo com o cumprimento das metas estabelecidas. A participação fica restrita à adoção do comportamento desejado pela empresa. O papel da Universidade Corporativa é oferecer, ao universo do trabalho, o trabalhador conformado com os objetivos organizacionais de gerar, em escala crescente, resultados e ao mesmo tempo zelar pela imagem institucional e pelos valores empresariais do Banco. Decorre que:

As ações da Universidade alinham-se com o Direcionamento Estratégico do Banco do Brasil. Contribuem para a realização da missão do banco, a concretização de sua visão de futuro e o desenvolvimento de suas crenças e valores, consolidando o compromisso da Organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários. ([www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/principios.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/principios.jsp) acesso em 11/03/2005).

A educação corporativa se estende para além da formação interna. A UNIBB procura expandir sua influência e experiência formativa para o conjunto da sociedade. Assim, as ações são desenvolvidas, também, visando atender um público com potencialidades para estabelecer um relacionamento dentro da perspectiva da estratégia organizacional e de resultados da empresa.

Portanto, as competências anunciadas pelos programas de gestão devem ser estimuladas não só internamente quanto externamente através de ações focalizadas com o intuito de consolidar a imagem institucional e os valores empresariais adotados pelo banco estatal a partir da década de 1990.

Com o advento e hegemonia do neoliberalismo e a reestruturação produtiva-organizacional, os empregos foram-se reduzindo, notadamente no setor bancário, e a idéia de carreira profissional fundada na durabilidade do emprego e nas aptidões profissionais tradicionais foram questionadas. Desde então os gestores e profissionais de recursos humanos passaram a defender o discurso que os trabalhadores deveriam reunir habilidades para além das requeridas anteriormente. Adquirindo as “novas competências” os trabalhadores podem ser deslocados nos postos de trabalho de acordo com os interesses imediatos da administração.

Desse modo, os trabalhadores deveriam adquirir novos valores e aptidões correspondentes à realidade do mercado competitivo. A partir de então se expande a idéia do retorno temporário ao ensino, à formação continuada agregada à responsabilização do trabalhador pelo sucesso da sua vida profissional.

Desse movimento de reorganização da formação profissional é que aparece o ideal da educação corporativa no sentido de “desenvolver competências” adequadas à melhor reprodução do capital. Portanto, “a educação para o trabalho desenvolve competências essenciais para a Organização e consciência social e profissional para o indivíduo. (...)”. ([www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/principios.jps](http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/principios.jps) acesso em 11/03/2005).

Mas a educação corporativa não visa atender apenas os trabalhadores bancários da empresa. Gradativamente as ações de formação passam a atingir outros públicos, externos ao banco, como os fornecedores, estudantes da área de negócios e funcionários de outras empresas. Dessa maneira, o Banco pretende incorporar um conjunto de indivíduos que de algum modo possuem relação com a organização.



Em outros termos, a UNIBB atua para além dos muros internos chegando a influenciar o comportamento e os valores de uma infinidade de pessoas que estão na órbita da empresa.

Além da formação do corpo funcional, a educação corporativa tem sido gradativamente estendida para outros públicos, contribuindo para o aprimoramento das relações negociais e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes da cadeia de relacionamento do Banco do Brasil. (www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/com/index.jsp acesso em 11/03/2005).

Desde a sua fundação, a Universidade Corporativa tem ampliado a atuação no sentido de construir a “cultura empresarial” e os valores decorrentes da perspectiva de tomar o trabalhador bancário enquanto agente de resultados capaz de zelar pelo bom desempenho da instituição. Atualmente existem, aproximadamente, 12 unidades regionais<sup>34</sup> e, que segundo a definição do Banco, procuram:

Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil.(O Papel da Universidade Corporativa. www.bb.com.br. Acesso em 11/03/2005).

Nota-se a preocupação em fortalecer os laços do funcionário com a empresa procurando formá-lo dentro da “cultura organizacional” da instituição. Em síntese, o profissional do Banco do Brasil, de acordo com a ideologia das atuais políticas de recursos humanos, deve estar atento a um conjunto de medidas que conduza tanto ao fortalecimento da imagem institucional quanto à melhoria do desempenho da empresa. Segundo os dados do Banco, em 2003 o programa extraordinário de aprimoramento treinou 113.955 profissionais-funcionários do banco e público externo-, totalizando 506.871 horas de treinamento. No ano seguinte, 2004, 131.519 profissionais participaram do programa, alcançando em torno de mais de 720.000 horas de treinamento.<sup>35</sup> (veja tabela 4).

---

<sup>34</sup> As regionais estão localizadas em Belém, Brasília, Belo Horizonte, Campo Grande, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Recife, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

<sup>35</sup> Os cursos são oferecidos para funcionários do Banco, estagiários, terceirizados e fornecedores.

Este número expressa a importância atribuída ao treinamento da força de trabalho da estatal e representa a característica das políticas de gestão em atribuir à formação um papel relevante para a manutenção da posição estratégica da empresa. Paralelo a isso, o papel da formação para o desempenho das competências, segundo os gestores de recursos humanos, é o grande diferencial que a empresa procura estimular ao máximo na perspectiva da manutenção da posição da instituição no mercado financeiro.

**Tabela 4. Cursos e Horas de Treinamento e Número de Participantes**

Números de Treinandos e de Horas de Treinamento em 2003-2005(1)						
Modalidade de Treinamento	2003		2004		2005	
	Nº de Treinandos	Horas/ Treinamento	Nº de Treinandos	Horas/ Treinamento	Nº de Treinandos	Horas/ Treinamento
Cursos e Seminários Internos - Presenciais	67.034	1.103.023	35.206	945.309	80.477	1.698.641
Cursos Internos - Auto-Instrucionais e em Serviço	57.820	1.528.024	67.414	1.759.977	212.816	3.559.313
Eventos de Atualização e Cursos Contratados no Mercado	25.414	424.907	18.456	199.883	6.877	150.410
Seminários e Cursos Realizados no Exterior	12	870	19	2.387	29	815
Cursos do Programa BB MBA (pós-graduação lato sensu) (2)	734	262.422	2.377	175.718	6.149	1.186.996
Cursos de Aperfeiçoamento em Idiomas Estrangeiros	705	85.236	466	60.782	481	62.220
Programa Extraordinário de Aprimoramento Profissional e Pessoal	113.955(3)	506.871	131.519(4)	722.881	50.154(5)	58.473
<b>Totais</b>	<b>265.674</b>	<b>3.911.353</b>	<b>263.804</b>	<b>3.866.937</b>	<b>356.983</b>	<b>6.716.868</b>

Fonte: Banco do Brasil. Universidade Corporativa. www.bb.com.br. Acesso em 25/04/2005 e 09/01/2008.

Elaboração: Cleito P. Santos.

(1) Os dados disponibilizados pelo Banco do Brasil só permitem compor a tabela sobre cursos, horas de treinamento e número de participantes para os anos de 2003 a 2005. No entanto, existem informações publicadas sobre o total de horas de treinamento e a média de horas/aula por funcionário no período de 2000 a 2007. (confira Anexo 3).

(2) Inclui curso presencial e a distância

(3) e (4) Contabilizam o público externo e os funcionários do Banco.

(5) Apenas funcionários do Banco.

Os programas de treinamento e de gestão sintetizam o firme propósito de convencer e conquistar a adesão. A tabela 4 informa as características e a preocupação da política de recursos humanos da instituição. Outro aspecto que deve ser lembrado é a diferença de cursos e treinamentos dentro da empresa. Para os executivos, gerentes e administradores são reservados um tipo de treinamento e cursos mais sofisticados, cabendo aos funcionários intermediários a participação em cursos auto-instrucionais e em serviço, seminários internos-presenciais, dentre outros.

O número de participantes em eventos contratados no mercado, sofreu uma redução. Em 2003 cerca de 25.000 treinandos estiveram nesses eventos. Em 2005, a redução alcançou um patamar significativo, 6.877 participantes. Isto talvez indique que a UNIBB tem caminhado no sentido de oferecer formação interna básica aos bancários. Nesse sentido, observamos a expansão dos cursos e seminários internos presenciais e internos Auto-instrucionais e em serviço, conforme dados da tabela 4.

Outra característica é a diversidade de treinamentos oferecidos aos funcionários, estagiários, fornecedores e trabalhadores terceirizados. Os cursos vão dos presenciais e auto-instrucionais, disponibilizados pela Universidade Corporativa, aos cursos de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado) oferecidos em parcerias com outras instituições de ensino<sup>36</sup>. Isto corrobora a conclusão acerca dos níveis mais elevados de escolaridade do bancário. Nos processos seletivos, internos e externos, exigem-se maiores níveis de conhecimento dos trabalhadores e a própria empresa trata de propiciar determinados cursos de formação interna dentro das estratégias traçadas pela alta direção. No entanto, para a maioria dos bancários o trabalho é bastante simplificado. A rotina estabelecida obedece a um rígido padrão de atividades a serem executadas no cotidiano do atendimento aos clientes. Desde a abertura de contas, venda de produtos e serviços, financiamentos, dentre outros, os procedimentos são padronizados e o bancário executa um trabalho simplificado e repetitivo.

Embora tenham ocorrido variações no número de bolsas concedidas para cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu*, nota-se que em 1997, período imediato ao PDV, foram concedidas 3.000 bolsas para funcionários cursarem cursos de graduação. Vale ressaltar que geralmente esses cursos estão situados na área de negócio: administração, ciências econômicas e ciências contábeis são os mais frequentes. Entre 1997 e 2007, aproximadamente, 19.000 bolsas de graduação foram oferecidas. Em 2005 aproximadamente 8.000 mil bolsas estavam em andamento. Para a pós-graduação *lato sensu* os números são mais modestos, embora significativos. Entre 1997 e 2007, foram concedidas a funcionários 3.264 bolsas de pós-graduação. No mesmo período, para a

---

<sup>36</sup> Em junho de 2004 foi assinado convênio entre o Banco do Brasil/Universidade Corporativa e o Ministério da Educação/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas educacionais Anísio Teixeira (INEP) para desenvolver o Projeto de Certificação de Competências Ocupacionais no banco. ([www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/linha.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/linha.jsp). acesso em 03/11/2005). De acordo com informações do MEC, a iniciativa visa atender os funcionários do banco em todo o País: “o acordo constitui-se um esforço conjunto que poderá abranger programas de formação e certificação profissional, cursos de diversos níveis, projetos de pesquisa, assistência técnica, assessoria, consultoria e outros eventos”. (BB e INEP firmam convênio para certificação profissional. [www.mecsrv04.mec.gov.br/newsletter/NoticiasDia.asp?data=21/62004](http://www.mecsrv04.mec.gov.br/newsletter/NoticiasDia.asp?data=21/62004). acesso em 26/07/2008).

pós-graduação stricto sensu e cursos de idiomas foram disponibilizadas, respectivamente, 163 e 4.750 bolsas. Tendo em vista esta política de expansão da formação dos funcionários, a biblioteca da UNIBB ao longo dos anos 2000-2007 registrou a retirada de 254.444 obras. (Vide, abaixo, Tabela 5). De qualquer modo, a oferta de possibilidades de formação para os trabalhadores bancários atende à política da instituição em criar uma gama de ações que possam transformar o quadro funcional em apêndice da acumulação financeira verificada nos últimos anos (www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/\universidadeGrdNumeros.jps. Acesso em 11/03/2005).

**Tabela 5. Bolsas de Estudo para Cursos de Graduação, Pós-Graduação e Idiomas Estrangeiros e Número de Obras Emprestadas pela Biblioteca UNIBB. 1997-2007.**

Bolsas/Ano	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Bolsas de estudo para Cursos de Graduação	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.812	1.752	3.311	3.306	1.200	500	18.881
Bolsas de estudo para cursos de pós-graduação Lato Sensu (Especialização)	300	325	350	221	375	431	486	565	200	00	05	3.264
Bolsas de estudo para cursos de pós-graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)	17	17	09	08	08	14	09	12	15	00	30	163
Bolsas de estudo para cursos de Idiomas Estrangeiros	314	540	345	341	365	321	706	466	481	448	423	4.750
Número de Obras emprestadas (Biblioteca UNIBB)	-	-	-	6.434	12.587	23.569	24.902	35.145	47.765	47.162	47.880	245.444

Fonte: Banco do Brasil. Universidade Corporativa. www.bb.com.br . Acesso em 25/07/2008.

A ênfase no treinamento expressa a tendência em adequar os trabalhadores bancários à cultura organizacional da empresa. De acordo com a política de recursos humanos da instituição, dois suportes básicos devem ser estimulados no funcionário: o desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem institucional do banco.

Os processos educacionais, voltados para a formação profissional, objetivam a construção de um tipo específico de trabalhador: o trabalhador engajado nos

propósitos e objetivos da empresa, conforme já havia salientado Lima (1996) em sua abordagem das políticas de recursos humanos das empresas.

O sistema de formação corporativo utiliza diversos recursos tecnológicos para atender os requisitos institucionais de treinamento e formação dos trabalhadores. Para isso oferece:

Aprendizagem por meio de diversificadas e modernas tecnologias educacionais, dentre as quais ensino presencial, treinamento em serviço e a distância (mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na web); programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País; variadas opções de autodesenvolvimento, tais como biblioteca para consultas a livros e periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias; portal virtual, com acesso via internet e intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia web, dentre outras. ([www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/edu/index.jps](http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/edu/index.jps) acesso em 11/03/2005)

O alcance da ação da UNIBB pode ser visto na evolução do número de obras emprestadas pela biblioteca em Brasília. Em 2000, cerca de 6.000 obras foram retidas da biblioteca. O número cresceu para mais de 61.000 obras emprestadas em 2005. Isto reflete a intensificação do processo de formação interna no qual é exigida a participação dos funcionários. Ao mesmo tempo, as bolsas de estudo para cursos de graduação e de pós-graduação foram fomentadas para possibilitar a elevação da escolaridade dos trabalhadores bancários, visando atender as novas exigências de formação da empresa.

Outro aspecto visível dos programas de formação é a imposição da “responsabilidade de aprender” (Schiller, 2003). Os trabalhadores devem dominar todas as habilidades necessárias sob pena de aceitar as conseqüências. Essa política de gestão neoliberal fez com que a insegurança no trabalho se tornasse uma constante e, ao mesmo tempo, um poderoso instrumento de manipulação e de controle dos trabalhadores. (Dejours, 2000; 2003).

Os artigos publicados no site da Universidade Corporativa expressam o desejo de desenvolver certos comportamentos - mentalidade voltada para os negócios, comprometimento com os propósitos da instituição, dentre outros - considerados como fundamentais. Desse modo, o novo trabalhador bancário deverá ter a capacidade de

buscar permanentemente novos conhecimentos e habilidades, saber ouvir e refletir sobre as críticas às atividades cotidianas, cooperar com o trabalho dos demais colegas e competir no mercado para alcançar os resultados desejados pela empresa, desenvolver competências e estar atento às necessidades e estratégias da instituição financeira.

Desse emaranhado de objetivos e comportamentos desejados é que emerge a preocupação dos gestores com a transformação dos processos formativos para atender às estratégias empresariais e ao mesmo tempo subordinar o trabalho e os trabalhadores aos imperativos da lógica do capital.

A formação interna está relacionada com a construção de mecanismos de controle do trabalho associados à manipulação psicológica dos trabalhadores bancários e à institucionalização de práticas que corroboram com os propósitos e estratégias do banco na era de hegemonia neoliberal. O papel da UNIBB está relacionado à construção do trabalhador disciplinado. (Heloani, 2003). Os cursos frequentados pelos bancários são na área de negócios, mesmo porque existe uma pontuação para a ascensão funcional (TAO - Talentos e Oportunidades)<sup>37</sup> onde o peso maior é dado aos cursos desta área. A UNIBB não oferece cursos de graduação, então os funcionários são estimulados a procurarem outras instituições para fazê-los.

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil representa a institucionalização dos programas de formação dos quadros funcionais – escriturários, assistentes de negócios, gerência média, gestores e alta direção - responsáveis por colocar em prática as exigências de integração, adesão e comprometimento com os valores empresariais.

### **3.3. Disciplina, Recursos Humanos e Subordinação**

Os mecanismos de manipulação psicológica no trabalho, para usar os termos de Heloani (2003), apresentam-se de modo bastante modificados nas concepções de gestão contemporâneas. A repressão direta expressa nos regulamentos, regras e normas das empresas tradicionais do capitalismo moderno tendem a ser superadas pelas novas

---

<sup>37</sup> O TAO- Talentos e Oportunidades é um currículo eletrônico que registra os cursos, treinamentos e experiências do funcionário ao longo da sua carreira no banco. Esse banco de dados informatizado é utilizado para selecionar internamente os funcionários para exercerem cargos e funções na estatal. Formalmente, qualquer bancário poderá postar sua concorrência onde houver vagas para o cargo ou função pretendida.

formas de tentativa de convencer os trabalhadores a colaborar com a produção e reprodução do capital.

As políticas de recursos humanos contemporâneas, tomadas aqui enquanto instrumentos de adequação e comprometimento da força de trabalho com os objetivos estratégicos das empresas e, portanto, como elementos essenciais na consecução da acumulação de capitais, expressam de modo significativo as novas determinações do processo de disciplinamento e controle sobre o trabalho.

Tomando como referência das mudanças no capitalismo contemporâneo a década de 1970, observamos que rapidamente se instalou no ideário empresarial e político teorias e modelos organizacionais e de gestão sugerindo mutações radicais na forma de organizar e gerir as empresas. A expansão das teorias e do ideário empresarial se fez sentir com a adoção de medidas administrativas e gerenciais assentadas na linguagem e nos procedimentos de manipulação da subjetividade dos trabalhadores.

A emergência de uma “nova” linguagem manifesta-se em palavras bastante usuais hoje: “gestão participativa”, “flexibilidade”, “empregabilidade”, “cooperação”, “iniciativa”, “competências”, “formação” e “profissionalização”. Essa gramática invadiu os espaços tanto públicos quanto privados. Pululam da boca dos administradores de empresas, dos profissionais de recursos humanos, dos gestores e de uma gama infinita de profissionais ansiosos por evocarem as mágicas vendidas pelos gurus da gestão e da administração de empresas com seus modelos mirabolantes.

No entanto, essa realidade marcada pela hegemonia do discurso da gestão participativa e da manipulação psicológica no trabalho expõe fraturas insanáveis do ponto de vista do contexto real de sua aplicação. É perceptível no interior das instituições as artimanhas gestoriais quanto se trata de abrir espaços participativos nos ambientes de trabalho.

O poder, a coerção e os constrangimentos permanecem interferindo sobre o cotidiano do trabalho. Além disso, tem invadido os espaços extra-laborais uma vez que do trabalhador é exigido dedicação integral às atividades que possam melhorar sua produtividade no interior das organizações. Assim, o trabalhador deverá estar atento à formação tanto no trabalho quanto fora dele. É-lhe exigido que procure meios de adquirir determinados conhecimentos e habilidades que possam colaborar para um melhor desempenho nas atividades cotidianas na empresa.

De acordo com Lima (1996), desde os anos 1920 com Elton Mayo e a Escola das Relações Humanas que a noção de participação, recompensa simbólica,

democratização das relações de trabalho e de amizade passaram a compor a preocupação das organizações no sentido de disciplinar e controlar a força de trabalho. Posteriormente, a partir dos anos 1970, foram adotadas outras expressões visando alcançar a adesão dos trabalhadores aos objetivos empresariais. Desse modo, surgem conceitos como gestão participativa, iniciativa, criatividade, dinamismo e responsabilidade, por exemplo, que fazem parte de uma gama de técnicas e modelos gerenciais aplicados no universo das empresas na atualidade.

No geral o que caracteriza as políticas de recursos humanos na atualidade é a abrangência das medidas de introjeção de valores e comportamentos. O indivíduo ao interiorizar a ideologia empresarial, através da formação profissional e das políticas de recursos humanos, submete-se a um conjunto de estratégias e proposições de âmbito político, econômico, cultural, ideológica e psicológica. Portanto, ao se referir as formas de gestão do capitalismo pós-1980, Lima (1996) constata que:

(...), a maior novidade que este ‘novo’ modelo gerencial apresenta não se encontra nos seus fundamentos, mas na abrangência de sua aplicação. O seu objetivo maior é obter a adesão dos trabalhadores e a idéia de ‘investir nos recursos humanos da empresa’ é cada vez mais difundida. É preciso, portanto, apelar para todas as medidas que no passado se mostraram eficazes. Além disso, é necessário adaptar essas medidas às novas exigências econômicas, sociais e políticas. (Lima, 1996, p. 19).

A instauração de práticas gerenciais contemporâneas ocorre, no entanto, tendo em vista a combinação de dimensões estritamente materiais (predominantemente salário) com dimensões simbólicas (prestígio, status, medalhas e diplomas). O trabalhador deve exercer a atividade laboral tendo em vista a combinação de diversos elementos organizacionais tanto de origem formal (regras, regulamentos, etc.) quanto de ordem informal (resolução de problemas levando em consideração a prática de ações que não estão prescritas em manual ou regulamentos e que dependem da criatividade do trabalhador.).

As políticas de recursos humanos atuais se consubstanciam nas estratégias de administração voltadas para a “gestão participativa”, a “qualidade total”, a “gestão profissional”, a “gestão de desempenho”, dentre outras, que procuram realizar a disciplina e o controle do trabalhador usando elementos de convencimento e adesão que não suscitam práticas diretamente repressivas. Tais políticas de RH adotam o discurso



da participação e do comprometimento como circunscritos e pertinentes aos interesses tanto empresariais quanto dos trabalhadores. Dentro desta perspectiva, observamos que:

As novas políticas de RH valorizam tanto as exigências materiais (através de salários mais elevados, por exemplo) quanto as de ordem psicológica (encorajando, por exemplo, a tomada de iniciativa). Elas conciliam as recompensas econômicas e as recompensas simbólicas, os aspectos formais e os informais da organização... (Lima, 1996, p. 20).

Analisando a gestão e a organização no capitalismo globalizado, Heloani (2003) enfatiza a emergência de formas de controle mais sutis associadas com a tentativa de impor a interiorização de regras e de determinados elementos do discurso empresarial, fazendo com que os trabalhadores sejam colocados diante de alternativas exclusivamente patronais. Assim, os mecanismos de poder das empresas operam no sentido de manipular a subjetividade dos trabalhadores colocando-os diante das opções oferecidas pelas políticas de recursos humanos das empresas.

Embora não seja possível analisar aqui todas as experiências da gestão da produção, há uma característica fundamental, comum a todas elas, que queremos ressaltar: a tentativa de ‘harmonizar’ um maior grau de autonomia dos trabalhadores, para organizar um setor de produção, com o desenvolvimento de controles mais sutis, que objetivam colocar o trabalho numa posição de ‘dependência’ ou ‘incapacidade’ em relação ao capital. Com esses novos mecanismos, revela-se, a nosso ver, uma notória modificação na organização de poder dentro do espaço fabril – a formulação de uma gramática de dominação que, nas palavras de Max Pagès, age pela extensão dos mecanismos de poder, chegando à ‘manipulação do inconsciente’. (Heloani, 2003, p. 102).

Portanto, a dimensão psicológica torna-se um elemento de vital importância na gestão contemporânea. Embora não seja uma novidade, pois desde a “Escola das Relações Humanas” a questão já tenha sido colocada, no capitalismo contemporâneo a “gestão do inconsciente” tomou proporções significativas.

Sendo assim, a disciplina no trabalho além dos elementos diretamente coercitivos – expressos no regulamento, nas normas e regras – passa a contar com elementos mais sutis e não menos eficazes – princípios, participação, responsabilidade, competência – para inserir a força de trabalho nas estratégias das empresas.

Essas formas de controle sutil sofisticaram-se de tal maneira, que a dominação como meio de exercício do poder estará mais baseada na introjeção dessas normas ou regras das organizações do que numa repressão mais explícita. A empresa neocapitalista lidará basicamente com a gestão dessa dimensão psicológica da dominação. (Heloani, 2003, p. 102).

A importância atribuída às políticas de recursos humanos ocorre, então, tendo em vista essa nova perspectiva de intensificação da dominação no trabalho. A extensão dos mecanismos de controle e disciplina para amplos aspectos do trabalho e da vida do trabalhador foi possível graças ao desenvolvimento tecnológico das últimas décadas.

O uso político das tecnologias tanto gestorial quanto informacional acarretaram a expansão do domínio do capital sobre os trabalhadores. Dentro deste contexto, Lima (1996) relaciona a questão tecnológico-organizacional e a formação do trabalhador com o surgimento de mecanismos de controle adequados a esta fase do desenvolvimento capitalista.

(...), o desenvolvimento tecnológico, muito acelerado nestes últimos anos, exige novas formas de organização do trabalho, um maior investimento na formação dos trabalhadores e novos dispositivos de controle. Estas novas tecnologias exigem também o abandono de alguns dispositivos ligados ao taylorismo mais clássico, o que incita as empresas a criar novos métodos de gestão. (Lima, 1996, p. 21).

Em termos gerais, no capitalismo contemporâneo apareceram formas particulares de disciplinamento e de controle do trabalho. A análise de Gaudemar (1991), apontando historicamente os ciclos disciplinares do capital, trouxe uma contribuição essencial ao entendimento do desenvolvimento capitalista. Segundo este autor, cada ciclo do capital corresponde ao surgimento de estilos particulares de gestão e, portanto, de disciplina no trabalho. O ciclo atual, com bem definiu Alves (2000), se caracteriza pela tentativa de “captura da subjetividade” do trabalhador. A forma, por excelência, dessa captura é a “gestão do inconsciente”.

Na instituição financeira em questão, na última década, aconteceram mudanças radicais no que tange a política de recursos humanos. Desde os anos 1960 que há a preocupação em adequar o trabalhador bancário às estratégias da empresa. Inicialmente foi criado o sistema formal de avaliação *Boletim de Informações-42 pontos*

que tinha como objetivo avaliar o comportamento do trabalhador bancário. Nesse sistema os chefes exerciam controle sobre os trabalhadores através da avaliação descendente realizada anualmente. A partir de 1972 surge a *FIA – Ficha Individual de Avaliação* com a mesma perspectiva de controle do comportamento do trabalhador, continuando os chefes a exercer o papel de avaliador do bancário, avaliação descendente e anual. Confira Quadro 1.

**Quadro 1. Evolução dos Sistemas Formais de Avaliação do Banco do Brasil**

Ano	Sistema de avaliação	Foco da avaliação	Sentido da avaliação	Ciclo
1960	Boletim de Informações – 42 pontos	Comportamento	Descendente	Anual
1972	FIA- Ficha Individual de Avaliação	Comportamento	Descendente	Anual
1983	ADF- Avaliação de Desempenho Funcional	Comportamento	Descendente	Anual, com acompanhamento trimestral
1998	GDP - Gestão de Desempenho Profissional	Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + fatores comportamentais	Descendente e Ascendente (Pesquisa de Clima)	Semestral
2005	GDP Por Competências	Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + desenvolvimento de competências e planejamento de carreira	Múltiplas Fontes: Descendente Ascendente Lateral Auto-avaliação	Semestral

Fonte: Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Curso Gestão de Desempenho por Competências. Cadernos 1a 5. sd.

Em 1983 é criada a *ADF - Avaliação de Desempenho Funcional*. Aqui acontece uma pequena modificação no sistema avaliador. Embora a avaliação seja anual, é incluído o acompanhamento trimestral. Nesse sentido, procura-se reforçar o controle das chefias sobre o trabalho do bancário. A avaliação continua centrada no comportamento. Em todos esses sistemas formais de avaliação, a ênfase é dada ao comportamento do bancário numa perspectiva de avaliação descendente, ou seja, segue

uma ordem estritamente hierárquica, cabendo às chefias a função de analisar o comportamento do bancário.

Em 1998 acontece uma ruptura no modelo formal de avaliação da instituição financeira. A chegada do novo modelo, Gestão do Desempenho Profissional – GDP – representa a mudança de perspectiva do banco pós-PDV.

Os modelos de gestão GDP e GDP por Competências são inspirados no Balanced Scorecard (BSC) criado por Kaplan e Norton em 1992. Este modelo conceitual apresenta os indicadores que devem compor o desempenho da organização. Sendo assim, o desempenho é visto a partir dos indicadores situados em quatro perspectivas: financeira, do processo interno, do cliente e de aprendizado e crescimento. (Confira: Dieese, *Modelo de Gestão e a Estratégia das Metas dos Bancos e Algumas Características dos Trabalhadores Bancários*, Julho de 2006; UNIBB, *Curso de Gestão do Desempenho por Competências*, Brasília. sd). O modelo tem sido aplicado nas empresas no Brasil com ligeiras modificações, como é o caso do Banco do Brasil onde os indicadores de desempenho podem ser vistos no quadro 2.

A GDP rompe com os modelos anteriores à medida que institui a avaliação semestral com sentido descendente e ascendente. Mais que isso, foca o desempenho tomado como o somatório de fatores comportamentais e do atingimento de resultados através do cumprimento de metas. A questão fundamental nesse modelo é a introdução dos resultados e das metas como elemento passível de avaliação. Enquanto os modelos anteriores priorizavam a questão comportamental, a GDP introduz a perspectiva do resultado concretizado pelo cumprimento de metas. Dessa maneira, comportamento e cumprimento de metas passam a constituir o mecanismo de poder disciplinador do trabalhador bancário.

## Quadro 2 comparativo da Gestão de Desempenho Profissional (GDP) e da Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDC)

	<b>GDP</b>	<b>GDP por Competências</b>
Perspectivas de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resultado Econômico</li> <li>-Estratégias e Operações</li> <li>-Satisfação do Cliente</li> <li>-Processos Internos</li> <li>-Comportamento Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Financeira (engloba Resultado Econômico e Estratégia e Operações)</li> <li>-Clientes</li> <li>-Processos Internos</li> <li>-Comportamento Organizacional</li> <li>-Sociedade (perspectiva nova)</li> </ul>
Dimensões	Metas e Fatores	Competências e Metas
Itens Avaliados	13 fatores iguais para todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-10 competências fundamentais para todos os funcionários</li> <li>-Competências específicas em quantidade variável e customizadas de acordo com área de atuação e papel ocupacional do funcionário</li> <li>-5 competências gerenciais, para gestores e equipes</li> </ul>
Fontes de Avaliação	Duas fontes: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Superior imediato (descendente)</li> <li>-Subordinados (ascendente, via pesquisa de clima)</li> </ul>	Múltiplas Fontes: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Superior Imediato (descendente)</li> <li>-Subordinados (ascendente)</li> <li>-Pares (colegas)</li> <li>-Auto-avaliação</li> </ul>
Escala de Pontuação	Quantitativa: 1 a 6 pontos	Quantidade: 1 a 5 pontos
Manifestação formal de concordância e/ou discordância com avaliação	Obrigatória, ao final do período avaliatório	A concordância ou discordância se dá através auto-avaliação, que influencia o placar final do funcionário
Foco	Atingimento de metas e comportamento do funcionário	Atingimento de metas, desenvolvimento de competências e planejamento de carreira

Fonte: Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Curso Gestão de Desempenho por Competências. Cadernos 1 a 5. sd.

O modelo de gestão caminha para a intensificação do controle e da disciplina uma vez que entende o desempenho do trabalhador bancário como sendo a associação de fatores comportamentais e de resultados financeiros. Nesse sentido, o desempenho é visto a partir de cinco perspectivas: resultado econômico, estratégia e operações, satisfação do cliente, processos internos e comportamento organizacional.<sup>38</sup>

A gestão de desempenho profissional (GDP) evocará a formação de dispositivos de controle e disciplina assentados na focalização das metas e do comportamento no propósito de subordinar os indivíduos. A avaliação será, num primeiro momento, o elemento central no estabelecimento das formas de controle sobre

<sup>38</sup> C.F.: **Curso de Gestão de Desempenho por Competências**. Caderno 1. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Brasília. sd.

o trabalho. A partir da avaliação é que será identificado, a cada semestre, o comportamento (“gestão do inconsciente”) e a evolução das metas atingidas por cada trabalhador (“gestão de resultados”). No quadro abaixo visualizamos os modelos recentes de gestão da força de trabalho e seus principais elementos.

A Gestão de Desempenho Profissional por Competências, adotado a partir de 2005, incorporou as sugestões do IV Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócioambiental.<sup>39</sup>

Na verdade, a GDP por Competências representa a ampliação da avaliação dos trabalhadores bancários tendo em vista a extensão do escopo das perspectivas de desempenho. No modelo de gestão atual introduz-se a perspectiva sociedade, unificando as perspectivas Estratégias e Operações e Resultado Econômico, resultando a perspectiva financeira. O objetivo de tais mudanças é a “(...) construção de um modelo que integra desempenho e desenvolvimento profissional, pautando-se na participação e no envolvimento dos funcionários. (GDP por Competências, ano VIII, nº 31. p. 03)”.

A ênfase no envolvimento dos trabalhadores, no desempenho e no desenvolvimento profissional ocorre no sentido de fazer com que o cumprimento das metas produza o resultado financeiro. A instituição bancária procura criar o trabalhador de resultados capaz de aprimorar constantemente seus conhecimentos na perspectiva dos resultados econômico-financeiros da empresa.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>Em 2003 realizou-se o 4º Fórum que tinha como objetivo estabelecer novos parâmetros de gestão e de responsabilidade sócio-ambiental. O evento ocorreu tendo como mote, “*Inovação, mais participação e mudanças já*”. Algumas sugestões dadas pelos funcionários passam a compor o universo da gestão do Banco a partir de 2005 com a implantação da GDP por Competências. No curso Gestão de Desempenho por Competências, afirma-se que “a nova GDP [Gestão de Desempenho Profissional por Competências], (...) é o resultado de mais uma etapa de aprimoramento do sistema. Foi concebida e desenvolvida a partir de críticas e sugestões do funcionalismo, entre as quais, aquelas recebidas no 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, realizado em 2003. E responde à demanda por um método formal de gestão de desempenho, que atenda às necessidades de informação da Empresa e que seja legitimado pelos funcionários”. (**Gestão de Desempenho por Competências**, Caderno 1, sd, p.07). Nota-se a preocupação em estimular a participação do funcionalismo para que a mesma se converta em legitimação da GDC que seria implantada logo em seguida à realização do Fórum.

<sup>40</sup>Destacamos aqui dois objetivos da GDP por Competências: “disponibilizar informações sistematizadas que permitam o gerenciamento do desempenho dos funcionários, vinculando esse desempenho aos objetivos da empresa e direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do banco, e para o crescimento profissional do funcionário”. Dentre os resultados esperados: “1) contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais; 2) possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente; 3) contribuir para o desenvolvimento profissional; 4) estimular o desempenho excelente; 5) vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade e do banco; 6) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo; 7) possibilitar a auto-análise e estimular o autodesenvolvimento; 8) auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe.” In.: **curso de Gestão de Desempenho por Competências**, caderno 1. Brasília. sd. p.11. Dentre os resultados esperados, destacamos o quinto,

Para atingir os objetivos financeiros o envolvimento do trabalhador é fundamental. O comportamento e o comprometimento com as estratégias e objetivos do Banco são faces do mesmo processo de coordenação empresarial. Enquanto na GDP desempenho era o resultado do cumprimento de resultados, através das metas e dos fatores comportamentais, na GDP por Competências amplia-se a noção de desempenho para além do cumprimento de resultados e metas. O planejamento da carreira e o desenvolvimento das competências se transformam no discurso recorrente no ambiente de trabalho<sup>41</sup>.

Outra mudança na gestão da estatal é a substituição da matriz de fatores pela matriz de competências. Na GDP eram avaliados treze fatores iguais para o conjunto dos funcionários. Na GDP por Competências há uma gama de elementos que compõem as competências. Nesse sentido, são consideradas três formas de competências: as fundamentais, as específicas e as gerenciais.<sup>42</sup> Assim, iniciado o período avaliativo, semestral, as competências a serem avaliadas são identificadas pelo sistema *online* tendo em vista a área de atuação e a atividade executada pelo funcionário<sup>43</sup>.

Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são vistos como os elementos constitutivos da competência profissional e “(...) uma vez combinados e expressos no desempenho, irão garantir resultados para o indivíduo e a organização. (GDP por Competências, ano VIII, nº 31. p. 08)”. A partir da identificação desses elementos, o que ocorre via avaliação 360° ou de múltiplas fontes<sup>44</sup>, é que o trabalhador

---

em itálico. Ressaltamos que todos procuram estabelecer a apropriação das capacidades do trabalhador a favor do capital, mas o no quinto item a questão é de uma clareza exemplar.

<sup>41</sup> A figura do gerente desenvolvedor é outra novidade da GDC. Assim, “no Banco do Brasil, utilizamos a expressão **gerente desenvolvedor** para designar o gerente que, não apenas orienta sua equipe para as tarefas a serem realizadas, mas participa do processo de desenvolvimento dos funcionários. O gerente desenvolvedor conduz a equipe na direção dos resultados esperados pela empresa e caminha junto com os funcionários, procurando contribuir para que se mantenham motivados, saudáveis e produtivos.” In.: **curso de Gestão de Desempenho por Competências**. Caderno 3. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Brasília. sd. p. 05. A atribuição de tantos poderes ao gerente desenvolvedor talvez explique os ímpetus autoritários presenciados pelos funcionários nos últimos anos com a implantação da gestão participativa e do desempenho por competências.

<sup>42</sup> Cada competência se relaciona ao âmbito do trabalho realizado no interior das dependências. Assim, as fundamentais são comuns a todos os funcionários; as específicas são aquelas desenvolvidas em cada unidade da empresa e que se relacionam com as atividades específicas realizadas pelos funcionários; as gerenciais próprias das atividades desenvolvidas pelos gestores de equipes. (GDP por Competências, ano VIII, nº 31).

<sup>43</sup> Toda a avaliação é feita no sistema informatizado. Desde a identificação das competências e a área de atuação de cada trabalhador até o placar final, tudo ocorre no sistema informatizado.

<sup>44</sup> Avaliação por múltiplas fontes ou 360° é a forma em que o processo de avaliação ocorre. Todos avaliam e são avaliados. São registrados quatro tipos de avaliação: superior, subordinados, pares e auto-avaliação.

irá elaborar o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC)<sup>45</sup> visando adquirir as competências não identificadas no processo avaliativo. Dessa maneira, é evidenciada a busca de performance do trabalhador por parte do Banco que a associa com o desempenho e os resultados financeiros decorrentes da inserção do trabalhador nas estratégias e objetivos da empresa.

Em todo o processo de gestão, desde o Boletim de Informações - 42 pontos de 1960 até a GDP por Competências em 2005, observando as particularidades, permanecem o enfoque no comportamento do trabalhador como ponto central na adequação e adesão do mesmo aos objetivos e propósitos da empresa. As políticas de recursos humanos e os modelos de gestão, muito embora tenham sofisticado as formas de subordinação no trabalho, deixam claro que o controle assume proporções cada vez maiores nos ambientes de trabalho. Apesar do discurso da participação e do desenvolvimento profissional, o que se vê é a tentativa de integrar e submeter o trabalhador à lógica do capital.

O Banco vem enfatizando a atuação do funcionalismo como vantagem competitiva. São as pessoas que promovem mudanças. A competição acirrada e a expansão global exigem mudanças no comportamento. O sucesso da empresa apóia-se fundamentalmente nas competências, na capacidade inovadora e no desempenho dos seus funcionários. A capacidade inovadora se manifesta por meio de novos comportamentos, de forma a assegurar que a organização de destaque no mercado. Para isso, as pessoas precisam expressar suas competências para promover as mudanças necessárias. (GDP por Competências, ano VIII, nº 31, p. 03).

Na Gestão de Desempenho Profissional por Competências o discurso do envolvimento e da participação assume relevância quando considerado o processo anterior. Com havia salientado Lima (1996) e Heloani (2003), a pretensão das empresas é transformar o trabalhador em elemento ativo do processo de gestão da subjetividade manipulada.

---

<sup>45</sup> Todo funcionário, findo o processo de avaliação e diante do placar final, deve elaborar seu PDC indicando as ações, cursos e qualificações necessárias para o seu melhor desempenho profissional. Vale lembrar que as competências avaliadas são consideradas para efeito de ascensão do funcionário da empresa. Desse modo, nos processos seletivos internos, são considerados os registros constantes da avaliação das competências. No entanto, conforme relata vários entrevistados, existe uma diferença real entre ser bem avaliado e alcançar a ascensão profissional, uma vez que os gestores detém o poder de validar a concorrência e as informações no sistema e, assim, o processo nem sempre é transparente. Mesmo o funcionário registrando no programa Talento e Oportunidades (TAO) suas competências isso não garante a transparência do processo de ascensão profissional.



Em termos gerais, trata-se de impor um ritmo de trabalho e de produtividade mais intensos e concatenados com a acumulação financeira. Daí o interesse empresarial em apresentar a empresa e a gestão como proporcionadores de espaços democráticos e de harmonia das relações de trabalho.

A competição externa, com outras empresas, e a cooperação, expressa no trabalho em equipe, deve orientar as ações dos trabalhadores na busca do desempenho e dos resultados financeiros. Por isso, o Banco expressa com contundência a necessidade de adequar os trabalhadores à dominância do capitalismo transnacional contemporâneo.

Os resultados estão associados à maneira como o trabalhador comporta no processo de trabalho. Sendo assim, “é necessário ressaltar que o sucesso de qualquer modelo depende da participação e do envolvimento dos funcionários. No Banco é assim. Quando os funcionários querem, obtém-se sucesso e cria-se referência para outras organizações”. (GDP por Competências, ano VIII, nº 31. p. 03)

Em síntese, o modelo de gestão em questão advoga o interrelacionamento entre metas e fatores. Entre cumprimento de metas e comportamento dos trabalhadores para a permanência e continuidade das estratégias gerenciais de resultados ao longo do processo de trabalho. O modelo GDP por Competências não foge a essa regra, apenas intensifica as formas de disciplina e controle à medida que enfatiza o desempenho e os fatores comportamentais como essências ao gerenciamento das políticas de gestão de recursos humanos.

Nesse sentido, o banco destaca que:

O que temos de bom, reconhecidamente no mercado, é a utilização do Balanced Scorecard, que permite o balanceamento do desempenho entre metas e fatores e entre diferentes perspectivas. O modelo atual deixa claro que a empresa considera importante para o desempenho profissional tanto os aspectos quantitativos (metas) quanto o comportamento das pessoas no cumprimento dessas metas (fatores). (GDP por Competências, ano VIII, nº 31. p. 05).

Portanto, a assertiva de Heloani (2003) acerca da manipulação do inconsciente, expresso nas tentativas de envolver o trabalhador com a lógica da empresa, pode ser confirmada no modelo de gestão de desempenho profissional por competências da empresa bancária. A utilização de recursos científicos e de técnicas de grupo assume proporções consideráveis e demonstra, cada vez mais, a importância

atribuída pelas instituições capitalistas ao gerenciamento do comportamento do trabalhador, associado à lucratividade e a produtividade.

Analisando as práticas gestoriais da instituição financeira, percebemos que o processo de adesão e convencimento tem início quando do processo de admissão do bancário. Há um ritual posto em ação pelos recursos humanos logo no início da atividade do bancário. No processo de admissão, após ser aprovado em concurso, é assinado um contrato de trabalho que já explicita as condições de subordinação ao ideário da empresa.

Existe um contrato de trabalho. Ele faz um concurso público e é chamado. É convocado, apresenta a documentação e assina o contrato de trabalho em que ele sabe quais são as principais atribuições. Ele recebe um código de ética e passa por um treinamento amplo, conhece toda a estrutura organizacional da empresa e aí ele adere a esses objetivos. (Marília. Analista de RH. 19 anos de Banco.).

Do ponto de vista formal não existe a adesão do trabalhador. Ao ingressar na empresa não é exigido que assine um termo de compromisso dizendo que sua capacidade de trabalho, suas faculdades intelectuais pertencem à instituição. No entanto, as políticas e estratégias de recursos humanos atuam no sentido de convencê-lo a “participar” nos objetivos traçados pela alta direção na expectativa de alcançar os resultados financeiros planejados.

Dentro desse contexto, o que observamos é que existe um discurso dos profissionais de recursos humanos no sentido de utilizar algumas palavras e expressões para amenizar o fato do trabalhador vender tanto sua força de trabalho quanto sua subordinação ao capital. (Lima, 1996). Daí que ao invés de usar a palavra *adesão*, prefere-se outra mais amena como *orientação*. Mas uma orientação obrigatória tendo em vista sua capacidade de trabalho pertencer à empresa. Vejamos a fala, abaixo, da profissional de recursos humanos que apresenta justamente essa perspectiva.

Formalmente não existe uma adesão. Formalmente não. Mas quando vc ingressa numa empresa, meu modo de ver pelo menos, você ingressa numa empresa e nas políticas que ela está disposta a seguir. Não existe nenhuma adesão formal se a empresa resolveu ao invés de vender 50 Ourocap por mês resolver vender 5000. Não existe nenhum tipo de adesão formal que se faça. É uma orientação e você como funcionário que tem contrato de trabalho com a empresa teria que cumprir. (Marília. Analista de RH. 19 anos de Banco.).

Ao mesmo tempo em que há a institucionalização de modelos de gestão ocorre a intensificação do disciplinamento. Para a analista de recursos humanos, “(...) a disciplina no banco hoje é mais rígida. É mais rígida porque o funcionário é melhor acompanhado. É mais rígida em termos de, não de comportamento, mas de comprometimento”. (Marília. Analista de RH. 19 anos de Banco.).

A exigência de cooperação para com a acumulação financeira é expressa na palavra *comprometimento*. Mas a disciplina está fortemente ancorada nos mecanismos de avaliação do comportamento do bancário. A atitude esperada é de que o trabalhador tenha iniciativa para vender os produtos, atender com eficiência os clientes, que saiba resolver os problemas não previstos nos manuais de instruções e tenha clareza das oportunidades de negócios para o Banco.

Então, torna-se, dentro dos ideais preconizados pela gestão de desempenho profissional por competências, impossível dissociar comportamento e comprometimento do trabalhador de resultados requerido pela instituição financeira. A disciplina exigida do funcionário fica evidente nos esquemas da GDP por Competências. Ao analisarmos o desempenho associado com metas, competências e planejamento de carreira, tal como apresentados nos fascículos institucionais, concluímos que o comprometimento e, ainda, o comportamento são marcos da “gestão do inconsciente”.

Todavia, ao contrário da fala institucional que preconiza os “princípios administrativos democráticos”, o que ocorre no universo do trabalho, seguindo os depoimentos dos bancários, é algo diferente daquilo que é alardeado pelos RH. O processo de adesão do funcionário aos objetivos da empresa funciona a partir da pressão estabelecida para cumprir as metas e atingir os resultados impostos pela alta direção do Banco.

Isso aí é a famosa pressão. A empresa estabelece um objetivo. O objetivo da empresa vem, passa pela superintendência do Estado. O Estado tem a meta, tem o objetivo que precisa para a empresa atingir o objetivo com um todo, então a pressão vem de cima. Você fala não, o funcionário não participa, vamos assim dizer, ela é feita em cima e vem para você. Então, “ó, vocês na agência X tem que fazer essa determinada quantidade de produtos.” Então, é meio que pressão. A palavra certa é pressão mesmo. E sempre há um certo lado pessoal também de quem está administrando o Estado. O cara pode querer crescer aqui dentro do banco, então ele exige que aquelas metas sejam superadas, mais e mais e mais, para que ele apareça. É um dos graves problemas hoje que nós temos no banco, em termos de recursos

humanos. Essa pressão por metas, por objetivos. Não os objetivos normais da empresa, mas sempre aquela superação dos objetivos. (Pedro. Gerente de Contas. 24 anos de Banco.).

O bancário, em depoimento a seguir, apresenta a questão da adesão de forma ainda mais contundente. Para ele não existe adesão. As metas são impostas nas agências e não cabe discussão. O bancário, nessa perspectiva, não tem nem a opção de escolher se adere ou não às políticas de produção de resultados da empresa. Esta opção não está posta.

Como existe o contrato de trabalho e o acordo de trabalho, a única opção para os funcionários é cumprir as determinações da direção. Isso coloca em questão os discursos da gestão do desempenho profissional por competências. Se as metas são impostas pela direção da empresa, a gestão participativa e a adesão são meras formas de disciplinamento. Nesse sentido:

A gente não adere. A gente vai no barco. Você vai no barco. Vai indo, vai empurrando. É ponta da flexa mesmo. Você não sabe quem puxou o arco, quem está lá atrás, quem fez, como é que fez. Nada disso. Não sabe de nada disso. Você vai fazer. “olha o indutor estratégico desse mês é tal coisa. Então faz isso. O indutor estratégico desse mês é tal produto, vende isso”. Várias vezes chegam metas na agência: “ó, tal dia a gente tem que vender... Hoje a gente tem que vender tantos Ourocaps”. Hoje. Não é durante o ano. Não é durante o mês. É hoje. (Marcos. Assistente de Negócios. 2 anos de Banco.)

Expressando a visão institucional, o gerente de gestão de pessoas, em depoimento a seguir, aponta a forma como as políticas de RH convencem o bancário a adotar as práticas e modelos de gestão da organização. De acordo com essa perspectiva, é estimulada no funcionário a idéia de pertencer a uma família – o Banco do Brasil enquanto uma instituição histórica. A empresa enquanto espaço de relações de trabalho e de amizade; de busca de resultados e de consciência do papel representado pela instituição para o desenvolvimento do país.

Embora os novos funcionários sejam estimulados, tanto pelo Banco quanto pelas instituições universitárias, notadamente na área de negócios, a desenvolver uma mentalidade marcada pela competição e pelos valores empresariais e de negócios, ainda sobrevive a idéia de pertencer à maior empresa do setor bancário nacional.

A GDP por Competências faz uso dessa estratégia de pertencimento, uma vez que preconiza a noção de comprometimento com os objetivos e estratégias da

empresa. Sendo assim, aquilo que o gerente chama de conscientização pode ser perfeitamente entendido como tentativa de convencer o trabalhador a aderir às políticas de RH e de gestão empresarial; desse modo, voltamos à questão do comportamento e do comprometimento.

Esse processo ele se dá por meio de um trabalho de conscientização. O funcionário precisa estar consciente da importância que ele representa para o banco porque o banco é uma metáfora. O banco é uma máquina. O que move o banco são as pessoas. E o banco sempre ressalta a importância dessa pessoa e culturalmente, aí a gente passa a falar de cultura organizacional, as pessoas são sempre estimuladas a vestir a camisa do banco. A se sentir parte dessa família. O sentimento de pertencimento é muito forte, ainda, no banco. Já foi mais forte no passado. Hoje a gente sente que os novos funcionários têm uma mentalidade de mercado muito forte e que muitos chegam no Banco do Brasil já pensando em prestar outro concurso para sair. Nesses casos é um pouco mais difícil, mas ainda a gente mantém muito forte aquele sentimento de pertencimento no banco. (Ulisses. Gerente Regional de Gestão de Pessoas. 12 anos de Banco.).

Os apelos da GDP por Competências para que o trabalhador avalie e seja avaliado tem uma lógica: impor ao conjunto dos trabalhadores da instituição as regras e diretrizes organizacionais e financeiras tendo em vista o enquadramento da força de trabalho e a vigilância e responsabilidade sobre os atos de cada um nos espaços de trabalho.

A avaliação por múltiplos fatores e, conseqüentemente, o planejamento de ações para desenvolver as competências estabelecidas pela direção e o planejamento da carreira funcionam como atrativo para os bancários envolvidos no processo de ascensão profissional.

Assim, ao refletir sobre a carreira profissional o indivíduo é levado a pensar em alinhar com os objetivos da organização. As recompensas também concorrem para a adesão. Sejam elas simbólicas, por exemplo, medalhas e diplomas ou materiais, como viagens, salário, bônus, prêmios, etc.. Estas formas de adesão são consideradas normais tendo em vista o grau esperado de harmonia e competição no interior da empresa.

Procura-se, também, harmonizar os locais de trabalho no sentido de evitar conflitos e assim favorecer a formação de um ambiente onde os esforços são centrados na busca crescente de resultados econômico-financeiros. A outra via de adesão é através do sofrimento do indivíduo.

As imposições de metas e políticas de resultados também acontecem àqueles que têm dificuldades de se alinhar com as políticas da empresa; estes geralmente sofrem sanções e punições. Isso ocorre quando não são considerados nos processos de ascensão funcional ou são preteridos em função de suas idéias e resistências à lógica empresarial.

Eu acho que por vários fatores. Pela reflexão que ele faz em relação a carreira profissional. Então, se eu quiser crescer dentro dessa empresa eu tenho que me alinhar aos objetivos dessa organização. Então há um duplo vínculo. A empresa está me apontando. Se eu quiser crescer vou ter que fazer isso. Pelo papel do gestor, eu reputo que o gestor tem um papel fundamental na gestão de pessoas. O gestor da agência, o gerente da agência, da forma como ele inspira, transpira, quer dizer, trabalha, dá exemplo, apresenta sua postura ética, justa, ou não. Isso pode facilitar ou dificultar essa adesão. Pelas políticas de reconhecimento da empresa, de gestão de pessoas e aí há muitos questionamentos sobre isso. Mas, se fala aí de participação nos lucros que é um mecanismo de recompensa e de reconhecimento. Alguns acham que não, que é uma obrigação legal. E aí há uma discussão muito filosófica a respeito disso. Se eu vou perguntar para um sindicalista, ou para o sindicato, vai dizer que isso é obrigação da empresa e não é política de reconhecimento. Se vai perguntar para os teóricos da administração, está lá. Todos eles dizem que participação nos lucros é uma política de reconhecimento. Auxílio creche é uma política de reconhecimento. E o banco tem todos esses benefícios que o mercado. Então, ele enxerga isso também. Tem previdência privada, tem plano de saúde. Só que no Banco do Brasil a gente acredita que isso é uma obrigação da empresa. Então, não reconhece tal como uma política de reconhecimento. Então, eu acho que ele identifica, ele reflete sobre isso e busca se alinhar. E pela dor. Também se alinha pela dor. O sujeito que não está alinhado com esses objetivos organizacionais, dificilmente ele vai crescer dentro da carreira e aí ele vai patinar. Ele não vai ter um aumento no seu salário, não vai ter uma promoção e vai ficar eternamente frustrado e infeliz com essa empresa porque ele tem um jeito de ver o mundo e a empresa tem outro. Ele não conseguiu se alinhar e, se ele não mudar a sua forma de ver, é uma luta de David contra Goliath. (Leandro. Gerente Regional Gestão de Pessoas. 21 anos de Banco.).

Outro aspecto importante da nova realidade nos ambientes de trabalho diz respeito à existência de trabalhadores mais antigos e novos trabalhadores contratados no período pós-PDV. Existem, nos locais de trabalho, trabalhadores regidos pelo estatuto antes 1998 e trabalhadores regidos pelo estatuto pós-1998.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Não há estatísticas confiáveis e publicadas acerca do número de funcionários pós-1998. A imprensa sindical, se refere a cerca de 60% do quadro funcional sendo composto de funcionários contratados após 1998. Ainda Segundo a imprensa sindical, um dos objetivos das campanhas nacionais dos trabalhadores

Isto foi possível graças à reorientação das práticas gerenciais e organizacionais do Banco a partir do início dos anos 1990. A reestruturação bancária e os seguidos programas de redução dos quadros da empresa romperam com as garantias e direitos dos trabalhadores. A adoção de políticas de cunho neoliberal transformara a estrutura organizacional e a massificação tecnológica contribuiu para a racionalização e intensificação do trabalho. As contradições desse processo se fizeram sentir imediatamente no cotidiano dos bancários.

Nesse sentido, o perfil exigido - trabalhador com maior escolaridade e adaptado às novas tecnologias - dos novos bancários contrastou com o perfil dos funcionários mais antigos treinados pela empresa para a execução de tarefas até então rotineiras. As contradições apareceram e os conflitos se estabeleceram tendo em vista a preferência da empresa pelos novos funcionários.

Nós temos, hoje, dois tipos de bancários dentro do Banco do Brasil. Nós temos os antes de 1998 e os depois 1998. Existe uma divisão que às vezes não parece muito clara, mas durante o dia a gente percebe. O próprio banco fez questão que houvesse tanto é que hoje o tratamento é diferenciado. Até 1998 os funcionários tinham determinadas vantagens. Eles tinham uma característica no relacionamento com a empresa. Em 1998 o banco estabeleceu outro contrato de trabalho. Questão de licença prêmio, uma série de outras coisas que o funcionário após 1998 não tem mais. Os funcionários antes de 1998 ainda têm aquela noção de estabilidade no emprego. O cara que entrava, antigamente, no banco entrava para fazer carreira mesmo ou senão para fazer carreira, mas para permanecer; ele tinha aquela intenção de permanecer os trinta anos dele na empresa, se aposentar pelo banco. Esse era o projeto de vida profissional dele. Os pós 1998

---

do Banco do Brasil é a isonomia total de direitos e benefícios entre os funcionários novos e antigos. Os funcionários admitidos no período pós-1998 possuem direitos diferentes dos trabalhadores que entraram na estatal antes de 1998. Nesse sentido, a luta pela isonomia visa equiparar direitos, benefícios e salários da categoria. As diferenças se apresentam na ajuda-remoção, licença-prêmio, parcelamento do adiantamento de férias, férias de 35 dias e abonos garantidos em normas internas com possibilidade de acumular e converter em espécie, assiduidade, licença prêmio (18 dias por ano). Os pós-1998 não tem Plano de Cargos e Salários (PCS) que permita usufruir de ascensão funcional ao longo dos anos. ([http://www.bancariosdf.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=445&Itemid=81](http://www.bancariosdf.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=445&Itemid=81). Acesso em 26/07/2008).

De acordo com informações do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região: “O PL [Projeto de Lei] 6259/05 regulamenta a isonomia de direitos salariais, benefícios diretos e indiretos e vantagens para os empregados admitidos, pré e pós 98, no Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia e Casa da Moeda do Brasil. Distinção entre os funcionários pré e pós-98 nos bancos públicos iniciou durante o governo FHC e foi consolidada com a resolução nº 9 do DEST - Departamento de coordenação das Empresas Estatais Federais, de outubro de 1996, assinada pelo então ministro do Planejamento, Antonio Kandir. Desde então, a desigualdade de benefícios e salários entre os bancários foi agravada. A partir daí, a luta pela isonomia passou a ser uma das reivindicações dos bancários. ([http://www.sindbancarios.org.br/site2007/cms/php/site\\_monta\\_internas.php?id=181&tabela=site\\_noticias](http://www.sindbancarios.org.br/site2007/cms/php/site_monta_internas.php?id=181&tabela=site_noticias). Acesso em 26/07/2008).

já têm outra característica. Muita gente que já vem formada em determinada área e não tem essa perspectiva; começa a trabalhar no banco e sente que a questão salarial é muito forte. No banco, realmente, a política salarial é bastante tímida com relação até aos bancos privados. Hoje o pessoal do Banco do Brasil ganha menos. As comissões estão muito baixas. Então, esses funcionários pós-1998 já têm uma outra característica. Eles já não têm esse sonho (...), o pessoal está ali enquanto não consegue coisa melhor. Existe até uma brincadeira entre os próprios funcionários antigos, que os novos são genéricos. Eles parecem funcionários do Banco do Brasil, mas não são e o cara acaba assumindo que é genérico mesmo porque existe uma diferença grande. Isso até, às vezes, gera certos conflitos. O pessoal que entrou em 1998 tem mais essa questão da carreira. Sabe que vai ganhar mais. Se quiser permanecer no banco tem que assumir as regras do jogo. Tem que competir mesmo. Tem que correr, tem que fazer faculdade. Se fizer faculdade tem que fazer mestrado, tem que está sempre se aprimorando e concorrendo e o pessoal antes de 1998, ainda tinha aquela realidade da carreira por tempo de serviço. O cara chegava lá, naturalmente. Chegava numa agência e tinha uma comissão. Como é que o gestor decidia? “Qual é o mais velho na agência? Ah, é o fulano. Então é dele”. Isso era uma coisa natural, incorporada. Isso era uma regra e era aceita e era praticada pela empresa. Hoje não acontece isso. Hoje nós temos muitos problemas nas agências porque o cara chega, entra no banco...funcionário lá a 20 anos, na agência, trabalhando, aí entra um cara, entrou em 2000. Um cara com 5 anos de empresa. O cara já vem com uma bagagem, curso superior. Chega na hora de decidir isso pesa muito mais para o gestor do que aquela questão do tempo de serviço. Isso cria uma frustração muito grande nos funcionários mais antigo. Eles não se sentem valorizados. E o cara diz “ah, para quê que eu vou fazer uma faculdade se para o que o banco precisa não precisa de faculdade? Eu tenho conhecimento”. Isso é verdade, o cara com 20 anos na empresa já tem o conhecimento sobre o trabalho, sobre o serviço que quem chegou ontem não vai ter. (Augusto. Sindicalista. Assistente de Operações. 6 anos de Banco.).

Embora os programas de recursos humanos façam alardes sobre a participação dos funcionários nas decisões internas, isso não pode ser verificado no cotidiano da prática do trabalho. No caderno 1 do **curso de Gestão de Desempenho por Competências** são apresentados os objetivos da GDP por Competências. O terceiro objetivo é “democratizar as relações de trabalho”. (p. 11). Isto significa que as relações de trabalho não são democráticas e o Banco, através da política de RH se propõe democratizá-las.

No processo de avaliação instituído com a GDP por Competências, as questões relativas à manipulação da subjetividade dos trabalhadores permanecem. Os gerentes e demais superiores nas dependências procuram conformar o processo para



evitar que os conflitos e problemas sejam levados até a superintendência regional ou órgão responsável.

(...) uma avaliação 360°, em que a gente avalia os pares e depois avalia superiores. Avalia superiores, supervisor nos avalia, ou seja, todo mundo avalia todo mundo. Tem a possibilidade de avaliar todo mundo. Mas é muito complicado. Se você avaliar mal um superior e na agência tem 33 funcionários e quem avalia o superior está na mesma equipe, é claro que você vai ser identificado se fizer uma avaliação ruim. Não tem como você não ser identificado. E eu já tive problemas porque fiz uma má avaliação. Eu não concordei com a minha avaliação, por exemplo na GDP, que tive no primeiro semestre de banco, tive uma avaliação ruim em algum quesito. Isso ia virar problema de superintendência. Eu fui chamado pela gerente: “olha, vamos acabar com isso aqui. Vamos mudar sua avaliação. Vamos mudar sua avaliação...”. O que a pessoa quer dizer? Senão vai ter que ir para a superintendência. Vai ter que falar lá porque que você não concorda com a sua avaliação. Então se procura fazer de tudo para colocar debaixo do tapete essas dificuldades. Avaliação de clima é claramente tendenciosa. Claramente. Os funcionários são puxados ali: “ó, se você fizer uma avaliação de clima nós vamos ter isso. Nós vamos ter isso aqui na agência, tal e coisa.” (Marcos. Assistente de Negócios. 2 anos de Banco.)

Quando o processo avaliativo é concluído e o funcionário não atinge os resultados esperados, se for comissionado, poderá ser descomissionado e sua função passa a ser executado por outro profissional. A comissão e o descomissionamento operam como elementos de pressão sobre os funcionários na consecução da política de resultados do Banco.

A competição entre os próprios bancários faz com que a comissão assuma importância. Os salários pagos pelos bancos tanto públicos quanto privados têm sido defasados nos últimos anos tendo em vista a existência de um contingente de força de trabalho mais jovem e qualificada para exercer a atividade e a própria política salarial imposta pelas empresas financeiras à categoria.

A comissão é um mecanismo de acréscimo salarial e isso tem propiciado a competição, na tentativa dos trabalhadores de elevarem seus ganhos, pelas comissões nos locais de trabalho. A implicação dessa política de comissionamento, conforme discutido no capítulo 4, é a extensão da jornada e a intensificação do trabalho. A identificação das competências e o plano de desenvolvimento das competências (PDC)

conferem à empresa um quadro de atividades que o bancário terá que freqüentar para adequar-se ao desempenho esperado no trabalho.

A comissão, o cargo comissionado, é um cargo de confiança. É um cargo de confiança e não pertence ao funcionário, pertence à dependência. O funcionário está gerente. Ele não é gerente eternamente. O gerente de contas, por exemplo, aquele cargo foi-lhe dado em confiança. Se não corresponder àquilo que foi determinado, ele pode ser afastado desse cargo e ser colocado num outro cargo qualquer. Ele pode perder a comissão, ser descomissionado. Claro que embasado, isso não fica só na dependência. Isso é repassado para a Unidade Gestão de Pessoas e também para as superintendências jurisdicionais e...para um bom gestor, um gestor que seja um líder, que seja um gerente desenvolvedor, ele vai, então, orientar essa pessoa nas competências que ele está aquém do esperado e vai, talvez, orientar com relação aos cursos. Cursos auto-instrucionais, cursos presenciais, para que a pessoa possa desenvolver melhor aquelas competências e chegue a um patamar que é esperado. (Marília. Analista de RH. 19 anos de Banco.).

A participação do funcionário dentro da agência fica restrita, fundamentalmente, às questões operacionais que possam racionalizar os recursos e o processo de trabalho. Todas as ações voltadas para a melhoria dos processos internos de organização, trabalho, comportamental, cumprimento de metas, dentre outras, são amplamente estimuladas.

Quanto às questões relativas aos interesses e reivindicações no campo trabalhista, são adiadas e/ou evitadas dentro da perspectiva dos recursos humanos de evitar e/ou excluir dos ambientes de trabalho qualquer elemento que possa estabelecer conflitos. A tentativa é de harmonizar as relações de trabalho através do discurso generalista de oportunidades e condições iguais para todos os trabalhadores. Este propósito soa, no mínimo, curioso: “a função do gerente é promover e administrar na equipe a *harmônica convivência conflituosa*. E os funcionários esperam que o gerente faça isso!”. (**curso de Gestão de Desempenho por Competências**. Caderno 3. p. 07). A isso acrescentamos o ideário dos gurus da administração e gestão que preconizam a supremacia do mercado e da competição acima de todas as coisas. Nesse sentido, o depoimento a seguir é bastante ilustrativo:

Você pega as questões ligadas diretamente à produtividade do banco, com certeza, ele é incentivado a participar. Tudo que possa melhorar, otimizar processos dentro do banco, gerar um retorno maior para o banco, isso aí ele é bastante estimulado a participar. Agora, com

relação às demais coisas...às questões trabalhistas, às questões da saúde do trabalhador, à questão salarial, isso aí é abafado o máximo possível. O banco, eu até usaria um termo meio forte, mas, hipocritamente ele cria, por exemplo, comissões de negociação que nunca levam a objetivo algum. Então, é uma forma de, na verdade, enganar o trabalhador e postergar ad infinitum questões que são primordiais para o trabalhador poder desenvolver sua função de forma minimamente adequada. Então, nesse ponto, realmente não é estimulada a participação. É falsamente estimulada a participação e sugestões e coisas do gênero. Uma participação estimulada de forma bastante falsa. (Eduardo. Escriturário. 2,5 anos de Banco.)

Notamos que os modelos postos em prática no banco ao longo dos últimos anos possuem a característica comum de relacionar resultados financeiros com o gerenciamento do comportamento e comprometimento do trabalhador.

O Modelo adotado a partir de 1998, Gestão de Desempenho Profissional (GDP) e o modelo atual, Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDP por Competências) procuram, grosso modo, estabelecer o controle e a disciplina no trabalho tendo em vista o novo contexto da transnacionalização do capital e das tecnologias de informação e da comunicação disponíveis para o gerenciamento do trabalho e para a acumulação financeira.

Dessa maneira, devemos observar que, a partir das mudanças institucionais pós-1995, o banco estatal procurou adequar-se à lógica do capitalismo transnacional contemporâneo à medida que criou programas de gestão que racionalizaram o processo de trabalho, intensificando o ritmo e ampliando a jornada de trabalho através do comissionamento enquanto política de gestão.

A associação dos resultados financeiros com fatores de ordem comportamental e de comprometimento do trabalhador aparece, nessa fase do capital, como elementos “naturais” da exploração do trabalho e da subordinação dos trabalhadores bancários. Nos locais de trabalho do Banco ecoam as ordens do capital e o poder disciplinador assume uma dimensão comparável às formas mais intensas de extração de mais-trabalho características do regime toyotista de produção industrial. Em termos gerais, a “manipulação psicológica” (Heloani, 2003) ou a “manipulação do inconsciente” (Pagès, 1993) avançou para amplos setores da atividade capitalista nas últimas décadas, paralelo ao avanço da ideologia neoliberal que lhe dá sustentação.

## **CAPÍTULO 4. ORGANIZAÇÃO, CONTROLE E RESISTÊNCIA NO TRABALHO BANCÁRIO**

É óbvio que (...) quanto mais constantemente as pessoas a serem inspecionadas estiverem sob a vista das pessoas que devem inspecioná-las, mais perfeitamente o propósito do estabelecimento terá sido alcançado.  
Jeremy Bentham

Neste capítulo discutimos o processo de organização do trabalho e do controle sobre o trabalhador da estatal. Enfatizamos também a emergência do controle eletrônico sobre o trabalho e a relação das metas com a intensificação do ritmo da atividade laboral. Tratamos, também, da resistência dos trabalhadores aos processos de manipulação da subjetividade presentes nas políticas de recursos humanos e que procuram construir a hegemonia empresarial sobre o universo do trabalho.

### **4.1. Organização e Controle no Processo de Trabalho**

As agências são bastante representativas das mudanças ocorridas nos últimos anos, notadamente no período pós-1995 marcado pela adoção de políticas de redução do emprego, do qual o PDV é o marco principal, e que significaram, para além da intensificação do trabalho, a adoção de determinados padrões tanto de organização do trabalho quanto de gestão.

A implementação de programas de gestão de recursos humanos e a informatização das agências ocorridas a partir dos anos 1990 evidenciaram o esgotamento das formas disciplinares e de controle anteriores e a emergência de um novo modo, hoje hegemônico, de dominação no trabalho. Se antes a ênfase era dada na disciplina e hierarquia típicas do fordismo, verticalização hierárquica e no estatuto do trabalho fundado na “estabilidade” e na adoção de comportamentos e rituais de integração à empresa assentadas na idéia de desenvolvimento nacional, de nação,

nacionalismo<sup>47</sup>, agora, com as reformulações e propósitos guiados pela perspectiva do toyotismo, reduz a hierarquia intermediária – redução das chefias intermediárias – e intensifica a disciplinarização e controle do trabalho através da adoção de metas e da valorização da competição entre os trabalhadores do banco.

Em outros termos, enquanto a disciplina e o controle anteriores se pautavam por um discurso acerca da idéia de nação, “estabilidade”, mesmo que informal, e do desenvolvimento nacional, a partir das sucessivas reestruturações organizacionais postas em prática nos anos 1990 fica evidenciada a nova perspectiva fundada na noção de competição, concorrência, mercado, qualificação, competência. . Em certo sentido, as novas formas de controle e disciplina representam a tentativa de superação do discurso anterior e a emergência do ciclo disciplinar da época do toyotismo.

A dominação no trabalho passa a contar com outros mecanismos de convencimento e adesão. A gramática empresarial trás expressões reveladoras do novo estatuto disciplinar e de controle. Ao analisar a manipulação psicológica no trabalho, Heloani (2003) constata a existência de uma nova linguagem voltada para o estabelecimento da dominação e subordinação do trabalhador no universo da empresa. A virada organizacional da estatal retrata a nova perspectiva adotada no sentido de adaptar o trabalho e os trabalhadores aos novos mecanismos de organização, controle, disciplina e hierarquia no universo do trabalho bancário. As inovações tecnológicas e organizacionais reconfiguraram o ambiente e as relações de trabalho na empresa à medida que instaurou novo código de comportamento evidenciado pelo discurso da competência, da empregabilidade, da responsabilidade sócio-ambiental, do comprometimento e envolvimento com os objetivos do banco. Esta nova gramática do capital invadiu as dependências, os locais de trabalho, impondo um novo discurso, voltado para a lucratividade e a produtividade constante.

---

<sup>47</sup> A ideologia do desenvolvimento nacional, recorrente ao longo do governo militar – 1964/1985 – marcou decisivamente os rumos do banco. A instituição era vista como agente capaz de levar o progresso as mais distantes regiões do país. Nesse sentido, o trabalho na instituição era regulado tendo em vista a idéia de contribuir com o desenvolvimento da nação, com a perspectiva do nacionalismo, enfim com os propósitos da nação. Este projeto nacional sucumbe com o advento da ideologia neoliberal e, paulatinamente, é abandonada tendo em vista a conformação do consenso neoliberal fundado na noção de globalização, economia de mercado, flexibilização e reestruturação organizacional visando o crescimento da produtividade e do lucro. Em outros termos o banco se insere na nova conjuntura produtiva do capital transnacional. O trabalho durante a vigência da ideologia nacional-desenvolvimentista era fortemente regulado pela integração do trabalhador através do discurso da responsabilidade nacional e pela existência de “estabilidade” informal que garantia a permanência sem riscos na instituição. A reestruturação organizacional, fundada em princípios neoliberais rompe com esta forma de regular e disciplinar o trabalho e os trabalhadores instituindo a lógica do regime toyotista de acumulação do capital em vigor a partir dos anos 1970. Para o entendimento da idéia de nação e desenvolvimento nacional, confira Rodrigues (2004) e Benevides (2002).

Os estudos de Jinkings (1996, 2002), Rodrigues (2004), Benevides (2002), Pfeilsticker (2004) e Costa (1997), embora tenham perspectivas teórico-metodológicas distintas, apontam para as mudanças colocadas em prática ao longo dos anos 1990 e que redesenharam as formas de trabalho e de controle. Apontam também para o fato tanto das inovações tecnológicas quanto dos programas de recursos humanos e da reformulação organizacional instituírem formas de disciplinamento até então desconhecidas dos trabalhadores bancários.

Ao analisar as transformações do trabalho bancário nos anos 1990, Jinkings (2002) apresenta um panorama do que significou a reestruturação do capital e a automatização dos bancos em um contexto de reformas neoliberais. As mudanças no sistema financeiro e bancário acarretaram a redefinição das estratégias de atuação do capital no âmbito do trabalho e das formas de adequação ideológica dos trabalhadores aos novos mecanismos de controle, disciplina e de intensificação do trabalho.

O PDV possibilitou a ruptura do modelo anterior de controle e disciplina constituindo novas relações laborais à medida que impôs determinadas condições tanto de trabalho quanto de adesão e de comportamento. O bancário, que antes executava as atividades rotineiras no interior das dependências, passa a ser visto como vendedor de produtos e serviços financeiros se adequando à nova estrutura da concorrência no mercado financeiro e adotando novos discursos relativos à concorrência interna e externa. Concorrência interna entre funcionário na execução das atividades e atingimento das metas e concorrência externa, com outras instituições financeiras, no que diz respeito à ocupação de posição no *ranking* do setor.

Mais que um programa de ajustes - racionalização do trabalho, implantação de novos modelos de gestão, adequação ao mercado – o PDV representou a chegada de um novo ciclo disciplinar e de controle centrado na adoção de metas, avaliação de competências, pressão por resultados e controles eletrônicos sobre o trabalho. Enfim, significou a reviravolta organizacional e tecnológica no contexto da transnacionalização do capital. Conforme já chamaram atenção Schiller (2002) e Chesnais (1996), os grupos econômicos utilizaram de forma ostensiva o desenvolvimento de tecnologias que, aplicadas ao processo de trabalho e à gestão, contribuiriam para a atuação das empresas em escala global.

As inovações tecnológicas, introdução de caixas eletrônicos e ampliação das operações financeiras nos terminais de auto-atendimento, redesenharam o lay-out das agências e o perfil do trabalho bancário. Paralelo a todo esse movimento de tecnicização

(Jinkings, 2002), ocorreu também o processo de implantação de programas específicos visando adequar, através do treinamento e do convencimento, o trabalhador bancário aos propósitos da acumulação financeira.

Nesse sentido, surgiram o Programa de Desligamento Voluntário (PDV) em 1995, conhecido como Programa de Demissão Voluntária; o Programa de Adequação de Quadros (PAQ)-ainda em 1995; a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) em 1998, posteriormente, a partir de 2005, a Gestão de Desempenho por Competências (GDC). (<http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/linha.jsp>). O PAQ foi o posto em vigor, logo após o traumático PDV, como política de continuidade das rupturas disciplinares iniciadas na metade da década de 1990. Dessa forma, representou a intensificação das demissões e das pressões pelo estabelecimento de novos padrões de trabalho e de comportamento do trabalhador. (Jinkings, 2002; Rodrigues, 2004). Ao longo dos anos 1990 e 2000, os outros programas foram sendo aplicados no sentido de instaurar o comportamento, a disciplina e o controle do trabalho almejado pela direção da empresa.

Portanto, a organização do trabalho na estatal e, especificamente no interior das agências, ganhou novos contornos. Assim, desde os postos de trabalho básicos até os mais complexos passaram por alterações. Alguns cargos e funções foram eliminados e outros readequados à base tecnológica instituída. As tecnologias de informação e da comunicação possibilitaram maior agilidade nos processos, na execução e no volume de operações financeiras realizadas nas agências e, conseqüentemente, no conjunto do banco. Dessa maneira, a organização do trabalho na estatal:

(...) foi sistematizada com o tempo. Ela não é complicada não. Você tem o administrador da agência, pode ser um ou dois. Vai depender da complexidade da agência, do nível da agência. Esses são os administradores e você tem a gerência média, que é constituída pelo gerente de expediente, gerente de contas. Eles fazem a intermediação entre a administração e o agrupamento de execução. Depois da gerência média, aí entra o agrupamento de execução que são os assistentes de negócios, os escriturários, os caixas executivos. (Ulisses. Gerente Regional Gestão de Pessoas. 12 anos de Banco).

A estrutura hierárquica e a organização do trabalho estão mais simplificadas em função das alterações tecnológicas e organizacionais. Simplificou determinadas atividades uma vez que ocorrera a incorporação e eliminação de cargos e funções. Nas agências do Banco do Brasil o trabalho é dividido em equipes. Existem as equipes que

são responsáveis pela execução de determinadas atividades e o trabalhador é estimulado a exercer uma atividade variada dentro da rotina do trabalho bancário. Assim, a coordenação do trabalho é concatenada de acordo com a estrutura hierárquica. Há o gestor, administrador da agência, dependendo do tamanho da dependência, existe o gerente de administração, a gerência média e o agrupamento de execução.

No agrupamento de execução está a maioria dos trabalhadores das agências da estatal financeira. Os escriturários, os assistentes e os caixas executivos. Sendo que os assistentes se dividem em diversas categorias: assistente de negócios, assistente de operações, assistente administrativo. O gestor, administrador da agência, é o responsável, perante a superintendência e a direção geral, pela execução das políticas do banco no que diz respeito à coordenação da execução das metas, dos controles estipulados pela direção, pela lucratividade e produtividade e em garantir o disciplinamento dos trabalhadores no local de trabalho.

Na hierarquia intermediária está a gerência média, basicamente composta de gerentes de contas e gerentes de expediente. O gerente de contas, normalmente, trabalha com um assistente de negócios que dá suporte e operacionaliza a parte negocial executada pelo gerente de contas. O gerente de expediente é o responsável pela “bateria” de caixas. Ele coordena as atividades realizadas pelos caixas executivos, além das questões administrativas e operacionais como falta de funcionário e serviço de auto-atendimento.

As novas tecnologias, junto com os programas de ajustes, reestruturaram a hierarquia redesenhando cargos e funções. A própria mudança no layout das agências afetou a forma como estavam organizadas as tarefas e a estrutura hierárquica. A instituição financeira tornou o gerente mais exposto aos clientes. De acordo com os entrevistados, antes o gerente ficava circunscrito a um espaço isolado e de difícil acesso tanto por parte do bancário quanto do cliente. Então, em termos de acesso, a nova organização do trabalho colocou a gerência média e os gestores das agências para trabalhar mais próximo dos clientes e dos próprios bancários.

Esta mudança física nas agências da estatal tornou o controle mais efetivo. Ao eliminar e/ou retirar divisórias, a administração da agência e os gerentes puderam efetivamente observar o trabalho dos bancários com maior eficiência. Eliminadas as barreiras físicas, a fiscalização da administração da agência sobre os gerentes e destes sobre o agrupamento de execução assumiu proporções antes desconhecidas no universo do trabalho bancário.



Isto ocorreu tendo em vista a mudança de foco nos negócios bancários como um todo. As agências, no geral, passaram a ser uma “loja” de venda de produtos e serviços e para cumprir as metas estabelecidas pela direção das empresas, o perfil do bancário foi adaptado para as vendas e o trato com o cliente. Daí a preocupação crescente dos bancos em formar um tipo específico de bancário que seja capaz de assimilar os princípios de mercado e da competição, do individualismo e ascensão na carreira como marcos de competência e sucesso.

(...) a gente tinha uma hierarquia bastante mais rígida. Antes tinha o gerente da agência, por exemplo, ficava num ambiente isolado. Era uma sala onde ficava o gerente. Hoje o ambiente já mudou. Até o layout das agências mudou. O gerente está ali exposto como qualquer outro funcionário. Como o banco tinha aquela questão da especialização, tinha o cara que cuidava da carteira de crédito rural e tal; então tinha o seu chefe específico da carteira de crédito rural. Tinha os caixas ali e tinha o chefe específico para os caixas. Isso mudou um pouco. Hoje as funções estão um pouco diferentes. Hoje a agência tem um gestor, que faz mais o papel negocial com relacionamento com a comunidade; tem um gerente de administração que trata da questão do relacionamento interno, das questões funcionais mesmo, análise de pessoas; tem o Gerex, que é um gerente de expediente que trata das questões operacionais e tem os caixas e tem a questão das carteiras. O gerente de contas, por exemplo, ele não gerencia pessoas. Ele gerencia clientes. Ele tem uma gerência de carteira. Então, isso fez com que mudasse um pouco, realmente, a questão da hierarquia. Hoje acho que é muito mais fácil para o funcionário ter acesso ao seu gerente do que tinha a um tempo atrás. Assim como era difícil um cliente chegar numa agência e conseguir falar com o gerente, também para o funcionário era difícil. (Augusto. Sindicalista. Assistente de Operações. 6 anos de Banco).

Sobre o controle estabelecido no trabalho, estende-se para o gerente e os gestores – administradores das agências – a função de observar o “encarreamento”<sup>48</sup> dos funcionários sugerindo atividades para que os mesmo possam desenvolver aquelas qualidades e habilidades requeridas pelo banco. Desse modo, tem-se a transformação dos administradores, alta hierarquia das agências, em fiscais tanto da atividade trabalho quanto em impor os padrões da instituição na administração do conjunto das habilidades do trabalhador para melhor ser utilizado no processo de trabalho.

Tendo esta atribuição, os gestores conseguem, com as tecnologias disponíveis, visualizar as diversas funções e as atividades exercidas por cada trabalhador. Desde a sua formação, cursos realizados presenciais ou não-presenciais,

---

<sup>48</sup> Encarreamento é a expressão através da qual os trabalhadores bancários designam o processo relacionado à mudança de cargo e função, ascensão profissional, ao longo da carreira na instituição.

avaliação das competências, função, atividades desenvolvidas ao longo da carreira, advertências no local de trabalho, quais dependências trabalhou, rendimento no trabalho – principalmente no cumprimento das metas de vender produtos e serviços – podem ser visualizadas pelos administradores na tela do computador. A partir daí é esperado que ele oriente os funcionários para desenvolver as habilidades julgadas necessárias para o desenvolvimento dos negócios bancários.

Isto permite à administração das dependências do Banco do Brasil, à gerência média, aos gestores de recursos humanos e à alta direção o controle cada vez mais eficaz do conjunto do trabalho realizado pelos bancários ao longo do dia, da semana, do mês ou do ano. Através desse controle das atividades se estabelece os padrões, sempre superiores, de exigências para cada período do ano. Desse modo, os administradores são responsabilizados pelo “encarreamento” dos funcionários. De certa forma, o desenvolvimento da carreira, a ascensão profissional fica submetida ao acompanhamento, individual, do trabalhador em cada dependência e é solicitado, pela alta direção, aos administradores que façam isso.

O controle ganha, então, contorno paternalista uma vez que há um orientador da carreira do funcionário. A partir daí a pressão pode ser exercida com mais eficácia por aqueles que são responsáveis pelo cumprimento das determinações gerenciais de superação de metas, do comprometimento com o banco, etc.. Esse papel cabe em um primeiro momento aos administradores da agência, depois aos gerentes. Todos eles exigem o cumprimento das determinações da direção da instituição.

O controle integral pode ser entendido como a forma de exercício do poder nos locais de trabalho tendo como fundamento a fiscalização permanente das atividades do bancário; fiscalização esta que se estende para além das atividades de rotina do trabalho bancário. Ou seja, é estabelecido em todos os âmbitos das atividades compreendidas pela alta direção do banco como passíveis de estimular o comprometimento do trabalhador com os objetivos elaborados sem sua participação. Assim, o controle integral representa a tentativa de submeter, na totalidade, as aptidões dos trabalhadores dentro e fora da organização do trabalho.

A natureza desse controle informa a preocupação apontado por Heloani (2003), Lima (1996) e Alves (2000) quanto a questão da inculcação de determinados valores entre os trabalhadores visando a captura de aspectos da subjetividade dando ênfase à apreensão dos mecanismos inerentes ao mercado como a competição, a eficiência e a busca de superação de resultados. Portanto, a organização do trabalho na

instituição bancária pauta pela existência de controle no trabalho, os mais variados, gestado pela alta hierarquia das agências - administradores, gestores, gerentes – obedecendo a alta direção do banco responsável por impor, no conjunto da instituição, a dominação e subordinação no trabalho.

Havia uma certa barreira. Hoje não. Hoje a própria empresa exige do gestor que ele tenha um relacionamento com seus funcionários; que ele conheça os funcionários. Conheça o próprio funcionário fora da agência. O quê que ele faz, quais as necessidades dele. O banco tem a questão da própria ascensão profissional. O banco criou um programa de trilhas, de autodesenvolvimento, em que a função do gestor é ser um orientador do encarecimento dos funcionários. Ele precisa conhecer, saber o que o funcionário pretende. Qual é a área que ele se identifica mais e orientar ele no sentido de buscar capacitação para aquele cargo. Não atirar para tudo quanto é lado. Acho que a tecnologia da informação ela influencia na empresa como um todo. Não só na questão da estratégia do banco com o mercado, uma empresa de mercado, mas acho que na gestão de pessoas ela é fundamental hoje. Os relatórios, ...hoje, o gestor, se quiser, ele conhece o funcionário, algumas características, na hora. Sabe o quê que o funcionário fez, onde é que trabalhou, (...), quais as competências dele, qual é a área que ele trabalhou. Se ele é formado, se ele não é formado. (Augusto. Sindicalista. Assistente de Operações. 6 anos de Banco).

Existe um encadeamento das atividades no sentido de fazer com que o trabalhador bancário exerça várias atividades e funções ao longo do expediente. Nesse sentido, o trabalho é feito por equipes. Equipe de atendimento, equipe de pessoa física, equipe de pessoa jurídica, equipe de auto-atendimento.

Nas agências, que é a minha experiência de agência apesar de conhecer um pouco também das outras áreas, das áreas meio, mas nas agências eu observo que o trabalho ele é dividido mais em equipe do que individualmente. Nas áreas meio eu acho que tem, também, muito trabalho em equipe, mas também tem um pouco essa especialização, de trabalho mais técnico, mais individual, até mesmo nas outras áreas, apesar de também ter grupos, equipes, etc. Mas nas agências é bem claro isso. É bem claro. É estimulada essa autonomia, criatividade, como os administradores gostam de dizer, para que se extrapole um pouco essas limitações da tua função, da função, etc., mas ainda assim existe algumas limitações. As limitações técnicas mesmo, de alçadas. Tu acaba restrito mesmo às suas equipes. Mas existe essa disposição em equipe. Existe. (Lucas. Sindicalista. Assistente de Negócios. 6 anos de Banco).

O trabalho em equipe é compreendido como a articulação de atividades realizadas por vários bancários no sentido de resultar em uma operação segura de venda

de produtos e serviços que o banco oferece aos clientes. Nesse sentido, o trabalho é realizado tendo em vista o propósito de criar uma rede de dependência mútua onde cada bancário, em cada equipe, em cada dependência, só faça aquilo que é determinado e permitido no âmbito de cada alçada. Em síntese, o trabalho do bancário inicia, mas não termina no mesmo ponto. Existe sempre alguém que faz a conferência e passa para o trabalhador seguinte.

Eu considero em equipe. Não acredito que seja individual. Porque vamos supor, vamos pegar uma operação que você tenha que fazer. Vamos por até uma abertura de conta, a mais simples que tem. Para você abrir uma conta, não é só você que está ali. Você está lidando com o cliente. Você abriu a conta, aí precisa de uma outra pessoa para confirmar a abertura daquela conta. Aí você implanta o limite daquela conta, precisa de uma outra pessoa para confirmar a implantação daquele limite. Então, acho que isso acaba que é em equipe. Ninguém faz nada sozinho no banco. Ninguém, tipo, começa alguma coisa e termina sozinho. Não tem como. O banco até faz esses ganchos, acho, para ninguém fazer nada errado. Então acaba que uma pessoa começa, outra tem que terminar, outra tem que confirmar, outra tem que deferir. Então, nesse vai e volta, fica um trabalho em equipe. Igual o meu caso que é assistente de um gerente de contas. Eu dependo muito do gerente de contas, como o gerente de contas depende muito de mim também porque ele faz alguma operação eu tenho que continuar. O nosso contato é grande. É uma equipe? De 2 pessoas. É uma equipe. Acho que sim. (Júlia. Assistente de Negócios. 3 anos de Banco).

Ao mesmo tempo que o trabalho é realizado em equipe, ele é especializado dentro de cada equipe, de cada nicho de trabalho. Existe o trabalhador, a equipe especializada em pessoa jurídica, em pessoa física, em rural. Em outros termos, o bancário executa um trabalho especializado dentro de cada setor de atuação do banco, sendo que dentro do setor existe a disposição do trabalho em equipe. Compreende-se, então, que o trabalho bancário é um trabalho com alto grau de rotina, com especialização por setor de atuação e dentro de cada setor existe a coordenação das atividades de modo a que seja obedecida uma seqüência de tarefas até a finalização de cada operação.

Depende da agência e eu vejo um grau de especialização muito grande. Quem sabe de pessoa física não sabe de pessoa jurídica. Quem sabe de pessoa jurídica não sabe de pessoa física. Quem sabe de rural não sabe de pessoa jurídica. Tem especialização em nichos e só acontece esse trabalho em equipe se o gestor da dependência der abertura para isso ou se os próprios funcionários procurarem, perguntarem. Forem criando esse clima. Porque tem várias

dependências, que eu ouço colegas dizerem também, que é um querendo comer a perna do outro, como se diz no ditado popular. Que ninguém quer saber de ajudar o quê que o outro está fazendo; o quê que vai fazer. Ninguém quer saber de nenhuma dessas coisas. (Marcos. Escriturário. 2 anos de Banco).

A simplificação e a agregação das tarefas representaram a adoção de políticas administrativas rigidamente comprometidas com a transformação da atividade dos bancários através da imposição de novo padrão técnico-organizacional voltado para o advento do bancário enquanto um vendedor de produtos. Para realizar esse processo seria necessário liberar o trabalhador de determinadas atividades de rotina incorporando nos equipamentos de auto-atendimento um número significativo de tarefas anteriormente executadas pelo bancário. Para isso, procedeu-se a alterações na estrutura organizacional, na hierarquia, visando disponibilizar o trabalhador para outras atividades. Desse modo, a hierarquia foi sendo alterada. Da rígida verticalização presente nos anos 1970, passou-se a estruturar em termos da “flexibilização hierárquica.”<sup>49</sup>, típica do regime de acumulação toyotista, no final dos anos 1990.

Na verdade, o banco mudou bastante em termos de setores de atuação. Inicialmente eu estava no atendimento. Existia setor, inclusive, de poupança. Hoje não existe mais porque isso é muito básico e até em função de toda essa reestruturação das próprias instituições financeiras, a gente agregou muita tarefa. Então, o que era feito antigamente era específico. Por exemplo, você trabalhava, atuava no ramo de poupança, era poupança. Se atuava no ramo de conta corrente, era conta corrente e depois o banco criou o NMOA (Novo Modelo Organizacional das Agências) que foi um programa que juntou outras tarefas; você, na verdade, conhecia várias atividades dentro do banco e você atuava no atendimento atendendo vários serviços que antes era exclusivo, era setor exclusivo. Aí permaneceu alguns setores como seguros, setor de câmbio; alguns setores que são mais complexos é o que permaneceu. (Alexandre. Gerente de Contas. 18 anos de Banco).

---

<sup>49</sup> Compreendida enquanto forma de aproximar as chefias dos clientes e dos trabalhadores de execução – caixas, assistentes de negócios, assistentes de administração. A eliminação das barreiras físicas, gerentes isolados em salas, representou essa tentativa de “desverticalizar” a estrutura hierárquica das instituições bancárias. Evidente que isto não pode ser tomado como um processo de democratização no trabalho. Os depoimentos, antes de confirmar um suposto empoderamento (*empowerment*) nos locais de trabalho reforçam as suspeitas acerca do autoritarismo dos administradores e da alta direção. Para uma crítica do *empowerment*, consultar Harley, Bill. *The Myth of Empowerment: Work Organisation, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces*, 1999.

A demanda dos clientes é fator fundamental nas agências. Do trabalhador bancário é exigido que conheça e que saiba vender os produtos e serviços do banco. É exigido o cumprimento das metas individuais. As atividades de rotina não constituem o essencial do trabalho bancário. A atividade do trabalhador é, fundamentalmente, determinada pela demanda. O atendimento ao cliente, às suas solicitações, presenciais ou através do telefone ou da internet, é o cerne do trabalho nas agências hoje. O funcionário-vendedor, deve atender às exigências dos clientes que demandam determinados serviços e produtos.

Nesse sentido, o discurso da polivalência, da versatilidade aparece como uma constante dentro das exigências do capital<sup>50</sup>. O trabalhador deverá ser flexível o suficiente para não temer as possíveis mudanças ao longo da sua carreira.

Segundo Sennett (2001), o capitalismo atual se organiza tendo em vista a existência de ampla flexibilização do trabalho no interior das empresas. Esse processo atua no sentido de impor aos trabalhadores determinadas responsabilidades e comportamentos tendo como foco o trabalho em equipe. Ser flexível, no léxico do capital, significa dobrar-se às medidas de captura das habilidades e capacidades do trabalhador tendo em vista a execução intensiva de diversas tarefas quando requeridas no processo de trabalho.

Assim, a flexibilidade representa a intensificação do trabalho uma vez que, aliada as amplas e variadas tecnologias, o processo de trabalho torna-se cada vez mais representado pelo aceleração dos ritmos das diversas atividades postas em prática pelos trabalhadores. A lógica do trabalho flexível, do trabalhador sem vínculo duradouro dentro da empresa, analisado por Sennett (2001) se expressa na fala abaixo:

Aquela área que o funcionário está trabalhando (...) o banco não pretende, não deseja, que o funcionário continue naquela área durante todo o tempo que ele permanecer na empresa. O banco quer um funcionário mais versátil. Um funcionário mais polivalente. Mais, digamos, nos termos atuais, um funcionário generalista é que o banco

---

<sup>50</sup> Para o Capital, a polivalência é entendida como a capacidade do trabalhador realizar determinadas operações no processo de trabalho visando maximizar o tempo, produzindo assim com maior intensidade de acordo com os interesses do lucro. Na verdade, o trabalhador continua sendo um especialista que realiza um maior número de tarefas no processo de trabalho. A visão da aprendizagem permanente, da idéia de “aprender a aprender”, das “competências profissionais” expressam bem essa tentativa de fazer com que o trabalhador da estatal incorpore determinados conhecimentos e habilidades de modo a permitir a intervenção no processo de trabalho a fim de garantir a eficiência e racionalização na venda de produtos e serviços da estatal. (Aprendizagem Organizacional. Fascículo 20. [www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unb/pub/Fasciculo.jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unb/pub/Fasciculo.jsp). acesso em 10/07/2005; Curso Gestão de Desempenho por Competências. Vol. 1 a 5. UNIBB. sd).

quer. Que possa desempenhar bem as funções naquela área, mas uma vez convocado ou convidado para outra área, que ele possa aceitar sem nenhum temor. (Ulisses. Gerente de Gestão de Pessoas. 12 anos de Banco).

O perfil do bancário, então, modificou em função das exigências das empresas bancárias ávidas por atender uma clientela segmentada. Nesse sentido, ao ser admitido no banco estatal, todo funcionário recebe treinamento informando o que deve vender, como deve atender, como deve se comportar.

Vamos colocar, então, em termos de agências porque é muito diferente você trabalhar numa agência e você trabalhar numa unidade de apoio, como é o caso aqui da Unidade Regional Gestão de Pessoas. Então numa agência, você tem a linha de frente dos funcionários de atendimento. Cada funcionário ele tem que conhecer, ou pelo menos deveria conhecer, os produtos e serviços do banco. Então, além dele receber metas individuais de vendas, ele tem que saber vender um seguro. Ele tem de saber fazer uma exclusão de cheque sem fundo. Ele tem que saber abrir uma conta. Então ele trabalha com a demanda. Claro que ele tem uma meta, mas ele trabalha muito em função da demanda que ele recebe dos clientes também. Existem algumas atividades de rotina, mas elas não são a maioria. A maioria é a demanda. Então é o cliente que chega e solicita alguma coisa. Então, esses funcionários trabalham com a demanda. Então não há como só um saber de seguro. Só o outro saber de previdência. Porque as vezes não tem ninguém para seguro, mas tem cinco para previdência. Então, cada funcionário tem de saber um pouco de tudo. E esse funcionário novo, esse pós-PDV, quando ele entra no banco ele tem um treinamento básico. Ele tem um treinamento em todos os serviços e produtos do banco. (Marília. Analista Gestão de Pessoas. 19 anos de Banco).

O trabalho realizado, atualmente, em função dos processos e dos controles que a tecnologia possibilita, tem que ser coordenado tendo em vista a cooperação em determinadas atividades. Ao mesmo tempo, verifica-se, uma vez que o bancário passa a ser vendedor de produtos, o exacerbamento da competição nas e entre as equipes de trabalho. O clima de competição é transformado em uma rotina nas agências, tendo em vista a imposição da alta direção e dos administradores das agências, para que sejam cumpridas as metas exigidas de cada dependência.

A competição aparece como resultado imediato da política gerencial de produtividade através do cumprimento de metas. A fala que segue demonstra a preocupação, dentro da agência, em estabelecer como parâmetro a comparação com a loja onde se vende produtos. Nesse novo entendimento da direção da empresa, o banco

é uma grande loja e o bancário o vendedor por excelência dos produtos e serviços disponibilizados para a clientela. Jinkings (2002) chamara atenção para o advento do bancário vendedor no contexto da reestruturação do sistema bancário nacional. Segundo a autora, os bancos aos valorizarem os profissionais qualificados nos propósitos do gerenciamento e na capacidade de vender passaram a procurar uma clientela segmentada, destacando os chamados clientes preferenciais. É para esses clientes que se voltam os esforços de venda de produtos e serviços das agências. A “loja” deve atendê-los com eficiência para que não migrem para outros bancos.

Eu trabalho num setor. O setor de apóio administrativo da agência. Toda agência com o mínimo de funcionários tem um setor de apóio e dentro desse setor, também, existe uma sinergia. Você acaba dando e recebendo apóio mútuo quando você tem problemas, você tem excesso de serviços. Na minha equipe eu posso dizer que essa parte do trabalho é bastante tranqüila. A parte do entrosamento, do apóio mútuo, na minha equipe específica, no meu setor específico da agência, é assim. Ao mesmo tempo, você percebe que dentro de uma mesma agência, como o banco prima pela produtividade, pelo cumprimento de metas atualmente, você percebe que mesmo tendo uma cooperação, vamos supor, no atendimento, você tem os gerentes de contas que têm que oferecer produtos. Oferecer desde títulos de capitalização, contas especiais, seguros e daí por diante e são traçadas, digamos, estratégias de cooperação. Um determinado gerente vai ficar com esse grupo de clientes, um outro gerente fica com o segundo grupo e assim por diante. Você tem uma competição. Porque é claro que se destacam aqueles que vendem mais, que produzem mais. (...) vender, que é um termo que vem sendo bastante utilizado. Venda mesmo. Inclusive, dentro do banco, ultimamente, tem-se usado bastante a seguinte analogia direta: a nossa agência é uma loja. Exatamente nesse termo. A nossa lojinha, entre aspas. Então, você tem esse clima competitivo. (Eduardo. Escriturário. 2,5 anos de Banco).

No período pós-PDV o banco investiu consideravelmente em tecnologia<sup>51</sup> A ênfase na transformação do processo de trabalho fez com que o ambiente de trabalho se alterasse. O trabalho executado antes do uso intenso de tecnologias era marcado pela existência de elevado número de procedimentos, agora transferidos para os

---

<sup>51</sup> Em 1998 foram investidos R\$ 441,0 milhões em tecnologia. No ano seguinte, 1999, os investimentos tecnológicos alcançaram a cifra de R\$ 230,6 milhões e em 2000 os gastos chegaram a R\$ 294,3 milhões, caindo em 2001 para R\$ 242,0 milhões. No ano de 2002, subiram para R\$ 391,0 milhões. No ano de 2006, foram investidos cerca de R\$ 970,0 milhões e em 2007, aproximadamente R\$ 1,2 bilhão. Nota-se que entre 1998 e 2002 o banco estatal investiu em torno de R\$ 1,6 bilhão de reais em tecnologia. Apenas os dois últimos anos superam os gastos do período 1998-2002. Os investimentos giraram em torno da aquisição, manutenção e atualização das tecnologias para processar dados, melhorar os programas existentes e aumentar a capacidade dos canais de atendimento aos usuários (Banco do Brasil. Relatório Anual 1998-2007).



equipamentos e mecanismos eletrônicos. A tecnologia redefiniu as tarefas e simplificou as atividades de rotina do trabalho bancário, constituindo um ambiente de trabalho onde a execução, a agilidade do processo, o número de informações e de dados são infinitos e de fácil operacionalização. Daí, como definiu o entrevistado abaixo, o trabalho foi simplificado.

Eu peguei esse processo de adaptação que foi a transformação do processo, de implantação da tecnologia. Hoje a gente não imagina como era antes. Quem não trabalhou naquele período não imagina como era. E de fato é uma diferença incrível, indescritível. É instantâneo o processo de execução, de informação, de dados e o período de adaptação foi o período que foi difícil porque o sistema vivia fora do ar. As pessoas ainda estavam se familiarizando com essas novas mudanças. Então, o período mais difícil foi esse. É lógico que o banco é...cada vez mais crescente, no sentido de aprimorar e melhorar os próprios sistemas. Mas hoje, isso não é muito tempo, a forma de trabalho está muito simplificada. Está muito mais fácil. Sem sombra de dúvida. (Alexandre. Gerente de Contas. 18 anos de Banco).

As tecnologias de informação e da comunicação racionalizaram de tal maneira o processo de atendimento e de trabalho que reduziram drasticamente o contingente de caixas visando colocar para fora das agências as operações financeiras que não constituem o foco do atendimento desejado pela empresa. Assim, enquanto investia em tecnologias através da aquisição de equipamentos para auto-atendimento, o banco reorientou o atendimento no interior das agências.<sup>52</sup>

A rotina do trabalho descrita abaixo enfatiza a atividade do caixa enquanto carregada de pressões e stress constante tendo em vista a relação com o público, ele mesmo estressado, e a atenção redobrada para se evitar pagamento de cheques fraudados, pagamento de diferenças no fechamento do caixa. O bancário inicia suas atividades na empresa em níveis de trabalho mais mecanizado e rotineiro como os descritos abaixo:

Trabalhava nesse NR3, nível de relacionamento 3. Tem o NR2 e o NR1, para quem tem uma renda maior. Eu trabalhava no NR3. A maioria dos que entra já começa ali porque são assim menos

---

<sup>52</sup> A própria instituição financeira havia percebido o contexto das mudanças tecnológicas em curso na economia capitalista e passou a fazer uso das inovações tecnológicas para reorientar o processo de trabalho no interior das agências. Assim, conforme publicação oficial, “com os sistemas em tempo real e integrados, houve a otimização de mão-de-obra para o Banco. Os funcionários, antes dedicados aos serviços internos das agências, passaram a trabalhar diretamente no atendimento a clientes e no fechamento de negócios”. In.: bb.com.você. Ano 5, nº 28. set./out. 2004. pp. 09.

problemas. É mais mecânico o trabalho. É uma coisa assim mais fácil de assimilar e pelo curso que a gente faz antes de ingressar no banco, ele já te dá uma idéia do que você vai trabalhar. Depois não, já vem outros problemas mais graves, mais profundo. Então, todo mundo começa sempre no NR3. Começa trabalhar ali no atendimento. Você sempre acompanha uma pessoa uma semana. Aí eu fiquei mais ou menos, acho que, uns 6 meses trabalhando ali nesse atendimento pessoa física. Fiz o curso caixa. Tem um curso que a gente faz, depois faz uma prova. Você fica durante duas semanas, (...) não me lembro direito, nesse treinamento no caixa. Você faz um curso de grafoscopia, um treinamento no caixa e aí eu fiquei no caixa. Estava em outra cidade. Fiquei trabalhando no caixa bastante tempo. Vim para Goiânia, continuei no caixa. Aí aqui eu já comecei a substituir o Gerex de bateria, que é um gerente de expediente. Fiquei substituindo ele e surgiu uma possibilidade. Ia ter uma vaga de assistente e nessa história o pessoal aqui “ah, porque você tem jeito, jeito pra coisa. Vamos sair do caixa” e eu já querendo sair do caixa porque o caixa tem todo aquele stress e cliente nervoso e todos os problemas que o caixa tem de pagar diferença, de pagar cheque fraudado. Eu também já estava doida para sair do caixa. Estava doida assim...aliviar a cabeça um pouco. Caixa é muito estressante. E o assistente é meio que um secretário do gerente de contas. Ele trabalha interno. Ele não atende o público. Em geral não. Às vezes, numa falta de um gerente de contas, ele atende o público. Mas ele trabalha interno e resolve mais os problemas. Existem problemas? Existem sim. De ordem maior do que de um caixa, mas não é tão mecânico o trabalho. Não é tão cansativo. É um negócio mais tranqüilo. Você consegue processar o aprendizado mais rápido do que o caixa que é muito mecânico e é tudo pra ontem. Tudo já está passado da hora. Você tem que fazer o negócio correndo, correndo. Como diz o pessoal: “à batida de tambor”. Então foi mais tranqüilo. A qualidade de vida melhorou bastante estando como assistente. E aí agora estou como assistente. Estou começando agora. Estou aprendendo agora o que é ser uma assistente. No começo eu fiquei só com a parte rural, de operações rurais... (Júlia. Assistente de Negócios. 3 anos de Banco).

Dessa maneira, ao longo dos processos de reformulação organizacional ocorreu a transformação do bancário em vendedor. A gerência média foi transformada em gestão de clientes. Gestão de contas, produtos, serviços e aplicações financeiras dos clientes e para atender ao público que não é o foco do banco, correntistas de baixa renda e não correntistas, restou a área de atendimento. Os trabalhadores da linha de frente. Os escriturários que executam as atividades de atendimento ao público em geral. Embora todos tenham a responsabilidade de vender serviços e produtos, cabe à gerência média e aos assistentes de negócios a realização do atendimento do público segmentado, com renda atrativa para o banco. Os consumidores ideais dos produtos e serviços financeiros.

Com relação à rotina do trabalho bancário, as atividades exercidas são vistas da seguinte maneira:

Todo nível operacional básico do banco passa pelo escriturário. Desde acolhimento de documentos até formalização de operações a gente faz. Desde receber o cliente, vê o quê que ele quer, quais são os produtos, quais são as metas, entrar em contato. Na verdade, assim, não tem distinção factual entre o trabalho de um gerente e o trabalho de um escriturário. A distinção que se tem é de acessos e de quem dá o *enter* final. (Marcos. Escriturário. 2 anos de Banco).

No interior das agências, as tarefas estão simplificadas e existe pouca distinção entre o trabalho do gerente de contas e o trabalho do escriturário. A distinção ocorre na responsabilização da atividade realizada. O gerente confere e autoriza a operação feita pelo escriturário e quando ocorre algum problema, recai sobre o gerente a responsabilidade pela autorização da operação. Desse modo, a rotina do trabalho não é diferente tanto para gerente quanto para escriturário.

O processo de trabalho é descrito como estabelecimento de uma rotina com alto grau de padronização para todos os funcionários. Nesse sentido alguns funcionários relataram que do ponto de vista do trabalho, as diferenças hierárquicas refletem concretamente apenas na responsabilização das chefias pela execução final das operações. O escriturário, o assistente administrativo e o assistente de negócios realizam as atividades necessárias a cada operação e o gerente, enquanto autoridade responsável por um setor ou carteira, se responsabiliza pela finalização da operação.

Dessa forma, as atribuições são as mesmas ocorrendo somente a responsabilização do gerente quanto as operações realizadas por sua equipe de trabalho. O controle é estabelecido desse modo. A gerência tem como uma de suas atribuições fiscalizar os funcionários dos níveis hierárquicos inferiores.

(...) eu chego até o ponto em que o gerente só dá *enter*. Então o gerente, na verdade, não fez a operação. Eu fiz. Eu chego com ele todo pronto. Todos os documentos conferidos. Tudo anotadinho. *Check list* pronto. Ele chega dá uma olhada de novo, assina e dá o *enter* final. Então, assim, a meu ver não tem diferenças de atribuições. Ele tem diferença de responsabilização. Se der alguma coisa errada ele vai ser chamado, não eu. Mas a diferença de execução, eu não vejo uma diferença real e que seja realmente, assim, notável do trabalho de um escriturário para um gerente de contas. Assume-se mais responsabilidades. Têm-se mais responsabilidades para prospecção de clientes. Então, as cobranças vão em cima do gerente de contas. Mas ele, por sua vez, divide igualmente o trabalho com o assistente de negócios. Inclusive o assistente de negócios sabe muito mais, as vezes, da parte operacional do que um gerente de contas. Tem muito gerente de contas que não sabe como fazer operação, como validar

dados, quais são os comandos que faz. (Marcos. Escriturário. 2 anos de Banco).

O papel das tecnologias de informação e da comunicação é, por um lado, de agilizar e racionalizar as transações financeiras entre clientes e banco. Por outro lado, essas tecnologias irromperam como ameaça real ao emprego no setor bancário. Ocorreram reduções do emprego e, conseqüentemente, intensificação do trabalho através do crescente ritmo imposto pelos usos da tecnologia.

O medo do desemprego<sup>53</sup>, no início do processo de implantação de novas tecnologias dos anos 1990, tornou-se uma constante a partir de então, tendo em vista as políticas de reestruturação organizacional e informatização do processo de trabalho adotada pelas sucessivas administrações da instituição financeira. (Jinkings, 2002; Rodrigues, 2004; Benevides, 2002; Pfeilsticker, 2004; Costa, 1997). Cabe ressaltar que o início do processo remonta o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-1998).

A perspectiva da instituição no sentido de mudar o foco de atuação – investir em tecnologia, criar novos produtos e colocar os clientes, para realizar as operações financeiras comuns, para fora das agências – e transformar o bancário em vendedor de produtos financeiros implicou, nos dizeres de vários entrevistados, na mudança de relacionamento entre banco, clientes e trabalhadores bancários. Isso ficou evidente no depoimento do escriturário que ingressou no Banco após 1998. A tecnologia de acordo com ele:

Por um lado, também é uma coisa dúbia, você tem um ganho bastante grande. Tanto para os clientes como até para os próprios bancários. É claro que o principal beneficiado é o banco enquanto empresa, visando ao lucro. Mas, você tem ganhos; inclusive para os clientes e os próprios bancários. De que forma? Agilidade, principalmente. Agilidade. O cliente, hoje, consegue verificar on-line, através da internet, de terminais de auto-atendimento. Agora por telefone ele tem diversos canais para realizar operações bancárias. Então, ele tem um leque muito maior de opções e a agilidade é inigualável com o que você tinha a dez ou quinze anos atrás. Simplesmente não existe termo de comparação. Isso também, de forma menos impactante, mas acaba auxiliando, também, o bancário porque procedimentos que eram

---

<sup>53</sup> Mesmo tendo ocorrido o crescimento do quadro funcional entre 2003 e 2005, as ameaças de demissão permaneceram. A imprensa sindical ao longo dos meses de março e abril de 2006 discutiu os temores de novos cortes decorrentes de medida anunciada pela direção da estatal visando à redução de gastos com despesas de pessoal. Confira: “Sindicato pede audiência a Mantega para discutir cortes no BB”. O Espelho. Brasília-DF, 30 de março de 2006 e “Ato dia 5 contra os cortes no BB”. O Espelho. Brasília-DF, 04 de abril de 2006.

manuais, que demandavam pilhas e pilhas gigantescas de papel e outros materiais, agora você armazena num banco de dados informatizado que você manuseia muito mais facilmente, muito mais rápido e de forma mais eficiente. Agora, quais que são os problemas? Os problemas que a gente percebe é que primeiro teve uma quase substituição da figura humana na relação do banco com o cliente. E isso muito clientes reclamam. Por quê? Teoricamente, pela lei do Banco Central, o cliente tem o direito de escolher o canal de atendimento. Quando há mais de um canal de atendimento para uma mesma tarefa, para uma mesma função, ele tem o direito de escolher. Se ele quer ir para o balcão de caixas, se ele quer usar um terminal de auto-atendimento, se ele vai realizar operação pela internet no portal do banco e assim por diante. O fato é que você vê acontecer uma quase obrigação, por parte do cliente, de usar os canais de auto-atendimento. O cliente se auto-atender. O banco empurra isso pela garganta abaixo do cliente, que ele tem que usar os terminais de auto-atendimento. De que forma? Diminuindo brutalmente o número de atendentes e de caixas nas agências que na prática inviabiliza. Na prática inviabiliza. Minha agência chegou a ter, eu não testemunhei essa época, mas eu tenho relatos que a minha agência tinha mais de 20 caixas. Até não muito tempo atrás. Até uma década e meia ou duas atrás. Hoje a minha agência opera, normalmente, com 4, 5 ou 6. Não passa disso. Sendo que o número de clientes aumentou nesse período. Então, o quê que você observa? Você observa que existe esse empurrão, muitas vezes forçado, na maioria das vezes, forçando o cliente a se auto-atender e o papel da tecnologia acaba sendo preponderante e o bancário que, na verdade, é o artífice de toda essa coisa...porque você tem bancários operando esse sistema, por mais que se tente automatizar, que se mude, que se modernize, você não consegue eliminar a figura do bancário. Tem que ter alguém controlando essas operações e o bancário, inclusive com essa desculpa da informatização, vem sendo tratado como uma coisa cada vez mais descartável dentro do banco e vêm sendo desumanizadas as relações. Muitos bancários, como é o meu caso, por exemplo, você não vê o cliente. Eu faço fechamento de operações de câmbio para dezenas, centenas de clientes que eu nunca vi. No máximo eu me comuniquéi por telefone. E o banco, também, se utiliza disso para de uma forma dizer “não, a tecnologia faz o papel principal, o bancário passou a ser coadjuvante do processo e por isso ele pode ter a sua condição de trabalho precarizada, o seu salário archoado e várias outras coisas...sua condição de saúde bastante debilitada, sem gerar grandes problemas para o banco”, que na minha opinião são enormes falácias. Mas é dessa forma que o banco vê. (Eduardo. Escriturário. 2,5 anos de Banco).

O trabalhador bancário passa a ser visto como um suporte para a operacionalização dos sistemas tecnológicos introduzidos no ambiente de trabalho. Assim, a tecnologia é vista como algo capaz de substituir o bancário à medida que incorpora as operações e executa um número infinito de procedimentos antes realizados pelo trabalhador.

As inovações tecnológicas implementadas após o processo de reestruturação organizacional dos anos 1990, aparecem como medidas necessárias, na compreensão do banco, para concorrer no mercado com as demais instituições financeiras, reduzindo custos e captando recursos com agilidade. A tecnologia resultou, no entanto, na transferência de um conjunto de atividades, até então, circunscritas ao universo do trabalho bancário, para o cliente.

Os bancos decidiram colocar os clientes diante dos equipamentos eletrônicos de auto-atendimento para que os mesmos efetivassem as operações financeiras rotineiras – saldo, extrato, consultas, transferências, saques – em um primeiro momento e, posteriormente, estendeu as operações para depósitos, empréstimos, pagamentos com e sem código de barras. Além dessas operações nos terminais de auto-atendimento, criou-se toda uma estrutura para que o cliente utilize a internet e outros canais disponíveis, como o telebanco, evitando assim o atendimento dessas operações dentro das agências.

A dimensão da rede de atendimento do Banco do Brasil é representativa do poderio financeiro da instituição. Considerando o processo de mudanças posto em prática na segunda metade da década de 1990, o banco conseguiu instalar uma rede de atendimento capaz de cobrir todo o território nacional e atuando em diversos países.<sup>54</sup> Isto causou desconfiança dos bancários quando do início da massificação tecnológica nas dependências.

A rede é a maior. E o banco continua investindo em tecnologia. Esse é um processo que não tem retorno. Eu me lembro também, em 1995, quando o banco ainda tinha nas suas dependências aqueles computadores 286, 386, que muitos funcionários resistiam a utilizar essas máquinas. Me lembro também das primeiras máquinas de auto-atendimento mais modernas que surgiram, onde os próprios funcionários do banco tinham resistência de utilizar. Eles faziam questão de ir para o caixa e muitos eram os caixas executivos do banco que viam aqueles terminais eletrônicos como ameaça à sua empregabilidade. Eles perguntavam: “o quê que essas máquinas estão fazendo aqui? Elas vão tomar os nossos empregos”. (Ulisses. Gerente de Gestão de Pessoas. 12 anos de Banco).

A resistência era basicamente em função da questão do emprego. Os bancários olhavam o processo de racionalização tecnológica e do trabalho como algo

---

<sup>54</sup> O banco estatal em 2006 possuía a maior rede de agências do País - cerca de 4.000 - o maior contingente de trabalhadores - em torno de 82,5mil - e a maior rede de terminais de auto-atendimento da América Latina, aproximadamente 40.0000 máquinas instaladas. (Banco do Brasil. Relatório Anual. 2006).

que destruíam seus empregos, e tinham razão ao temer tal processo. O enxugamento da estrutura do banco foi o passo seguinte, interligado com as mudanças de perspectivas políticas e sociais da era FHC. Para o gerente de gestão de pessoas entrevistado a questão era:

Do emprego mesmo. E foi o que aconteceu. Nós reduzimos drasticamente o número de caixas, de pessoas, caixas executivos e ampliamos enormemente o número de terminais até pela versatilidade. Além de proporcionar condições para que o cliente faça ele mesmo o seu atendimento, você tem a versatilidade de local, a capilaridade. Você instala o equipamento onde você quiser. Em qualquer bairro, em qualquer cidade, num ponto de ônibus, no metrô, no supermercado, no cinema, onde você quiser. Isso é levar, também, maior comodidade para o cliente. Ele pode atravessar a rua, ir á farmácia, que fica perto da casa dele, fazer um saque, fazer uma transferência, tirar o saldo da sua conta. (Ulisses. Gerente de Gestão de Pessoas. 12 anos de Banco).

Nesse sentido, o banco privilegiou a automação que retira o cliente da agência. Dentro dos níveis de atendimento desejado, procura levar às agências, prioritariamente, os clientes potencialmente geradores de negócios para o banco.

As operações rotineiras estão cada vez mais deslocadas para os terminais de auto-atendimento. Portanto, há uma classificação dentro daquilo que a instituição pretende oferecer aos clientes como atendimento. Assim, divide-se o atendimento em níveis que devem ser oferecidos no andamento da atividade bancária. Destaca-se a importância conferida ao atendimento automatizado que retira os clientes de dentro das agências. Portanto, a política de atendimento e de automação do banco privilegia quatro níveis:

Existem quatro níveis de atendimento no Banco do Brasil, dentro dessa filosofia. O primeiro nível, que é prioridade para o banco, oferecer um atendimento automatizado fora do ambiente da agência. O segundo nível, é o atendimento automatizado dentro do ambiente da agência. São aquelas salas de auto-atendimento com as máquinas. O terceiro nível, é o atendimento semi-automatizado. Como que é o semi-automatizado? É aquele que o cliente precisa ir à agência, mas ele precisa preencher o envelope, colocar o dinheiro dentro, quer dizer, tem uma ação dele para colocar na máquina e esse envelope vai ser processado por caixas. Esse é o semi-automatizado. (...) a última opção seria o atendimento pessoal no guichê de caixa. São esses quatro. (Ulisses. Gerente de Gestão de Pessoas. 12 anos Banco).

Por um lado, impôs aos clientes a utilização dessas tecnologias. Por outro, reduziu o número de trabalhadores nas agências e no conjunto das atividades bancárias. O Plano de Desligamento Voluntário (PDV) atendia a essa exigência do capital. Exigência de racionalização tecnológica e de redução dos custos com força de trabalho.

O PDV representou ainda as mudanças que aconteciam no âmbito das formas de dominação e de subordinação no trabalho. O redesenho da disciplina, da hierarquia e do controle tornou possível com a adoção de medidas que desestruturavam o universo do trabalho bancário e inauguravam outro período de dominação nos locais de trabalho, pautado pela exigência das metas, da insegurança, do comissionamento generalizado e da competição entre as equipes de trabalho e as agências. Essas medidas estão consubstanciadas tanto no PDV quanto na introdução de tecnologias de informação e da comunicação.

É dentro desse contexto que emerge o bancário vendedor. A forma de trabalhar do bancário mudou completamente porque agora o cliente pode ser atendido fora da agência. Então qual é o novo trabalho do bancário? De acordo com o gerente de gestão de pessoas entrevistado:

(...) nós temos que nos preparar para atender um cliente que não existe. Quer dizer, que não está na minha frente. Aonde que eu vou buscar esse cliente? Se eu tenho uma sala de auto-atendimento e eu não tenho nenhum funcionário para atender lá, eu sei que quem está vindo para dentro da agência é o office boy que quer pagar uma conta da sua empresa. O cliente que gera resultados para o banco do ponto de vista econômico, foi lá na sala de auto-atendimento, sacou seu dinheirinho, pegou sua folha de cheque, ou fez isso pela internet, e foi embora e o bancário não tem mais acesso a ele. Então, nós temos que re-apreender a tratar com esse sujeito que é quase virtual. Eu sei que ele existe, mas eu não vejo ele. Eu não falo com ele muitas vezes. Meu relacionamento com ele passa a ser via internet e aí nós temos uma nova plataforma de desafio que é como atender esse cliente. Este é o novo desafio. Que não é só do Banco do Brasil. São de todas as instituições financeiras. E nós temos que nos preparar, cada vez mais, para essa tecnologia. Então, o funcionário do banco precisa saber operar um computador muito bem, usar uma internet, fazer links, enfim, ele tem que conhecer os produtos e serviços que estão disponíveis num terminal de auto-atendimento quando o sujeito vai lá pedir uma orientação para ele porque quem entra dentro de uma agência bancária hoje é uma quantidade muito pequena. O serviço também aumentou, por exemplo, para os caixas, surpreendentemente. E não é tão absurdo assim porque a comunidade bancarizada no Brasil aumentou muito. Então, o quê que aconteceu? Se nós não tivéssemos um aumento das pessoas bancarizadas e tivéssemos feito aquela redução de 120.000 para 80.000 e a tecnologia tivesse encontrado as soluções devidas, bacana. Seria ótimo para todo mundo. Qualidade de



vida do funcionário, do cliente, para a empresa. Mas o que aconteceu foi que o mercado, foi isso que eu quis dizer, ele aumentou sensivelmente. Então, o número de pessoas bancarizadas, eu não tenho esses números, extrapolou. O quê que acontecia? Se eu tinha que atender com 120.000 funcionários, vamos admitir, um milhão de clientes. Com 80.000 eu vou ter que atender 5 milhões de clientes e a tecnologia não foi suficiente para atender ou encontrar soluções para esses 4 milhões que entraram novos num período de dez anos e se a gente pensar quadruplicou o número de clientes. Clientes virtuais, clientes físicos, tudo. (...) 2/3 do Brasil não são bancarizados. Se essas pessoas vierem para o banco, não tem tecnologia que suporte. (Leandro. Gerente Regional de Gestão de Pessoas. 21 anos de Banco).

Conforme as análises de Rodrigues (2004) e Benevides (2002), o Banco do Brasil ao longo da década de 1990 adotou medidas no sentido de alterar as práticas até então em uso dentro da instituição. Isto significou redefinir as formas de trabalho e de relacionamento com os clientes uma vez que o banco era visto enquanto uma instituição pública voltada para o desenvolvimento nacional.

A modernização do banco ocorreu, pois, dentro da perspectiva de ruptura com o modelo de gestão predominante e da instauração de políticas que visavam claramente transformar o comportamento do trabalhador bancário. Medidas como o PDV, o PAQ, dentre tantas outras, provocaram a renovação do quadro funcional e a posterior contratação de novos bancários dentro do projeto de mercado pensado pela direção da instituição.

Em outros termos, o banco instituiu modos de comportamento e de disciplina no trabalho que conduziam o trabalhador à realização dos objetivos empresariais na era da flexibilização e intensificação do trabalho. Tais propósitos se coadunam com os princípios do neoliberalismo vigentes em escala global, a partir das políticas gestadas pelo Consenso de Washington de 1989.

O novo bancário, numa faixa-etária mais jovem e escolarização mais elevada, foi visto como necessário para adequar a estrutura organizacional em mutação. As inovações tecnológicas passaram a ser vistas como de mais fácil assimilação para o bancário que entrasse após a ruptura do padrão organizacional anterior. Os programas de gestão e as mudanças organizacionais foram entendidos pela instituição como o advento de uma nova fase na história do trabalho bancário. Daí a adoção de princípios organizacionais e de recursos humanos visando a chegada do novo bancário, mais engajado nas questões tecnológicas e com perfil para competir no trabalho.

A partir de 1998, o banco criou estatutos diferentes para os seus funcionários. A existência de dois estatutos do trabalho retrata a disposição da empresa em disciplinar os trabalhadores dentro do novo espírito da competição bancária. O primeiro estatuto trata da relação do banco com os funcionários que ingressaram antes de 1998 e o segundo das condições de trabalho dos funcionários contratados pós-1998.<sup>55</sup>

Dessa maneira, direitos e tratamento diferenciado marcam a realidade do bancário no interior das dependências. Estatutos diferentes regem o bancário principalmente no que diz respeito à assistência médica, previdência, salário e relações de trabalho.

O banco, ao longo da implantação dos programas de ajustes, sempre fez o discurso da qualificação, mas o que se verificou foi a discriminação dos trabalhadores mais antigos e a “valorização” dos trabalhadores mais jovens adaptados ao universo da tecnologia e, portanto, representando custos menores para a empresa<sup>56</sup>. Daí a referência dentro das agências aos trabalhadores “genéricos” em oposição aos trabalhadores mais antigos e com determinadas garantias.<sup>57</sup>

Isso também está claro a partir do tratamento que o banco deu e está dando, continua dando, aos novos funcionários; porque essa mudança ocorreu a partir de 1998. Os funcionários admitidos a partir de 1998 já entraram com menos direitos, digamos assim, eles tem implicação também na forma de tratamento, etc. Entraram com incumbências semelhantes, mas com um tratamento bastante diferenciado. Com salário reduzido, salário inferior, com direitos reduzidos e a questão do trabalho em si, da estrutura organizacional, ela também procurou absorver esses funcionários novos que na leitura do banco, imagino isso, pelo menos a gente pode observar, esses funcionários novos tinham um perfil, talvez, que pudessem assimilar mais rapidamente essa nova estrutura, a própria automação. A gente pode observar, também, muitos colegas, com mais tempo de banco, com um pouco de dificuldade e essa dificuldade muitas vezes existe por conta, até mesmo, do tratamento que a empresa dispensa a esses trabalhadores mais antigos. Simplesmente deixando eles de lado, não possibilitando uma

---

<sup>55</sup> Confira nota de rodapé 46, pp. 171-172.

<sup>56</sup> Isto ficou evidente com a implantação do PDV em 1995. O discurso institucional transformou trabalhadores com 15 anos ou mais de banco em “elegíveis” e, portanto, passíveis de serem discriminados pelas gerências ávidas em fazer cumprir as determinações dos administradores do Programa. As perseguições, humilhações e conflitos são amplamente relatados por Benevides (2002) e Rodrigues (2004).

<sup>57</sup> O termo genérico é empregado para designar a precarização do trabalho tendo em vista o fato dos novos trabalhadores terem contrato de trabalho diferente e com exclusão de direitos conquistados historicamente pela categoria. De acordo com gerente de contas entrevistado, os funcionários que entraram na empresa no período pós-1998 “(...) fazem os mesmos efeitos, mas ganham menos. O genérico faz o mesmo e custa menos. O funcionário que entrou no banco após 1998 não tem as mesmas regalias, os mesmos direitos que o funcionário mais antigo tem. Inclusive é uma luta nossa essa equiparação.” (Nelson. Gerente de contas, 24 anos de banco).

atualização decente dessas pessoas. Por muito tempo incentivaram eles a desenvolverem determinado trabalho e depois que o banco se reorientou, teve uma reorientação, não atualizou esse pessoal, não possibilitou, não proporcionou uma atualização decente, digna. Não criou essa possibilidade de transição, adequar. Simplesmente pegou esse novo contingente de trabalhadores, de pessoas, a maioria jovens, com um outro contato com esse mundo tecnológico e aí gera um conflito.(Lucas. Sindicalista. Assistente de Negócios. 6 anos de Banco).

As mudanças tecnológicas e organizacionais, notadamente após o PDV em 1995, acarretaram a transformação do quadro funcional da instituição financeira. Os seguidos processos de desligamento e as demissões, nos quais o PDV e o PAQ são os mais representativos, colaboraram para a redefinição do perfil do bancário dentro da referida instituição. Os funcionários com mais tempo de trabalho foram estimulados a sair. Outros foram demitidos.

As análises de Rodrigues (2004) e Benevides(2000) retratam esse período de profundas mudanças que abalaram a totalidade das relações de trabalho e em particular os trabalhadores. Hoje no ambiente de trabalho verifica-se que em algumas agências a reformulação do quadro de funcionários do banco ocorreu de forma intensa. De modo geral, os relatórios da estatal registram o movimento de renovação dos quadros funcionais ao longo da segunda metade dos anos 1990 e anos 2000.

O banco, pelo menos na nossa agência, o que a gente vê e conhece um pouco das outras agências, tem bastante gente nova. A maioria das agências tem mais de 50% dos quadros gente com menos de cinco anos de banco ou até cinco anos de banco, que são do último concurso. Então, tem um contraste bem grande entre funcionários que estão prestes a se aposentar e funcionários que acabaram de entrar que tem outra mentalidade, outra visão do trabalho e até do próprio banco em si, porque pegaram o tempo em que o banco praticamente era sustentado pelo governo sem a preocupação do banco comercial que é hoje. Briga por posições no mercado por vendas, com produtos e com outras coisas e não só com o banco social que era o Banco do Brasil mais antigo. (Carlos. Assistente de Negócios. 2 anos de Banco).

Como consequência das alterações organizacionais e tecnológicas, ocorreu a intensificação do trabalho. Se antes cada gerente de contas tinha como auxiliar um assistente de negócios, agora existe um grupo de gerentes com um número reduzido de assistentes. Esses assistentes realizam o trabalho de várias gerências, obedecendo uma certa especialização por áreas de atuação.

A intensificação do trabalho é uma constante tendo em vista o fato do bancário, aqui o assistente de negócios, realizar o trabalho não para um gerente de contas específico, mas para vários gerentes de contas. De acordo com a entrevistada abaixo isso ocorre na dependência em que trabalha.

O Gerad é o gerente administrativo. É abaixo do gerente geral. Porque é assim: eu assistente aí vem o gerente de contas, o meu gerente de contas que eu lido ali, só que nessa nova conformação que eles estão fazendo das carteiras...antes, cada gerente de contas tinha o seu assistente. Agora ele não tem mais. Agora na minha agência, que eu sei que é assim, não sei as outras como é que estão, nós somos 3 assistentes para 4 gerentes. Então a gente faz o trabalho dos 4. O que precisa ser feito. Então separou por atividades. Por exemplo, tem um colega lá que trabalha só com rural, dos 4. Eu trabalho com fraude, com diversas outras coisas. Aí outro fulano trabalha com seguro. Então separou assim. Então é uma equipe grande. A gente fala “o meu gerente”, mas nós temos 4 gerentes de conta. Então o quê que acontece? As vezes, “ah porque o fulano não veio, faltou”. Igual aconteceu essa semana. O menino do caixa faltou. Aí o gerente de bateria veio: “Regiane você abre o caixa?”. Eu disse: “Mas eu tenho que ver com o pessoal com o qual eu estou trabalhando”. Tem que vê com eles. Aí eles, “pode ir Regiane”. Porquê ninguém vai ficar fazendo meu serviço lá e, conseqüentemente, os gerentes com os quais eu trabalho, que eu estou no setor, também vão ficar prejudicados. Então, aí eles me liberam e eu vou. (Júlia. Assistente de Negócios. 3 anos de Banco).

O trabalhador bancário tem definido por lei, na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), uma jornada de trabalho de 6 horas<sup>58</sup>. A política de comissionamento

---

<sup>58</sup> Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) criada na vigência do Estado Novo. De acordo com Araújo (2002: 30-1): “(...), o acompanhamento da política trabalhista ao longo dos quinze anos do Governo Vargas mostrou a existência de uma certa coerência e continuidade entre as primeiras mediadas do Governo Provisório em relação aos trabalhadores – como a criação do Ministério do Trabalho, a lei sindical de 1931 e as primeiras leis trabalhistas – e aquelas adotadas no Estado Novo (Lei Sindical de 1939, CLT, Justiça do Trabalho), indicativas da existência de um conjunto de orientações básicas que configuravam um plano ou projeto político de corte corporativista.” No que diz respeito à regulamentação do trabalho do bancário, as lutas da categoria nos anos 1930 fizeram prevalecer a jornada de 6 horas, regulamentada a partir de 1962. nesse sentido, “a jornada de trabalho do bancário foi estabelecida em seis horas na CLT. A jornada de trabalho dos bancários, fixada em 6 horas diárias e/ou 30 horas semanais, é uma conquista histórica da categoria, fruto da greve nacional realizada em 1932. Entretanto, somente em 1962, após nova greve nacional, esta conquista se transformou em lei, passando a constar na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)”. In.: **A Jornada de Trabalho nos Bancos**. Boletim DIEESE nº 212. Março/Abril de 1999. Confira o título III, Capítulo I, Seção I da CLT, os seguintes artigos: Art. 224. A duração normal do trabalho dos empregados em bancos, casas bancárias e na Caixa Econômica Federal será de 6 (seis) horas contínuas nos dias úteis, com exceção dos sábados, perfazendo um total de 30 (trinta) horas de trabalho por semana.

§ 1.º A duração normal do trabalho estabelecida neste artigo ficará compreendida entre 7 (sete) e 22 (vinte e duas) horas, assegurando-se ao empregado, no horário diário, um intervalo de 15 (quinze) minutos para alimentação.

dos bancos estendeu esta jornada para 8 horas, de forma indiscriminada, não pagando hora extra para quem trabalha as horas excedentes. Tem-se uma comissão, acréscimo no salário, que pode ser retirada a qualquer momento desde que o bancário não cumpra as determinações de venda de produtos e serviços.

A estratégia adotada para estender a jornada de trabalho tomou proporções consideráveis. O comissionamento é uma estratégia de prolongamento da jornada de trabalho que atinge os bancários. Nesse sentido, a reestruturação organizacional do Banco do Brasil é vista com ressalvas pelos bancários.

Em minha opinião, é majoritariamente negativa essa reorganização. Porque o banco, hoje em dia, prima pelo comissionamento. Ele estimula e se orienta pela estratégia do comissionamento. Só que o comissionamento dentro do banco não é uma coisa bem definida, uma coisa clara. Os critérios, as normas, os pré-requisitos para a pessoa atingir um cargo comissionado, muitas vezes, são bastante obscuros e conflitantes. Enquanto que o salário base, por exemplo, o salário inicial, está extremamente defasado e você tem vários problemas porque pela definição da lei, por força de lei, a jornada de trabalho do bancário é de 6 horas. Isso todo mundo sabe, mas todo e qualquer cargo comissionado dentro do banco é em regime de 8 horas. O que é, na verdade, uma afronta total à lei. Porque, a princípio, só os cargos de confiança, por exemplo, o tesoureiro da agência, o gerente de administração, o gerente geral de agência, são os cargos de confiança dentro da dependência, deveriam ser considerados, passíveis de 8 horas de jornada de trabalho. E são todos. Desde a menor comissão. O assistente de negócios, o auxiliar administrativo, que são as menores comissões, que não são nem cargos gerenciais, são cargos comissionados não gerenciais dentro do banco, têm jornada de 8 horas. Isso eu acho um problema gravíssimo, inclusive infringindo frontalmente a lei trabalhista. Uma conquista histórica da categoria e que é infringida diariamente, ali cotidianamente, sem maiores problemas para o banco. Isso não era assim. Foi parte dessa reorganização que teve. (Eduardo. Escriturário. 2,5 anos de Banco).

---

§ 2.º As disposições deste artigo não se aplicam aos que exercem funções de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes ou que desempenham outros cargos de confiança, desde que o valor da gratificação não seja inferior a 1/3 (um terço) do salário do cargo efetivo.

Art. 225. A duração normal de trabalho dos bancários poderá ser excepcionalmente prorrogada até 8 (oito) horas diárias, não excedendo de 40 (quarenta) horas semanais, observados os preceitos gerais sobre a duração do trabalho.

Art. 226. O regime especial de 6 (seis) horas de trabalho também se aplica aos empregados de portaria e de limpeza, tais como porteiros, telefonistas de mesa, contínuos e serventes, empregados em bancos e casas bancárias. Parágrafo único - A direção de cada banco organizará a escala de serviço do estabelecimento de maneira a haver empregados do quadro da portaria em função, meia hora antes e até meia hora após o encerramento dos trabalhos, respeitado o limite de 6 (seis) horas diárias. In.: **Consolidação das Leis do Trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Saraiva, 1998.

Ao reformular a organização do trabalho e ao adotar novas tecnologias, a instituição redefiniu cargos e funções e expandiu o comissionamento, representado pelo número significativo de bancários com jornada de 8 horas. Esta, na verdade, é a forma dissimulada de extensão da jornada de trabalho.

Eu acho que criou novos cargos. Nossa agência hoje participa de um projeto piloto no país. Então o banco aproveitou para diminuir o número de postos efetivos; aumentou os comissionados, que são os assistentes, ou cargos intermediários que não chegam a ser gerência. O aumento não é significativo no salário e eles ganham um funcionário com duas horas a mais no serviço. Em contrapartida, tem cobrado mais porque você tem uma comissão; tem responsabilidades, tem metas, que às vezes, os escriturários não têm essa responsabilidade toda porque ganha menos, porque trabalha menos; trabalha no horário de funcionamento da agência. Não tem uma hora extra ou alguma coisa assim. Então, o banco aumentou o salário indiretamente porque seria o mesmo salário de um funcionário de seis horas com duas extras, menos até. Em contrapartida tem cobrado mais, tem funcionário à disposição mais tempo na agência. (Carlos. Assistente de Negócios. 2 anos de Banco).

Ao mesmo tempo em que ampliou a jornada de trabalho para 8 horas, em função do comissionamento, o banco reduziu o contingente de postos efetivos – escriturários – nas agências. Isto provocou o redimensionamento de cargos e funções, uma vez que ampliou o número de assistentes de negócios responsáveis pelo suporte operacional das gerências médias que efetivamente realizam a parte negocial, ou seja, estão focados em oferecer e vender produtos e serviços para uma clientela segmentada por renda.

O banco mudou a segmentação dos clientes e reduziu bastante esses postos efetivos que são os cargos menores considerados mais operacionais. Não deve ter sido com finalidade específica de eliminar, mas que reduziu bastante reduziu. (Carlos. Assistente de Negócios. 2 anos de Banco).

A organização do processo de trabalho continua pautada na existência de uma estrutura hierárquica acentuada, mas esta estrutura difere em alguns pontos da anterior. Durante a vigência das formas de trabalho anterior a rotinização das tarefas e a hierarquia obedeciam a um rígido sistema classificação e organização do processo de trabalho. A partir das transformações do trabalho verificadas nos anos 1990, ocorreu a

adoção do trabalho em equipe, a intensificação e prolongamento da jornada de trabalho, através do comissionamento generalizado, e a insegurança e a figura do trabalhador flexível emergiram.

As tecnologias e a reestruturação organizacional operaram em conjunto estabelecendo formas de trabalho representativas do regime toyotista de acumulação de capitais. Os processos descritos por Harvey (2003), Sennett (2001), Antunes (1999) e Lojkine (1995) que demonstram a emergência de um novo regime de acumulação e de novas formas de regulação da força de trabalho, foram intensamente vivenciados pelos trabalhadores bancários no período pós-1990, notadamente com o advento do PDV em 1995.

#### **4.2. Controle Eletrônico, Metas e Intensificação do Trabalho**

As formas de subordinação e controle têm se sofisticado ao longo do desenvolvimento do capitalismo. Desde o aparecimento do trabalho assalariado que a questão do controle surge como fundamento da produção de mais valia e, conseqüentemente, da exploração da força de trabalho.

Em *O Capital*, Marx (1988) ao analisar a evolução da indústria capitalista apontara para o fato do controle da força de trabalho ser algo essencial para o sucesso do capitalista. A organização do trabalho não está dissociada das formas de controle e disciplina; em conseqüência, a extração de mais-valor e a acumulação do capital requerem um tipo específico de organização do trabalho onde o controle é de importância vital para a produção do excedente.

O processo de trabalho enquanto processo de consumo da força de trabalho singulariza a relação de dominação e subordinação do trabalhador. A apropriação do excedente e o controle do capitalista sobre o trabalhador, que deve utilizar os objetos e instrumentos de trabalho de acordo com condições predeterminadas, são fenômenos singulares da produção do capital.

Seguindo a teoria de Marx, Braverman (1981), analisa a relação capital versus trabalho no capitalismo monopolista indicando as formas como o capital instrumentaliza a força de trabalho para extrair mais-valor. Nessa perspectiva, historicamente, a força de trabalho ao ser comprada pelo capitalista se submete aos imperativos das condições sociais de produção ditadas pelas empresas. A relação força

de trabalho - capital se estabelece dentro de condições de dominação e de subordinação impostas pela administração do capital.

Para Braverman (1981), o taylorismo representou mais que a instituição da racionalização do processo de trabalho. O sistema preconizado por Taylor tinha como objetivo primordial criar as condições objetivas para que a gerência realizasse o controle sistemático da execução do trabalho no interior das empresas.

O verbo *to manage* (administrar, gerenciar), vem de *manus*, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência. (Braverman, 1981, p. 68. Grifos do autor).

Mendoza (1991) associa o controle do trabalho à produção e reprodução do capital. É um mecanismo fundamental à constituição do poder nos espaços de trabalho, sem o qual o capital não pode se reproduzir. O controle é visto como elemento central à produção e reprodução do capital, uma vez que evidencia as complexas relações sociais formadoras e reguladoras do processo de trabalho capitalista, sem o qual não há processo de valorização do capital.

Desse modo, o controle surge como um fenômeno subordinado à realização do capital. Em outros termos,

(...) el control es un fenómeno subordinado al objetivo estratégico del sistema capitalista, por lo que ha de considerársele tan solo como un instrumento para que unas precisas determinaciones puedan hacerse constitutivas del producto y sea posible acceder, por su mediación, a la necesaria y constante transformación del plusvalor em capital. (Mendoza, 1991, p. 13).

O capitalismo tornou a divisão do trabalho essencial à ampliação do controle social da produção. Ao dividir o trabalho no interior das empresas, o capital pode ter pleno domínio sobre a atividade fragmentada do trabalhador. A racionalização técnica passa a servir aos objetivos de produção e reprodução do valor. Marglin (1989,



p. 42) enfatizara a lógica da divisão do trabalho capitalista que tem como eixo central “dividir para reinar”.

A subsunção real do trabalho ao capital, representado pela predominância da mais valia relativa, implica a adoção de padrões de trabalho e, conseqüentemente, uma divisão das tarefas de tal modo que possa ser controlada pelos administradores do capital. O capitalismo contemporâneo, principalmente a partir do advento do toyotismo, reconstituiu as bases do controle social da produção à medida que recombinau e eliminou tarefas antes executadas pelo trabalhador no regime de acumulação fordista.

Se antes o controle era estabelecido a partir da divisão do trabalho e da especialização taylorista-fordista com a existência de cronômetro para regular o tempo de trabalho e da linha de montagem que impunha um ritmo de trabalho mais intenso sob as ordens de um supervisor, no regime de acumulação toyotista o controle é visto dentro da lógica de comprometer o trabalhador com os objetivos traçados pelas empresas utilizando como suporte a microeletrônica. . As transformações observadas no processo de trabalho capitalista no pós-1970 trouxeram em seu bojo o controle fundado, também, em mecanismos eletrônicos. O controle eletrônico, mais eficiente e racional, ao contrário do controle burocrático, emblematicamente representado pela folha de ponto e/ou cartão de ponto, está se estendendo para todos os setores da atividade produtiva do capital.

O controle, entendido enquanto ação do capitalista para coordenar e dominar o ambiente e as relações de trabalho, tem-se metamorfoseado nas últimas décadas com a adoção de novas tecnologias capazes de intensificar a fiscalização do processo de trabalho e ao mesmo tempo fazer com que cada trabalhador ofereça mais trabalho ao capital.

No prosseguimento das formas de subsunção real do trabalho ao capital, o toyotismo inovou ao perceber que o saber intelectual do trabalho poderia ser agregado como componente essencial à reprodução ampliada do capital. Dessa forma, os administradores deveriam estimular os trabalhadores para colocarem à disposição do capital o conjunto dos seus conhecimentos e experiências advindas da realização da atividade produtiva. Antunes (1999, p. 206) designou esse processo como “o trabalhador pensando para o capital.”

Em síntese, o regime de acumulação toyotista transformou o conhecimento, associado às múltiplas atividades do trabalhador, em mecanismo de autocontrole do trabalho ao responsabilizar os trabalhadores pela “qualidade” da atividade executada.

Os estudos de Segnini (1988 & 1998) indicam as transformações do trabalho do bancário ao longo do desenvolvimento capitalista no Brasil no século XX. Na perspectiva da autora, a microeletrônica, nova base técnica da produção, gerou processos produtivos automatizados e mudanças econômicas e sociais em escala global. Neste contexto, emergiram novas formas de dominação e subordinação nos espaços de trabalho. Ainda segundo Segnini, ao analisar as mudanças no trabalho bancário,

(...) o controle da produtividade do trabalho de atendimento nos bancos está relacionado com o conteúdo da própria função (captação de recursos, empréstimos, venda de 'produtos' etc.). Para as funções de atendimento ao público, o controle é realizado sobretudo através do estabelecimento de metas de produção a serem cumpridas. Considerando-se que nesse tipo de trabalho é difícil a mensuração do tempo dispendido pelo funcionário no atendimento a diferentes tipos de clientes, torna-se impossível a definição de normas e procedimentos submetidos a tempos rígidos, sobretudo a partir do momento em que o 'atendimento personalizado' passou a ser uma estratégia mercadológica adotada pelos bancos. O cliente, neste sentido, faz parte da rede de controle exercido sobre o trabalhador bancário, justificando assim os inúmeros programas de incentivo às suas denúncias e reclamações diretamente para a direção do banco, implantadas a partir da década de 80. (Segnini, 1998, p. 92).

A forma de controle do trabalho, no banco estatal, até recentemente, estava fundamentada no controle burocrático, expresso na existência da folha individual de ponto (FIP) e nos relatórios de atividades feitos manualmente<sup>59</sup>.

Ao instaurar a nova ordem no local de trabalho, nas agências, a instituição financeira tratou de criar novos mecanismos de controle baseados no uso de tecnologias de informação e da comunicação e de gestão de recursos humanos. A consequência disso foi a criação do ponto eletrônico, que muito embora seja também reivindicado pelo sindicato, representou a institucionalização de formas de dominação e subordinação estruturadas nas tecnologias de base microeletrônica.

Se ao longo dos anos 1970-1980 o trabalho bancário estava submetido ao controle de supervisores e a formas burocráticas como folha individual de ponto e/ou

---

<sup>59</sup> No banco estatal, a folha individual de ponto (FIP) permanece para os comissionados não sujeitos ao controle eletrônico. Cabe ao administrador da agência a tarefa da anotação diária e o controle das ocorrências como: substituições, classificações de ausências e prorrogação de jornada. Subsiste a FIP, mas a totalidade do controle da jornada de trabalho nas agências ocorre por meio do controle eletrônico. C.F.: Acordo Coletivo de Trabalho de Âmbito Nacional Celebrado entre o Banco do Brasil S.A. e a Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito – CONTEC. Brasília, 13 de novembro de 2006. In.: [www.contec.org.br/arquivos/act\\_2006-2007-bb-contec.doc](http://www.contec.org.br/arquivos/act_2006-2007-bb-contec.doc). Acesso em 14/01/2007.

cartão de ponto, a partir do final da década de 1990 essas formas são, em parte, superadas e o controle passa a ser estabelecido pela existência de mecanismos eletrônicos que registram desde o horário de trabalho de cada bancário até a produtividade. As avaliações de “competências”, os cursos de formação realizados ao longo do ano e o cumprimento das metas estabelecidas também são representativos dessa lógica.

Em certo sentido, embora a atividade do bancário que lida com o atendimento ao público seja de difícil mensuração, as empresas criaram formas de racionalizar o controle através da quantificação das metas, além da tentativa de incorporar o cliente como mais um elemento de pressão sobre o trabalho executado.

O trabalho bancário, fortemente rotinizado até os anos 1980 e início dos anos 1990 na estatal, período anterior a revolução informacional (Lojkine, 1995), implicava a adoção de tipos de controle estabelecidos em torno da supervisão manual das atividades realizadas. A conferência das fichas, posteriormente das listas impressas, de débito e crédito e a verificação da folha de ponto consubstanciavam a existência do controle burocrático sobre o trabalho do bancário.

À medida que a revolução informacional oferece os meios eletrônicos para a racionalização do trabalho e, junto a esse processo, o regime de acumulação toyotista tende a se expandir para o conjunto da produção capitalista, embora nos países periféricos o processo de junção e/ou mesclagem dos modelos taylorista-fordista e toyotista apareça (Hirata, 2002), novos mecanismos de controle são gerados. Esses mecanismos estão expressos nas políticas gerenciais e de recursos humanos através da instalação de programas que visam capturar a subjetividade do trabalhador, colocando-o à disposição do capital.

Esses controles – programa de metas, busca do comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa, ponto eletrônico (conhecido como gerenciamento da jornada de trabalho), demanda dos clientes, avaliação de desempenho – expressam as mudanças na forma de fiscalização do trabalho nas dependências da instituição financeira estatal. Dentro desta perspectiva, notamos que as formas de controle são variadas e se expressam de diversas maneiras.

Com relação ao controle no trabalho no interior das agências, ocorre, de acordo com o nível de classificação da mesma, a verificação dos processos por parte do gerente encarregado para a tarefa:

Dentro da agência hoje, algumas agências - vem aí a questão do nível (classificação das agências em níveis que vai de 1 a 5) - tem o gerente de administração que é um cargo que colhe o controle. Esse controle em termos de se o funcionário está fazendo, se está cumprindo as normas, se os processos estão sendo arquivados pelo prazo normal. Enfim, existe hoje em algumas agências. (Pedro. Gerente de Contas. 24 anos de Banco).

A verificação dos procedimentos é realizada diariamente porque a atividade rotineira passa pela conferência da chefia a que está subordinado o trabalhador. A fiscalização dos serviços, da execução e dos horários é feita no dia-a-dia da agência e das equipes de trabalho. Dentro da equipe de trabalho o próprio trabalhador fiscaliza o trabalho do outro.

As equipes funcionam como mecanismos de execução das atividades e como meio de controle do trabalho do bancário. Portanto, a vigilância é estabelecida a partir da lógica funcional do trabalho em equipe:

Você vigia ou controla o seu próprio colega ali. Vê se ele está trabalhando de acordo. Não com normas ou com alguma coisa, mas vê se ele está pelo menos fazendo as funções dele porque o dia-a-dia te exige isso. Se ele não fizer vai acumular para você. Vai acumular para o outro. Então acaba tendo um controle nesse sentido. Pela execução do trabalho e não porque um fica olhando ou vigiando o que o outro está fazendo; porque isso não daria tempo, mas sim pela demanda. Eu acho que seria pela demanda hoje que você acaba controlando. Porque se um não trabalha dentro da equipe, sobrecarrega os outros. E se sobrecarrega os outros, os outros vão “chiar” porque que está sobrecarregando. Então há um certo controle em função da demanda de serviço mesmo. (Pedro. Gerente de Contas. 24 anos de Banco).

Outro aspecto relacionado ao trabalho em equipe são as avaliações. A adoção de programas de recursos humanos durante os anos 2000 transformou a avaliação do trabalhador em poderoso meio de fiscalizar as atividades ao longo do período. As avaliações são feitas no sentido de identificar a existência de determinadas habilidades e conhecimentos do bancário. Inicialmente o banco criou a chamada Gestão de Desempenho Profissional (GDP), posteriormente transformada em Gestão de Desempenho por Competências (GDP por Competências) a partir de 2005.

A partir disto as avaliações são realizadas tendo em vista algumas características que se pretende alcançar no processo de trabalho bancário. Para isso fica determinado que o trabalhador deverá cumprir determinadas “competências”. A gestão

por competências aparece como a última expressão em termos de fiscalização das atividades do trabalhador.

Esse processo de avaliação é todo realizado no sistema. Os trabalhadores acessam na rede interna o portal da avaliação, colocando ali os conceitos destinados a compor o desempenho de cada um no processo de trabalho. Nesse sentido, todos avaliam e são avaliados dentro da dinâmica determinada pelo banco. Em cada equipe, o chefe avalia o trabalhador que por sua vez avalia o colega e todos fazem auto-avaliação.

A GDP por Competências está dentro do princípio empresarial de envolvimento, engajamento, comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa. Objetivos estes voltados para o cumprimento de metas de vendas de produtos e serviços tendo como central a produtividade e a lucratividade da empresa.

De acordo com Analista de Gestão de Pessoas entrevistada, “uma agência é medida basicamente por seus números” (Marília, Analista Gepes. 19 anos de banco) e isso reflete a produtividade e lucratividade da empresa. Para alcançar os “números” a gestão de desempenho se torna essencial uma vez que institui sobre os administradores e gerentes e destes sobre a totalidade dos trabalhadores a pressão por resultados. Dentro deste cenário, o controle do trabalho também é feito:

Através de GDP por Competências. Porque é o seguinte: o banco determinou as competências. Era GDP (Gestão de Desempenho Profissional). Hoje o banco mudou porque é por competência. Então, ele te dá as competências e você tem que cumprir aquelas determinações: atendimento, interesse no trabalho, aperfeiçoamento profissional, excelência no trabalho, relacionamento com os clientes, relacionamento interno, essas coisas. Definiu-se essas competências...cumprir meta, se você conhece os produtos, essas coisas. Aí o gerente de contas ele faz a avaliação do funcionário menor. Tem uma quantidade desses funcionários menores que fazem a avaliação do superior também e você faz sua auto-avaliação. (José. Gerente de Contas. 18 anos de Banco).

Além das avaliações periódicas, confira quadro 1 e 2, a que está submetido, existe o controle do cliente sobre as atividades do bancário. A demanda de serviços, geralmente solicitada pelos clientes - controle externo - é determinante na constituição dos espaços de poder no trabalho bancário. A demanda exerce forte pressão sobre o processo de trabalho. O controle deixou de ser uma atribuição restrita aos supervisores, administradores e gerentes e passou a contar com um elemento exterior: os clientes.

Essa externalidade do controle coloca o bancário diante da necessidade de apresentar resultados provenientes da relação com o cliente. A acumulação do capital torna-se mais eficaz à medida que é imposta aos trabalhadores como uma exigência exterior e, portanto, deve-se submeter à demanda dos clientes.

Em síntese, o cliente é fiscalizador, controlador do serviço bancário e ao mesmo tempo é o alvo das vendas de produtos e serviços, empréstimos e captação de recursos da instituição bancária<sup>60</sup>. No meio desse turbilhão está o trabalhador submetido tanto ao controle interno quanto externo.

Não tem um controle assim: “você é obrigado”. A gente vê o resultado. Porque o cliente ele me cobra. O cliente liga, trás o documento dele para alguma coisa ou ele entra com um processo; aí ele pede mais ou menos uma previsão. Agora, o que o banco pede também é pra gente manter contato com o cliente. Para não deixar ele frustrado. O que tem é o resultado. Vamos supor que o cliente liga: “ah, não ficou pronto”. Aí ele procura o gerente de contas. Isso vai subindo às instâncias. O cliente mesmo já procura um gerente. Então, a cobrança vem muito do cliente. Porque tudo que a gente está fazendo lá, a gente está fazendo para o cliente. Alguma coisa relativa a ele. (Júlia. Assistente de Negócios. 3 anos de Banco).

As formas de controle burocrático, em certo sentido, perderam a efetividade na fiscalização do trabalho. Hoje, a execução da atividade bancária requer o uso de tecnologias de última geração capazes de agilizar os processos e viabilizar a rápida circulação dos capitais em escala local, regional, nacional ou internacional.

O ganho de tempo conquistado pelas instituições financeiras, com a adoção de novas tecnologias e da reestruturação organizacional, potencializou a capacidade de lucratividade e produtividade e transformou a circulação do dinheiro, realizada agora em tempo real. Os processos de execução da atividade bancária estão marcados pela revolução informacional, nos termos analisados por Lojkine (1995).

---

<sup>60</sup>Os bancos criaram no final dos anos 1980 diversos canais para que o cliente pudesse realizar suas reclamações e sugestões sobre o tipo de serviço oferecido e o atendimento dispensado pelo bancário nas agências. Existem outros canais de atendimento do sistema bancário, tais como: Serviço de Atendimento ao cliente (SAC) e as Ouvidorias. No banco em questão, canais como o *BB Responde* tem na sua concepção o propósito de estimular o controle externo do cliente. De acordo com informações da Febraban, em 2003 cerca de 32 milhões de clientes utilizaram o SAC. Em 2006 esse número alcançou os 212 milhões de clientes. O tempo médio de espera no telefone do SAC até a efetuação do atendimento caiu de 180 segundos em 2003 para 31 segundos em 2006. Junte-se a isso o fato de algumas sugestões dos clientes serem incorporadas pelas empresas bancárias e temos a dimensão do controle externo que se concretiza sobre a atividade diária do bancário. (Febraban. Relatório Social. 2006).

A dimensão da mudança pode ser percebida na forma como a rotina do trabalho foi sendo redimensionada. No banco a maneira como a atividade do caixa foi modificando é ilustrada abaixo:

A forma como funcionava um pagamento num guichê de caixa. Você olhava num relatório, fazia baixa, diminuía o valor manualmente e você tinha controle disso. Então era complicado. Quando você tinha que fazer, por exemplo, consulta de um saldo de uma outra agência, você não tinha o sistema de dados instantâneos. Tinha que ligar para a agência: “baixa aí do valor que fulano está sacando”. O cara ia lá e riscava. Hoje eu vejo aqui. O fulano vai em qualquer agência, saca de imediato. Quer dizer, em qualquer lugar do mundo ele saca sem problema nenhum. Desde que ele tenha saldo na conta, ele pode sacar porque o sistema é instantâneo. (Alexandre. Gerente de Contas. 18 anos de Banco).

Em contrapartida, o sistema eletrônico registra todas as atividades correspondentes ao trabalho do bancário. Através do sistema, o controle eletrônico redimensiona a dominação nos locais de trabalho. Nesse sentido,

Tudo que você faz, você faz através do sistema. Você não faz no formulário, manda e está registrado. Não. Todo registro é feito através do sistema. Como ele é feito através do sistema, o quê que acontece? Existe um registro. Então, por exemplo, como eu não trabalho nos órgãos de controle, mas através desses setores eu acredito que deva ter um acesso onde você vê a atuação de cada funcionário. Mas, o banco não trabalha nesse sentido assim “eu vou verificar o que você fez durante o dia aqui”. Não. Na verdade, o gerente de contas ele tem a carteira para trabalhar e prospectar. É através daquela carteira é que você tem um panorama do trabalho daquele funcionário. A administração, ela vai ter num todo porque aí ela tem uma preocupação com relação a essas metas de cursos, a essas metas de desembolso, de despesas administrativas, de despesas disso, daquilo. Então, tem todo esse controle. Com base nesse todo é que gera rentabilidade, que gera o cumprimento das metas, que gera aquilo que o banco exige que as agências cumpram. (Alexandre. Gerente de Contas. 18 anos de Banco).

Desde a abertura de contas, passando pela venda de produtos e serviços, o controle é efetivado através do registro das operações e da confirmação exigida para cada operação realizada. O superior hierárquico detém o controle sobre as ações que efetivamente o trabalhador bancário realiza. Para cada operação é necessário um

deferimento que é uma atribuição do gerente, nos diversos níveis e nas diversas equipes e áreas em que está dividido o trabalho dentro das agências. Segundo gerente de gestão de pessoas entrevistado, o controle é feito:

Em toda a parte do banco. Vou te dar um exemplo de agência. Um funcionário que abre uma conta corrente, ele precisa da confirmação do seu superior hierárquico nessa conta corrente. O que ele faz não fica solto. Alguém precisa saber do que ele fez. Tudo via sistema. Tudo é feito via sistema. (Ulisses. Gerente de Gestão de Pessoas. 12 anos de Banco).

O ponto eletrônico é um software que registra e controla a frequência dos funcionários na estatal financeira. Ele recolhe as marcações de entradas e saídas dos trabalhadores possibilitando o controle e a fiscalização da jornada de trabalho. Nesse sentido, essa tecnologia pode ser usada para posterior emissão de relatórios que demonstrem faltas, atrasos, assiduidade dos trabalhadores ao longo da semana, do mês ou do ano.

No Acordo Coletivo de Trabalho de 2000-2001, firmado entre a estatal e a representação da categoria, a instalação do ponto eletrônico já aparecia na oitava cláusula. No entanto, só a partir de 2003 é que a estatal firma Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta como o Ministério Público do Trabalho no Distrito Federal para sua implantação em todo o País. ([www.mpt.gov.br/pgtgc/publicação/engine.wsp?tmp.area=350&tmp.texto=3036](http://www.mpt.gov.br/pgtgc/publicação/engine.wsp?tmp.area=350&tmp.texto=3036). acesso em 25/08/2008). Desde então a questão do controle eletrônico está posta nos seguintes termos:

O Banco adotará, para registro e controle de frequência de seus funcionários, sistema de ponto eletrônico onde serão anotados, pelo funcionário, os horários relativos a sua jornada de trabalho. A anotação feita pelo funcionário deverá ser validada pela Empresa.(Acordo Coletivo de Trabalho. Banco do Brasil/CONTEC. 2006-2007).

O controle sobre o trabalho passou a ser realizado, também, através do uso do ponto eletrônico que gerencia a jornada de trabalho de cada trabalhador. Os funcionários comissionados têm que cumprir jornada de 8 horas, com intervalo de, no mínimo, 1 hora e no máximo 2 horas para almoço.



O sistema funciona tendo em vista delimitar para cada funcionário a jornada a ser cumprida. Os caixas executivos e os postos efetivos, escriturários, são os que não têm comissionamento e, portanto, trabalham 6 horas como está definido na legislação trabalhista. O controle é realizado:

Através de diversas ferramentas. Nós temos uma, gerenciamento da jornada de trabalho, que é o ponto eletrônico. O funcionário chegou, deu o comando de entrada e ao ir embora, o comando de saída. Isso é o gerenciamento da jornada de trabalho. Produtividade, existe o acompanhamento de um comissionado. De alguém que tem cargo de responsabilidade maior e que acompanha esse profissional no que diz respeito ao que ele fez. (Ulisses. Gerente de Gestão de Pessoas. 12 anos de Banco).

O ponto eletrônico está instituído não só nas agências, mas no conjunto das atividades bancárias. Contudo, o controle eletrônico não é exclusivamente realizado através do ponto eletrônico. Existem outras formas que utilizam o sistema on-line das agências para efetivar a subordinação dos trabalhadores bancários aos objetivos traçados pela administração da instituição financeira. Portanto, a intranet e o e-mail corporativo também fazem parte das novas modalidades de fiscalização e controle sobre o trabalho no banco estatal.<sup>61</sup>

Mesmo o ponto eletrônico não impede o extrapolamento da jornada de trabalho. Embora o banco afirme não querer ninguém trabalhando fora do horário fixado, a alta direção pressiona os administradores das agências para que seja cumprida as metas determinadas e estes pressionam os gerentes e o agrupamento de execução<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Destacamos aqui a Intranet (internet interna) que é formada por um conjunto de computadores ligados à rede interna da empresa. As informações corporativas são rapidamente divulgadas tendo em vista que apenas os funcionários autorizados têm acesso à rede interna. Nesse sentido, as informações que circulam são de estrito interesse da empresa para a realização dos negócios bancários. A intranet permite aos funcionários realizarem cursos instrucionais não-presenciais dentro do propósito de que o mesmo venha adquirir um conjunto de conhecimentos e habilidades votadas para a efetivação dos objetivos da estatal. O acesso permite aos controladores (administrador de segurança) a fiscalização e controle sobre os usuários da rede privada. O e-mail corporativo é utilizado para a comunicação dos funcionários com os clientes e na comunicação interna. A monitoração da rede interna por parte do administrador de segurança permite que se verifiquem os conteúdos dos e-mails enviados pelos funcionários. Nas empresas privadas a prática da vigilância sobre os funcionários, através da monitoração do e-mail corporativo, tem virado rotina autorizada pela própria legislação. Sobre este assunto, confira: *Monitoramento Eletrônico: sugestões para controle do uso de e-mails e recursos tecnológicos em benefício da empresa e em favor do bem-estar dos empregados*”. [www.fecomercio.com.br/site/downloads/arquivos/arquivo\\_cartilha\\_01.pdf](http://www.fecomercio.com.br/site/downloads/arquivos/arquivo_cartilha_01.pdf)- aceso em 12/11/2007; *Agravo de Instrumento em Recurso de Revista 613/2000*. [www.tst.gov.br](http://www.tst.gov.br). Acesso em 12/11/2007.

<sup>62</sup> Segundo os diversos depoimentos dos bancários, o ponto eletrônico delimita a jornada de trabalho -6 ou 8 horas. Dado o horário de encerramento da jornada do bancário o ponto cai no sistema e o bancário não

Ocorre então a distribuição da pressão e das exigências para que as determinações sejam satisfeitas. Então, a jornada de trabalho, embora seja registrada através do sistema eletrônico, continua sujeita às vicissitudes da produtividade e da lucratividade do banco.

Poderia falar sobre a jornada de trabalho. Hoje o Banco do Brasil instituiu o que a gente chama de ponto eletrônico. O funcionário de 6 horas ou de 8 horas, se ele for comissionado, ele entra no sistema que a gente chama de ponto eletrônico, dá sua entrada. Quando ele sai para o almoço, para o intervalo, ele dá sua saída. Volta daqui a uma hora, uma hora e meia ou duas, dá entrada de novo e quando bate as suas 6 ou 8 horas aí ele dá sua saída e por isso se acompanha a efetiva jornada de trabalho do sujeito, evitando que ele trabalhe fora do horário. Evitando que alguém se arrisque a pedir que ele trabalhe fora do horário para dar conta de alguns negócios, etc. Mas não impedindo totalmente. Aí há uma certa relação que tem que ser observada, perseguida e que não pode se deixar banalizar, do funcionário fazer valer os seus direitos. Então, ele não pode ceder a uma sedução ou alguma pressão para que trabalhe além da sua jornada. Ele não está sendo remunerado para isso e o banco deu um recado muito forte: “só queremos que você trabalhe dentro da sua jornada”. Aí, talvez, algum administrador, tem que correr atrás das metas, não conseguiu, dá uma pressionada aqui ou seduz de uma outra forma e o funcionário acaba trabalhando depois do horário. (Leandro. Gerente de Gestão de Pessoas. 21 anos de Banco).

O controle eletrônico possibilita o mapeamento das atividades diárias executadas pelos trabalhadores, além de oferecer um panorama geral acerca do desenvolvimento da instituição financeira. Nesse sentido, o controle eletrônico, a tecnologia, está associado com o estabelecimento de normas e padrões de comportamento correspondentes aos ideais da reestruturação organizacional dos anos 1990.

(...) o ponto eletrônico, (...) o banco através dele pode saber quantos funcionários trabalhou hoje, quantas horas dedicaram ao trabalho, quantas horas dedicaram ao almoço, aos horários de intervalos. É o ponto eletrônico. Quantos estavam de viagem a serviço, quantos estavam fazendo curso de linha no banco, quantos utilizaram o abono, quantos utilizaram licença prêmio, quantos faltaram. Essa ferramenta dá ao banco, eu diria esse grande aplicativo, esse grande sistema, a possibilidade de tudo que acontece no país. (Ulisses. Gerente de Gestão de Pessoas. 12 anos de Banco).

---

tem como continuar trabalhando no computador. O sistema de fecha para ele. No entanto, o gerente de administração (Gerad) possui autorização para abrir novamente o sistema permitindo que o bancário trabalhe 1 ou 2 horas a mais. Isto ocorre, principalmente, nos dias que antecede o cumprimento das metas e os administradores e gerentes estão ansiosos para cumprir as metas exigidas. Nesse caso, o bancário extrapola a jornada, mas não recebe por isso. Entra no banco de horas. Quando ocorre do trabalhador não cumprir a sua jornada, é descontado no salário.

O controle através dos sistemas - controle eletrônico, controle on-line – expandiu e se diferenciou ao longo da introdução das tecnologias de informação e da comunicação. Além disso, é possível através do sistema saber o desempenho, a produtividade do trabalhador, tendo como parâmetro o cumprimento das metas. O controle através do sistema, da rede, tornou-se, do ponto de vista da empresa, mais eficaz e rígido. As tecnologias de informação e da comunicação criaram a esfera perfeita para a supervisão e controle das atividades exercidas nas agências.

Os mecanismos eletrônicos de controle exercem dupla função: vigiar tanto os usuários e clientes quanto os trabalhadores bancários dentro das agências. As câmeras de vídeo instaladas nos locais de trabalho realizam esse duplo movimento. Em estudo sobre o telemarketing nos bancos, Venco (2003) contatara a existência de software e chips de segurança supostamente instalados para racionalizar o trabalho, mas que ao mesmo tempo fiscalizava os trabalhadores no sentido de lhes impor um ritmo suficiente para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade.

No interior das agências o controle eletrônico se transformou em algo constante e comum ao cotidiano do bancário. Os equipamentos eletrônicos como a câmera:

Acaba sendo um instrumento de dupla função porque pretensamente os instrumentos de vigilância que, basicamente, são câmeras de vídeo fundamentalmente nas agências, tanto de atendimento ao público quanto nas agências de apóio, são câmeras de vigilância e vigilantes contratados, você vê que eles acabam tendo, principalmente as câmeras, a função de vigiar não só os clientes, o movimento da agência, mas, como, também, os próprios funcionários. Uma forma, também, de cercear, está fiscalizando o trabalho do funcionário. (Eduardo. Escriturário. 2,5 anos de Banco).

A expansão na quantidade de produtos e serviços ocorreu, em parte, porque a tecnologia incorporou funções antes realizadas pelo bancário. Por outro lado, a reestruturação organizacional fez a adequação dos ambientes de trabalho, do espaço físico, à lógica do mercado; as agências se transformaram em espaços de venda. A partir daí o que se verificou, principalmente no período pós-1995, foi o crescimento do número de produtos e serviços bancários.

O banco criou uma quantidade enorme, uma gama muito grande de produtos. Então, o cliente hoje é mais exigente porque ele chega lá e quer saber. Então, o atendimento que você faz ali não é um atendimentozinho rapidinho. Você tem que se profissionalizar; tem

que se aperfeiçoar dentro desses produtos para você explicar para o cliente. O banco criou uma gama muito grande de produtos que você não tem como atender. Você não tem como fixar. (José. Gerente de Contas. 18 anos de Banco).

A transformação das agências em locais, por excelência, de vendas de produtos e serviços trouxe como uma das conseqüências, além da intensificação do trabalho, a imposição de programas de metas tendo em vista a lógica do mercado de vender em escala crescente. Programa de metas como o *Superação*, posteriormente o *Sinergia*<sup>63</sup>, estimulam a competição entre trabalhadores e agências do banco estatal e entre estas e os bancos concorrentes.

O bancário passa a ser visto como um trabalhador de resultados. À medida que cumpre as determinações da alta direção da instituição, as metas seguintes crescem e a pressão por resultados aumentam. A generalização do bancário-vendedor reflete a extensão da política de resultados representada pelo atingimento das metas estabelecidas.

Hoje em dia, em todas as dependências do banco, se trabalha com metas de atingimento de resultados. Então, a forma de se medir é por aí. Não existe um sistema que especifica essas metas por funcionário. Não existe um sistema para isso. Mas a agência recebe essa quantidade de metas, vamos dizer assim. Eu estou falando quantidade por quê? Às vezes é negócio, às vezes é captação, às vezes é empréstimo. E aí ela gerencia essa divisão de metas entre os seus gerentes de contas, funcionários. “Olha, nós precisamos, aqui, vender 10 seguros de carros até o final do mês”. Então, isso é dividido na equipe. Agora, não existe um sistema que organize essa definição, aonde postaram no sistema que você vai vender um, que você vai vender dois e você vai vender três. É uma governança que se faz ali. A agência precisa dar conta disso. Se a agência não dá conta disso, ela não recebe todos os benefícios e ainda coloca em risco o pagamento da sua participação nos lucros se não atingir aquele mínimo de pontos necessários para o atingimento das metas. Então, eu busco as metas e isso se transforma numa quantidade de pontos: 300, 400, 500 pontos. Se eu atingir o mínimo de pontos eu ganho minha participação nos

---

<sup>63</sup>*Superação* era o programa de metas que antecedeu o *Sinergia*. O nome do programa já indicava, de imediato, os objetivos da empresa. A regra era superar as vendas de produtos e serviços, captar recursos, etc. *Sinergia* é o programa de metas do Banco do Brasil vinculado ao Atendimento do Acordo de Trabalho (ATB) nas agências. Este programa tem sido alvo de reiteradas críticas por parte tanto dos Sindicatos quanto dos trabalhadores entrevistados. A aplicação da política de metas do Banco tem afetado as relações de trabalho uma vez que a pressão para alcançar as metas, geralmente, levam ao assédio moral, ao descomissionamento, a classificação das agências em níveis – de 1 a 5 - de acordo com a produtividade e lucratividade apresentada, ao estresse, LER-DORT, dentre outras doenças do trabalho. Estes programas de metas são as bases da figura do bancário-vendedor. C.f.: *O Espelho*, nº 21, junho de 2006.

lucros, se eu não atingir eu não ganho. Então, tem aí seus controles. É o que a gente chama, no sistema, ATB (Atendimento do Acordo de Trabalho) que é o sistema que mede como o desempenho das dependências está evoluindo ao longo do semestre. (Leandro. Gerente de Gestão de Pessoas. 21 anos de Banco).

O Atendimento do Acordo de Trabalho (ATB) corresponde ao módulo variável do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)<sup>64</sup>. O Programa PLR se divide em dois módulos: o Linear (antigo Básico) e o Variável (antigo Bônus). O Módulo Linear diz respeito a parte fixa, advinda do lucro líquido da empresa, dos rendimentos dos funcionários e o Módulo Variável ao cumprimento do ATB e depende do desempenho de cada agência. Dessa maneira, a medida que a agência atinge as metas estabelecidas paga-se um percentual, inicialmente destinado ao grupo gerencial mas agora estendido a todos os funcionários, segundo o Placar da dependência.<sup>65</sup> (Acordo Coletivo de Trabalho. Banco do Brasil/CONTEC, outubro de 2006).

Portanto, o ATB por um lado mede o desempenho das agências a partir do cumprimento das metas pelos funcionários, por outro impõe a competição constante entre os bancários da estatal para vender produtos e serviços, tendo em vista que seus rendimentos passam a depender, também, dos pontos atingidos. O módulo variável (ATB) é um dos instrumentos de controle no trabalho na estatal à medida que atende a dois objetivos: impor o cumprimento de metas e subordinar o salário do trabalhador da estatal à pontuação (placar) estabelecida.

A definição das metas, no Banco do Brasil, não comporta a participação dos trabalhadores. A quantidade de produtos e serviços que cada agência deve vender parte

---

<sup>64</sup> Segundo informações do DIEESE, “nas empresas estatais federais, a implementação da PLR está regulamentada pelo Poder Executivo, através da resolução n.º 10, de 30 de maio de 1995, do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (CCE). No acordo do BB, no final de 1996, constou o pagamento de um abono de R\$ 500,00 para todos os empregados a título de PLR. Quando do julgamento do dissídio, foram definidos o pagamento de um outro abono, de R\$ 3.000,00, desvinculado da PLR, e a devolução ao banco dos R\$ 500,00 do primeiro abono. O banco, contudo, há mais de um ano, vem propondo a introdução de formas de remuneração variável nos moldes estabelecidos pela MP da PLR. A cláusula 4ª do acordo coletivo de trabalho 1997/98 estabelece uma negociação de PLR entre o banco e uma comissão de empregados eleita diretamente pelos funcionários, integrada por um representante das entidades sindicais signatárias do acordo”. Boletim DIEESE, Julho de 1998. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/bol/neg/negjul98.xml>. Acesso em 25/07/2008.

<sup>65</sup> O Placar é expresso pelos números estipulados pela empresa. Assim, se a agência atinge o nível máximo de pontuação, 400 pontos ou mais, ou seja, cumpriu todas as metas estabelecidas, o percentual de pagamento do Módulo Variável (ATB) é de 100%. De 388,42 a 399,99 pontos o percentual é de 89%; de 372,69 a 388,41 pontos, significa 77% de percentual de pagamento; entre 356,96 a 372,68 pontos o percentual atinge 66%; de 341,24 a 356,95 o índice é de 54% e de 325,51 a 341,23 atinge-se o mínimo do percentual, 43%.

de uma definição das instâncias superiores do banco. Isto reflete a estratégia taylorista de separação entre planejamento e execução. No capitalismo contemporâneo, a acumulação do capital ocorre obedecendo os princípios não democráticos expressos nas teorias administrativas desde Taylor e Fayol. Embora existam diversas teorias gerenciais exaltando a importância da participação dos trabalhadores nas empresas, isto fica restrito, quando muito, à execução das determinações da direção.<sup>66</sup>

Desse modo, a chamada “democracia empresarial”, o “empoderamento” (*empowerment*), a participação dos trabalhadores, ressoam como mecanismos administrativos na tentativa de capturar a subjetividade dos trabalhadores com o objetivo de alcançar a produtividade e lucratividade na concorrência entre as empresas bancárias.

A extensão do poder da empresa bancária sobre o universo do trabalho tem em sua origem justamente a divisão das tarefas, a especialização das funções. O poder da alta direção está expresso nas determinações das metas a serem cumpridas nas agências em uma instituição com mais de 80.000 bancários.

Este poder desce da alta direção e chega aos administradores das dependências, responsáveis por fazer cumprir a política de metas da alta direção, que distribui à gerência média a obrigação em impor aos bancários do agrupamento de execução a realização em cada área, em cada setor, das metas planejadas no topo da administração. Desse modo, as decisões são tomadas:

Sem a participação dos funcionários. As metas de venda, as metas de participação no mercado, de que o banco quer assumir tal posição, por exemplo, na capitalização do país. Existe outra instituição financeira, por exemplo, que está à frente na capitalização, se o conselho diretor resolve que o banco tem condições de assumir a liderança do mercado em títulos de capitalização, então isso é traduzido em números e é distribuído em todas as dependências do banco para que seja cumprido. São metas semestrais que fazem parte do acordo de trabalho. (Marília. Analista de Gestão de Pessoas. 19 anos de Banco).

Mesmo não contando com a participação dos trabalhadores, a direção do Banco designa como acordo de trabalho a imposição das metas à totalidade dos bancários. O Atendimento do Acordo de Trabalho (ATB) é o instrumento disciplinador

---

<sup>66</sup> Teorias acerca da Qualidade Total foram elaboradas por W. E. Deming (1990), A. V. Feigenbaum (1986), J. M. Juran (1993), K. Ishikawa (1993) e P. B. Crosby (1988) que se transformaram nos principais “gurus” dos modismos administrativos ao longo do século XX. Para melhor compreensão destas teorias, confira Heloani (2003).

do trabalho uma vez que normatiza o espaço e o tempo da execução das metas. O espaço são as dependências da empresa e o tempo é o semestre, observando a jornada de trabalho tanto dos comissionados – 8 horas – quanto dos não comissionados – 6 horas.

O ATB estabelece o controle sobre as atividades do bancário para realizar a venda de produtos e serviços. Neste aspecto, o Acordo de Trabalho, no banco investigado, é uma das expressões de subordinação do trabalho ao capital. De acordo com Gaudemar (1991) essa codificação – regras, normas – opera com o objetivo de estabelecer ou reproduzir uma determinada ordem produtiva a partir de certa normalização do trabalho.

A distribuição das metas perpassa toda a estrutura da empresa. A hierarquia administrativa comanda o processo de distribuição das metas para as agências. O conselho diretor determina e as superintendências de varejo tratam de impor às agências as metas estabelecidas. O processo segue a hierarquia da empresa estatal:

As superintendências de varejo é que são as unidades que jurisdicionam as agências. Então, elas recebem as metas por superintendências regionais e estaduais. Essas superintendências dividem nas suas jurisdições, conforme o perfil da agência, conforme a quantidade de clientes, uma determinada meta a ser cumprida em um determinado espaço de tempo. Isso chama - se acordo de trabalho. E o gestor é avaliado. O gestor da agência é avaliado em função do cumprimento dessas metas. (Marília. Analista de Gestão de Pessoas. 19 anos de Banco).

Com o avanço do processo de intensificação das vendas e conseqüente aumento das metas impostas, a fiscalização sobre o bancário assume proporções maiores. As metas são distribuídas por equipe de trabalho, mas já existem as planilhas individuais para contabilizar o volume de vendas de cada bancário nas agências. As metas são instrumentos da intensidade do trabalho; são portadoras da autoridade do capital no local de trabalho, como indicado por Jinkings (2002).

Quanto mais o bancário-vendedor contabiliza vendas, maior o volume exigido pela alta direção para manter a empresa no topo do ranking do setor financeiro e mais intenso também é o trabalho em função das pressões para atingir os resultados exigidos nos ambientes de trabalho.

Quando eu entrei na agência, há dois anos, não é tanto tempo assim, era dividido meio que por equipe. Não tinha o controle individual.

Hoje já tem planilhas em que somos obrigados a passar diariamente as vendas: o que vendeu, quanto, qual o valor, o que isso resulta em tarifas e até a cobrança dessas vendas. Isso tudo em função do cargo que está. O gerente de contas tem uma meta maior, uma pressão maior de produtos direcionados para aquele período, para aquela carteira, para aqueles clientes. Isso é bem diferente do pouco tempo que tenho de banco; desde que entrei eu já vi essa mudança bem clara. Essa briga pelo mercado, para não perder a posição, no seguro tem que ser o primeiro... faz com que o banco exija cada vez mais dos funcionários essas metas, o cumprimento, o atingimento.(Carlos. Assistente de Negócios. 2,5 anos de Banco).

No entanto, a política de metas não se restringe apenas a pressão e imposição direta sobre os bancários. Ocorre outro processo, tão importante quanto a pressão direta para cumprir as metas, que é realizar reuniões para distribuir a quantidade de produtos para cada gerência no interior da agência bem como a forma de efetivá-la.

A subjetividade do trabalhador bancário é manipulada (Heloani, 2003) através de reuniões e festas para estimular o bancário a adotar a postura daqueles que conseguem realizar as metas estipuladas. Assim, a equipe de auto-desenvolvimento (EAD) funciona como instrumento psicológico de convencimento e adesão do bancário às estratégias da empresa.

Para cumprir as metas os gerentes, ou as gerências, têm que estabelecer algum tipo tanto de organização quanto de controle. As reuniões funcionam como mecanismo de pressão direta sobre as equipes de trabalho.

Essas reuniões são entre assistentes, gerentes, Gerad (gerente de administração). Escriturário não participa e caixa também não participa dessas reuniões. Aí tem as reuniões e eles falam: “ah, a gente tem que fazer para esse mês 5 seguros de carros. Então tá. Vamos lá”. Tem que fazer. Aí um já fala: “ah, eu estou com um em vista. Vou ligar para fulano, vou ligar para o cliente”. Eu sei que uma pessoa vai fazer. Outra não vai. O que acontece? Vamos supor que dentro desse prazo estipulado, que era para ser feito, não foi cumprido essa meta. Aí já se estabelece: “ah, tal gerente vai ficar com um, outro gerente fica com outro”. Nós somos 5, então fica um para cada um. Vocês tem que fazer. E se não fizer? Já teve várias vezes que não faz. Não tem como. Porque você não tem só uma meta de seguros. Você tem uma meta de seguros, você tem 10 Ourocap, você tem um cartão. E você não tem só que fazer isso. Tem que atender o cliente. Tem que resolver os problemas do dia-a-dia. Problemas que ficaram de ontem porque a demanda é muito grande. É cliente demais. Nessa carteira que eu estou, trabalho com 4 gerentes, são mais ou menos 400 clientes para cada carteira. 4x4...então você já faz idéia da quantidade de clientes. E eu fico responsável só para atender os telefonemas. Agora você imagina. As vezes eu fico só no telefone, praticamente o tempo



todo. É cliente querendo resolver o problema por telefone, não querendo ir na agência porque ele fala assim: “eu cheguei na agência, tem um monte de gente na minha frente”. Isso aí demanda tempo. Eles estabelecem para cada gerente. Colocam lá no muralzinho: “fulano tem que fazer tanto. Ah, fulano fez? Parabéns. A gente é EAD (equipe de auto-desenvolvimento)”. A equipe que faz umas festinhas. As vezes um escriturário é tão afastado de um gerente. As vezes até por questões pessoais. Existem pessoas que não são tão expansivas. Então tem a EAD. Aí a EAD faz um muralzinho: “parabéns”. Aí aquele gerente conseguiu vender 3 seguros. Era para ele vender 1, ele vendeu 3. A gente faz uma festinha e fala: “Parabéns. O fulano de tal, conseguiu fazer isso. Ajudou toda agência”. Esse tipo de coisa que a pessoa se sente. Sente que salvou o mundo e eles estão fazendo isso justamente para os outros falarem assim: “ah, da próxima vez eu quero está lá”. E dão uma medalha. Dão uma placa. Fazem coisas desse tipo. Meio psicológico. (Júlia. Assistente de Negócios. 3 anos de Banco).

Outro aspecto importante da racionalização tecnológica e da reestruturação organizacional é que mudaram o ritmo de trabalho, intensificando-o. O foco voltado para os negócios, através da adoção de metas, transformou a realidade do trabalhador bancário. Como consequência, o tempo de trabalho, liberado de algumas funções rotineiras, passou a ser regido a partir da lógica de mercado e esta resulta do princípio capitalista de vender sempre mais as mercadorias produzidas, no caso os produtos e serviços bancários.

A agilidade inerente às tecnologias de informação e da comunicação propiciou a imposição de ritmo de trabalho mais acelerado para cumprir as crescentes exigências de metas. O trabalho intensificado pode ser controlado tendo em vista as amplas possibilidades abertas pela tecnologia quanto às atividades do bancário.

Dessa maneira, desde as autenticações de documentos dos caixas até a venda de produtos e serviços, existe o monitoramento que oferece diariamente à alta direção da empresa e aos administradores das agências a real efetivação das determinações quanto a produtividade e lucratividade. Na jornada de trabalho diária, as novas tecnologias multiplicaram a velocidade do trabalho e a produtividade do trabalhador. O trabalho do bancário:

Intensificou. Primeiro você tem informação à mão ali. Com bastante rapidez. Aumentou o controle do banco sobre todas as operações. Desde as operações financeiras em si até ao trabalho do próprio funcionário. É possível você vê cada aplicativo, cada tarefa que o bancário desempenhou, utilizando o sistema do banco num determinado dia. Por exemplo, no sistema do Banco do Brasil isso é plenamente possível. Você sabe cada passo que o funcionário deu

dentro do sistema. Então, com isso tem um controle: “a média no Brasil das autenticações de documentos em balcão de caixa é de tanto. Nessa agência aqui, do interior do Paraná, por exemplo, a média está abaixo. A média dos caixas está abaixo da média nacional”. Então, é uma forma de chegar e cobrar e intensificar de todas as formas e assim cada vez mais. Aí a partir do momento que aquela agência atingiu aquela meta, a meta passa a ser outra. As metas sempre aumentam. Elas sempre aumentam em complexidade, em valores a serem atingidos, clientes a serem agregados e daí por diante. Elas nunca diminuem ou estacionam. Elas sempre aumentam, assim como o ritmo de trabalho. Ao mesmo tempo que têm metas maiores, maior carga de trabalho, o número de funcionários diminui. Então, é uma coisa que a longo prazo tende a estagnar e vem estagnando. Agora ultimamente, a gente vem tendo relatos, não só no Banco do Brasil, mas eu sei que em todos os bancos de forma geral, que está havendo um nível recorde de doenças relacionadas ao trabalho. Principalmente, não só, mas, principalmente LER e DORT. Sem contar as doenças de fundo psicológico. As doenças mentais mesmo. Funcionários se aposentando por invalidez mental e física também. Então é um quadro extremamente preocupante. (Eduardo. Escriturário. 2,5 anos de Banco).

As doenças do trabalho se relacionam ao ritmo, a intensidade das atividades desenvolvidas no processo de trabalho<sup>67</sup>. A reestruturação tecnológica e organizacional colocou em evidência as exigências do capital. A incorporação de tecnologias nas agências se associa às necessidades de extrair mais trabalho do bancário.

Portanto, o que se constata é o crescimento das doenças relacionadas à atividade dos trabalhadores. Podemos destacar o estresse e as lesões por esforço repetitivo – resultante da rotina do trabalho e da repetição de tarefas ao longo da jornada de trabalho – como as mais comuns. Assim, a pressão no trabalho para cumprir metas e o medo do descomissionamento:

Causa muito estresse também. Muita preocupação dos comissionados de perderem a comissão por não alcançarem seus objetivos. Então, o bancário hoje ele trabalha sob pressão contínua. (Marília. Analista de Gestão de Pessoas. 19 anos de Banco).

---

<sup>67</sup> As doenças são constantes na atividade laboral onde a intensificação do trabalho e as exigências de metas e objetivos de produtividade e lucratividade perpassam as relações de trabalho. Estudos recentes demonstram o drama dos trabalhadores que convivem diariamente com lesões causadas pela repetição constante de movimentos no trabalho. Nesse sentido, “no Brasil, as LER/DORT [Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho] foram identificadas na década de 70, inicialmente como tendinites ou tenossinovites. Mas só em 1986 o Inamps (Instituto Nacional da Assistência Médica e Previdência Social) reconheceu a tenossinovite como doença do trabalho. e em 1991, o então Ministério Unificado do Trabalho e da Previdência Social destacou a gravidade desse tipo de doença que acometia diferentes categorias, denominada-a Lesões por Esforços Repetitivos”. In.: *Ler/Dort: As dificuldades de quem convive com a enfermidade*. Templo Global/Cest, junho de 2006. pp. 12.

Os afastamentos do trabalho, em função da pressão para alcançar as metas e das doenças, são freqüentes. Há relatos de trabalhadores apontando os seguidos processos de afastamentos, chegando até mesmo nos casos extremos de aposentadoria por invalidez.

Portanto,

Essas doenças podem ser de origem emocional: depressão, hiperatividade, pânico. Existem essas doenças emocionais, estritamente psicológicas e existem doenças físicas também, mas de cunho psicossomático. A pessoa pode se afastar simplesmente por uma LER - lesão por esforços repetitivos - ou ela pode vir a desenvolver uma ler, por exemplo, por está muito tensa e aí vem o fator emocional provocando o fator físico. É uma doença psicossomática. Existem afastamentos longos. De 30, de 60, de 90, de 180 dias. Existem funcionários aposentados por isso. (Marília. Analista de Gestão de Pessoas. 19 anos de Banco).

O ponto eletrônico não coloca um limite na intensificação do trabalho. O trabalho realizado tem que ser mais rápido tendo em vista as imposições da direção da empresa quanto ao volume de produtos e serviços a serem vendidos. A demanda dos clientes, também, faz com que o ritmo do trabalho seja maior. As seguidas reduções do quadro de trabalhadores – PDV, PAQ, para citar alguns programas que reduziram o emprego na empresa bancária – e o crescimento constante no número de clientes dão uma medida da realidade do trabalho do bancário nas agências. Nesse sentido, o ponto eletrônico:

Coloca um limite até onde você vai ser sugado. Mas até aquele momento. A pilha vai ser gasta naquele período. Ela não vai ser gasta num período maior. Não. Agora nós vamos, então, intensificar porque a pilha vai ser gasta em 6 horas. Você só tem 6 horas. Tem que autenticar esse tanto aqui em 6 horas. Tem que fazer isso aqui em tal tempo. Tem que fazer tal meta. O acordo de trabalho não é 100%. Para conseguir 6 no acordo de trabalho, você tem que ter 120% do seu acordo de trabalho cumprido. Como assim? Como? Para você ter 6, tem que fazer além do que é esperado, senão você não tem nota máxima. Se isso não for exploração, não tem mais nada que é... (Marcos. Escriturário. 2 anos de Banco).

Se o ponto eletrônico por um lado impede, formalmente, que o bancário fique além da sua jornada no banco, por outro lado os administradores se viram diante da possibilidade de impor ritmos de trabalho mais intensos tendo em vista a

automatização, a demanda de uma clientela cada vez maior e a exigência de cumprimento das metas determinadas pela direção da empresa.

Embora haja a determinação, por parte da empresa, para que o bancário não extrapole a jornada de trabalho – 6 horas para escriturário e caixas e 8 horas para os comissionados – o que se verifica é o uso da tecnologia para transformar o ritmo da atividade do trabalhador. Dentro da jornada de trabalho estabelecida ele terá que desempenhar suas funções no ritmo alucinado das metas impostas.<sup>68</sup>

A velocidade do trabalho trás suas conseqüências danosas ao universo do trabalhador bancário. Nesse sentido, observa-se que:

É uma situação bastante delicada que o movimento sindical tem discutido à exaustão com a empresa que é essa pressão que existe em cima do trabalhador para que cumpra metas, para que venda produtos. Então, a gente observa que, de fato, apesar de ter esse controle, essa restrição de horário, a dinâmica hoje da cobrança do trabalho ela é muito maior e essa pressão ela existe e é muito grande. Os trabalhadores, hoje, quase que unanimemente, reclamam disso. Principalmente das agências que é área fim do banco. Sentem muito isso e inclusive os trabalhadores antigos que trabalhavam num outro regime, sem ponto eletrônico, reclamam muito dessa cobrança por metas, por cumprimento de metas, por venda de produtos. Isso é muito forte hoje no banco. É muito forte. Eu não sei se o desgaste físico antes com o trabalho prolongado, digamos assim, sem ponto eletrônico, sem restrição do ponto eletrônico, é maior do que o desgaste psicológico, emocional, com essa cobrança por metas. Não sei como é que se avalia isso, qual que é o mais pesado. Mas a gente tem observado que a reclamação é muito grande. (Lucas. Assistente de Negócios. Sindicalista. 6 anos de Banco)

De modo geral, o controle eletrônico sobre o trabalho fez com que o mesmo sofresse alterações no ritmo. A intensificação é uma realidade apontada por todos os trabalhadores entrevistados. Ainda, a política de metas elevou o grau de cobranças no

---

<sup>68</sup> Na imposição das metas e do ritmo de trabalho para alcançá-las, os administradores tem lançado mão de outro instrumento de pressão: o assédio moral. Nas agências as ameaças de descomissionamento e transferência de trabalhadores que não cumprem as determinações são uma constante. O assédio moral “é a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinados, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-a a desistir do emprego”. In.: *Assédio Moral: definição e efeitos de um problema sempre presente*. Templo Global/Cest, junho de 2006. p. 26.

interior das agências do banco estatal. O bancário vive no cotidiano a realidade do trabalho submetido à lógica da reprodução do capital.

Metas, controle eletrônico e intensificação do ritmo de trabalho operam como mecanismo de extração de mais trabalho do bancário. No contexto das transformações verificadas nas últimas décadas do século XX e no atual, o regime de acumulação impôs aos trabalhadores novas formas de organização, novas formas de controle – principalmente o controle eletrônico -, nova disciplina no trabalho. Em suma, o capital encontrou novas maneiras de extrair mais trabalho, aumentando a produtividade e elevando a lucratividade.

### **4.3. Subjetividade e Resistência dos Trabalhadores**

A transnacionalização do capital e as práticas neoliberais subjacentes a este processo fizeram com que direitos historicamente conquistados pelos trabalhadores fossem, e continuam sendo, eliminados ou reduzidos. O avançar das políticas neoliberais tomou o movimento dos trabalhadores como um dos inimigos que inibiam a expansão da exploração do trabalho sob a égide do capital.

Os estudos de Antunes (2000), Harvey (2003), Jinkings (2002) e Tumolo (2002) apontam para a reviravolta do capital nas últimas décadas. A emergência de novas formas de exploração do trabalho e de manipulação da subjetividade dos trabalhadores, reduziram o que havia até então de resistência no interior da produção capitalista. O neoliberalismo representa a face mais exposta do movimento de expansão do capital e da tentativa de adequar os trabalhadores à sua reprodução.

O declínio do movimento sindical nas últimas décadas do século XX está associado ao esgotamento do padrão taylorista-fordista e à emergência do padrão de acumulação flexível. O retrocesso do poder sindical, que até então funcionava como um dos baluartes do fordismo, e o desemprego estrutural são característicos da fase atual de acumulação do capital. (Bihar, 1998; Harvey, 2003).

As práticas associadas à acumulação flexível tem se estendido, de maneira diferenciada, para o conjunto das empresas capitalistas com impactos significativos sobre o universo dos trabalhadores. Desse modo, no interior das empresas as mudanças se fizeram sentir de imediato. Uma enxurrada de novas políticas gerenciais e de recursos humanos tratara de apresentar aos trabalhadores as novas exigências do capital no que

diz respeito à adoção de formas de comportamento relacionadas com a dominação nos espaços laborais e o culto dos valores empresariais do capitalismo transnacional. A partir de então, a adoção dos programas de recursos humanos e de gestão ocorreu em um ambiente de desconfiança por parte dos trabalhadores.

A reestruturação produtiva do capital se instala à medida que as empresas passam a adotar novos dispositivos de regulação interna das relações de trabalho. As políticas de gestão de recursos humanos passam a utilizar de mecanismos de prevenção dos conflitos visando reduzir a resistência dos trabalhadores aos propósitos e objetivos empresariais. No processo de acumulação do capital são instituídas medidas de conformação da subjetividade dos trabalhadores à lógica do capitalismo flexível.

Os programas de gestão dos recursos humanos não eliminam as contradições e os conflitos nos espaços de trabalho, mas procuram manipulá-los, regulá-los de acordo com as finalidades empresariais. Dentro desta perspectiva, Lima chama a atenção para o novo programa de regulação de conflitos do capitalismo contemporâneo:

Adoção de dispositivos visando a antecipação do conflito, especialmente, aqueles que tentam evitar a emergência do descontentamento, buscando satisfazer as reivindicações antes mesmo que elas se expressem. Observa-se também a tentativa de administrar as contradições, inerentes a toda empresa capitalista, pela articulação de procedimentos que levam em conta as instâncias econômica, política, ideológica e psicológica. Nota-se, freqüentemente, a tentativa de mascarar estas contradições através da articulação de políticas ligadas a cada uma dessas instâncias. (Lima, 1996, p. 28).

No setor financeiro, a reestruturação tecnológico-organizacional ocorreu de modo intenso afetando o conjunto dos trabalhadores tanto das empresas privadas quando do setor estatal. Particularmente significativas foram as mudanças ocorridas durante a década de 1990 com os seguidos programas do Governo FHC no sentido de reestruturar o setor financeiro no Brasil. Mas as mudanças não se encerraram. Ao longo dos anos 2000 verificamos o aprofundamento das práticas gerenciais e do uso de tecnologias de informação e da comunicação que reconfiguram periodicamente os espaços de trabalho e, conseqüentemente, as formas de conflitos e de resistência dos trabalhadores.

Analisando as novas formas de dominação no trabalho bancário, vigentes a partir do processo de reestruturação tecnológico-organizacional iniciado nos anos 1990 e que invadiu o século seguinte, Jinkings (2003, p. 244) constatara que:

As desigualdades na situação de trabalho entre assalariados de bancos privados e aqueles de estatais, as quais constituíram distintos perfis profissionais e produziram experiências de organização e ação sindical diferenciadas entre bancários, perdem importância no cenário da atual desmontagem do sistema bancário estatal e dos programas de reestruturação, que imprimem traços característicos de empresa privada aos bancos que permanecem públicos. Com suas possibilidades de resistência reduzidas, os bancários vinculados a este sistema assistem à perda de direitos, conquistados nas lutas sindicais desde o início do século passado. O crescente índice de suicídios de assalariados de bancos estatais, nos anos 90, é revelador dos custos sociais do atual processo de reorganização do capital e de suas formas de destruição da subjetividade do trabalho.

As políticas de RH, à medida que procuram instalar as novas formas de exploração do trabalho, provocam também conflitos nos ambientes laborais. Embora sejam apresentadas como tentativa de harmonizar as condutas no trabalho, as novas determinações disciplinares e de controle provocam ansiedade, stress, assédio moral, LER-DORT, entre inúmeros outros problemas de natureza psicossocial<sup>69</sup>.

Durante os anos posteriores ao PDV, o Banco estatal, através das políticas de RH, se esforçou por implantar medidas no sentido de construir um discurso hegemônico assentado na idéia de concorrência, competição, busca de resultados, trabalhador de resultados, participação, dentre outras. Nota-se que o esforço ganhou proporções significativas porque todas as crenças administrativas até então em uso foram abandonadas em nome da eficácia e das estratégias organizacionais ditadas pelos administradores da era do capitalismo flexível.

Nesse sentido, a valorização da individualização – cada bancário é responsável pelo sucesso da empresa; competência associada a participação e esforços individuais – colocou em xeque os princípios organizacionais e das políticas de RH que até o início dos anos 1990 pautavam a lógica da acumulação financeira.

Seguindo o ideário neoliberal, a instituição procurou esvaziar as reivindicações coletivas à medida que passou a valorizar a relação indivíduo-empresa. Dentro das dependências constata-se a hostilidade de gestores, administradores, gerentes e profissionais de recursos humanos com relação à participação dos trabalhadores nos movimentos reivindicativos como as campanhas salariais da

---

<sup>69</sup> Os estudos de Dejours (2000; 2003) indicam as conseqüências do trabalho sob o capitalismo. O sofrimento no trabalho, a violência psíquica e “a banalização da injustiça social”, para usar a expressão de Dejours, fazem parte da sociedade do capital.

categoria, as denúncias de assédio moral, a luta pela melhoria das condições de trabalho e da saúde do trabalhador, dentre outras preocupações dos trabalhadores bancários.<sup>70</sup>

Obviamente que nem todos dos administradores de dependências pressionam e impõem limites à participação dos funcionários nos movimentos reivindicativos da categoria. No entanto, a hostilidade existe. Às vezes aberta, noutras dissimuladas no discurso do cumprimento das metas. Durante o PDV a pressão sobre os trabalhadores bancários foi intensificada e os relatos indicam a existência, naquele período, de uma política para pressionar os “elegíveis”. As pressões no ambiente de trabalho, ao longo da aplicação do PDV, são descritas por Rodrigues (2004) e Benevides (2002).

Atualmente a pressão se fundamenta no discurso do cumprimento das metas. Nesse sentido, os administradores das agências procuram afastar os funcionários dos movimentos reivindicativos tendo em vista a preocupação em fazer cumprir o Atendimento do Acordo de Trabalho (ATB) que é responsável por parte dos seus rendimentos. À medida que os funcionários participam da luta sindical, das greves, torna-se mais difícil atender os ditames das metas e da lucratividade uma vez que dias parados representam prejuízos para o capital.

Procura-se desestimular a participação do bancário e estimula-se sua integração à política de cumprimento de metas e de resultados. Os laços de solidariedade são enfraquecidos tendo em vista a supremacia da perspectiva individualista adotada no interior da empresa. A participação em eventos coletivos da classe trabalhadora é desencorajada. Para isso incentiva-se a:

Política de individualização e tentativa de evitar as reivindicações coletivas. A grande maioria dessas empresas tenta criar uma relação indivíduo/empresa e estabelecer medidas para individualizar as

---

<sup>70</sup> Vale ressaltar que a estatal utilizou os serviços de consultoria da empresa DBM-Drake, Beam & Morinque através da psicóloga Victoria Bloch procurou apresentar os impactos emocionais, sobre os trabalhadores, do processo de desligamento. (“Como Administrar o Clima Organizacional”. Informe BB-Reservado nº 56. SECOM/COMIN-ADCOM). As correspondências internas também retratam a realidade das pressões e arbitrariedades praticadas pelos administradores das dependências. Aqui citamos as correspondências “Denúncia: estão quebrando o Banco do Brasil” e “Pérolas do Terror no BB”. Na primeira, o gerente, ameaçado de destituição, expressa o medo diante da nova realidade dos afastamentos imposta pelo banco e conclui: “desculpe não assinar. É o medo do terror. O diálogo a muito desapareceu dessa nossa casa. Assinado: medo”. Na segunda são relatadas as situações de repressão e humilhação do quadro funcional que não estava atendendo às determinações de produtividade e lucratividade do banco. Para o Secretário Executivo da Presidência, “é para baixar o pau nos gerentes de São Paulo”; de acordo com Superintendente de São Paulo: “não vamos admitir discordância. Se o colega não quiser entender, está fora”. As correspondências são anônimas e relatam as conversas presenciadas por funcionários, em reuniões, durante o conturbado período de reestruturação do PDV.



reivindicações, manifestando, ora uma atitude claramente hostil ao sindicato (...), ora uma atitude de conciliação, na tentativa de integrá-los aos seus objetivos (...). (Lima, 1996, p. 30).

O processo de reordenação da subjetividade dos trabalhadores colocado em prática nas dependências da estatal financeira brasileira nas últimas décadas tem como principal marco a instalação do PDV em 1995 e, posteriormente, com o prosseguimento e intensificação das políticas de RH e de reestruturação tecnológica e organizacional. O Banco acompanhou as mudanças verificadas no sistema financeiro nacional - instalação de programas como o PROER, PROES E PROEF - ao mesmo tempo procurou adequar sua estrutura organizacional e tecnológica ao cenário da competição e expansão financeira.

Desse modo, com a intenção de estabelecer o controle sobre as relações de trabalho internas, procura-se inculcar a idéia de trabalho em equipe, de cooperação e de institucionalização do ideário de que a empresa é uma comunidade onde todos participam e colaboram entre si.

A grande obsessão das políticas de RH é a busca do consenso nos locais de trabalho. Para isso, os cursos, palestras, os informes *online*, o uso da intranet são instrumentos dessa tentativa de enquadrar o bancário à lógica empresarial hegemônica instituída nas últimas décadas.

Sendo assim, procura-se a:

Valorização do consenso: para evitar os conflitos e melhor administrar as contradições, essas novas políticas tentam sempre construir uma 'comunidade de trabalho' consensual, além de alcançar a completa adesão dos trabalhadores aos princípios, valores e objetivos da organização. Elas tentam elaborar um 'projeto de empresa' e favorecer a 'sinergia' dos indivíduos. Observa-se uma preocupação evidente com a evitação de discordâncias abertas, através da tentativa de criar um universo mais homogêneo possível. Assim, as preferências individuais devem ceder lugar ao consenso maior possível. Para isto, essas empresas contam com a ação da ideologia que tem sempre o papel de conferir ao seu projeto um caráter coletivo. Elas se preocupam, cada vez mais, com o controle da incerteza, com a gestão das contradições e dos paradoxos que são negados 'pela promessa de uma harmonia organizacional triunfante'. (J.Palmade apud Lima). (Lima, 1996, p. 32-33).

Muito embora tenham sido intensificadas nos últimos anos as políticas de RH visando conformar a subjetividade dos trabalhadores bancários à lógica da acumulação financeira, os conflitos no trabalho e a resistência dos trabalhadores se manifestam através de atritos com gerentes e gestores que tentam subordiná-los às reiteradas exigências do Banco no cumprimento das metas impostas nas agências.

Com o PDV os conflitos nos locais de trabalho se intensificaram como constatou Rodrigues (2004) e Benevides (2002). Aqui analisamos os conflitos internos e a resistência dos trabalhadores aos seguidos processos institucionais para reconfigurar e/ou estabelecer o controle e a disciplina nos ambientes de trabalho<sup>71</sup>. O ambiente de trabalho na estatal se transformou em campo de tensão e medo. As práticas autoritárias instituídas com o PDV funcionaram como meio para se alcançar os objetivos da direção de reduzir o quadro de trabalhadores e de criar uma “nova cultura” voltada para o disciplinamento do bancário a partir da postura de mercado que a instituição passa a adotar.

Dessa maneira, os bancários foram submetidos aos novos padrões tecnológicos e organizacionais que atendiam a essa nova perspectiva da empresa. O pós-PDV acarretou mudança de comportamento dos bancários que ficaram na instituição. Ao mesmo tempo, novos trabalhadores foram contratados para renovar o quadro funcional.

As ações empreendidas pelos trabalhadores durante o processo de reformulação organizacional e tecnológica foram, predominantemente, no sentido de

---

<sup>71</sup> Após o processo de reestruturação iniciado com o PDV em julho de 1995, as reivindicações dos trabalhadores bancários se concentraram, no que diz respeito às condições de trabalho, nos seguintes itens relacionados em documento entregue à direção a empresa por ocasião do XVI Congresso Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil: “levantamento do índice de endividamento para avaliar as conseqüências sociais e profissionais dentro do ambiente de trabalho (...); cumprimento dos 10 minutos de descanso para funcionários do auto-atendimento; democratização dos acordos de trabalho nas agências, superintendências e diretorias; ampliação da representação sindical no local de trabalho, garantindo no mínimo um (01) delegado sindical por unidade; participação sindical nos projetos de reestruturação através de uma mesa permanente de relações e organizações de trabalho; fim das campanhas de metas e de assédio moral; garantir que a vítima de assédio moral e sexual tenha mecanismos de proteção a partir da denúncia, tais como: gravação de atos praticados pelos ‘assediadores’, acompanhamento por representante sindical, etc.; disponibilizar atendimento psicológico preventivo pela CASSI nos locais de trabalho de grande concentração de funcionários; fim das perseguições aos cipeiros”. C.f.: [www.spbancários.com.br/spb/bb.asp?m=602](http://www.spbancários.com.br/spb/bb.asp?m=602). Acesso em 24/08/2005. Estas são algumas das reivindicações pontuais que ilustram a realidade vivida pelos bancários nos locais de trabalho na estatal financeira em questão. Isto contraria o discurso da instituição financeira quando apresenta as políticas de gestão como fomentadoras de relações e ambientes de trabalho harmônico e consensual. O que verificamos é a intensificação dos mecanismos de precarização e intensificação do trabalho, advindos dos processos de racionalização e automação dos espaços laborais, posteriores aos programas de “modernização” das dependências da instituição (PDV, PAQ, NMOA, GDP, GDP por Competências, etc.).

preservar o emprego ameaçado pelo PDV. Os embates travados com a direção e mesmo no interior das agências, onde os gerentes e administradores eram responsáveis pela pressão e aplicação de critérios contra os bancários enquadrados como “elegíveis”, foram intensos. Os depoimentos retratam aquele período de desgaste, tensão e medo. (Rodrigues, 2004; Benevides, 2002).

No contexto de precarização social e de desregulamentação da economia, o cotidiano laboral de grandes contingentes de bancários é marcado pela insegurança, pela ansiedade e pelo medo. O sofrimento psíquico de muitos destes trabalhadores, derivado do controle, da pressão, da intensidade do trabalho, do medo de erro e da demissão, das relações tensas e competitivas nos ambientes laborais, desgasta a saúde mental, ‘contaminando’ o tempo livre de trabalho. As Lesões por Esforços Repetitivos (LERs) – esta síndrome do mundo produtivo na era da eletrônica – atingem grande número de bancários, degradando suas condições físicas e repercutindo sobre a vida psíquica e social. (Jinkings, 2003, p. 244).

Após as intensas transformações dos anos 1990, o banco chega ao século XXI com práticas internas voltadas para a formação do trabalhador de resultados que seja capaz de atingir as metas estabelecidas e que se submeta aos objetivos estratégicos, definidos pela alta direção, como se fossem seus objetivos. Essa postura tem gerado conflitos e resistência dos trabalhadores nos ambientes de trabalho.<sup>72</sup>

Os conflitos são diários no interior das agências. As publicações sindicais analisadas – O Espelho Nacional – Jornal dos Funcionários do Banco do Brasil; Folha Sindical - Jornal do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região; Informativo Espelho – Informativo dos Funcionários do Banco do Brasil do Distrito Federal publicado pelo Sindicato dos Bancários do Distrito Federal - retratam essa situação.

A imprensa sindical expressava assim o descontentamento dos trabalhadores do banco:

Metas definidas de cima para baixo sem diálogo com as agências ou prospecção de mercado, superação das metas estabelecidas, acordos de trabalho impostos, pressão de superintendentes, prioridade na venda de produtos (...). Enquanto algumas áreas do banco se

---

<sup>72</sup> Em 2005 o Tribunal Superior do Trabalho (TST) anunciou a lista das empresas com maior número de processos trabalhistas em fase de execução. No total de 30 empresas do ranking, nove são bancos e o Banco do Brasil figurava em primeiro lugar com 969 processos; ABN Amro em terceiro lugar com 401 processos, seguido do Unibanco em quarto com 367 processos e Bradesco em nono com 179 processos. Os outros bancos que figuravam na lista são: Santander Banespa, Caixa Econômica Federal, Nossa Caixa, Nordeste e Econômico. C.F.: SEEB-SP. [www.spbancarios.com.br/spb/bb.asp?c=85](http://www.spbancarios.com.br/spb/bb.asp?c=85). Acesso em 24/08/2005.

esforçavam para alterar a política de pessoal, para reduzir a tensão reinante e criar mecanismos de gestão mais democráticos, a área de Distribuição e Varejo mantinha a velha orientação de apertar o torniquete. (Enfim, Edson Monteiro cai. O Espelho, nº 235, agosto de 2005. p. 03).

Na tentativa de integrar e coordenar as diversas chefias e o trabalhador bancário, nas agências os administradores são os responsáveis por colocar em prática as políticas estabelecidas pela direção da empresa quanto às metas, às regras e normas de procedimentos bancários, de comissionamento e isto causa conflitos uma vez que os gestores atuam no sentido de pressionar os trabalhadores para cumprir as diretrizes da direção.

Dessa forma, os conflitos dentro das agências são comuns. As pressões para atingir as determinações da direção provocam conflitos uma vez que a estrutura material, o número de trabalhadores nas agências, impossibilita o cumprimento das metas impostas.

As chefias é um caso complicado... Então, você tem diversos níveis de chefia dentro de uma mesma dependência. Diversos graus hierárquicos. Você tem na minha agência, que é considerada uma agência nível 1, leia-se, a agência de maior porte que o banco tem. São cinco níveis de agência. Do 1 ao 5. O nível 1 é o maior porte de agência que o banco tem. Você tem nessa agência: um gerente de administração, o gerente geral da agência, um gerente na tesouraria, vários gerentes de contas, um gerente no apoio administrativo e assim vai. As gerências de setor, o que eu posso perceber é que normalmente, via de regra, tem um integramento bom, pelo menos razoável. Quando você parte para a administração da dependência, no caso, representada pelas figuras do gerente geral e do gerente de administração, você algumas vezes tem sérios problemas porque esses gerentes são os responsáveis pelo repasse da política e da sistemática de funcionamento do banco vindo diretamente da direção da empresa. E aí é que você começa a ter problemas porque a direção do banco determina, define muitas coisas, desde as metas até as formas de alcançá-las, que são conflitantes com o ideal que o bancário consideraria. E esses gerentes estão ali, justamente, para representarem, corporificarem as vontades e determinações da direção do banco para os demais funcionários e, muitas vezes, acaba que essas vontades, essas determinações da direção geral são impossíveis de cumprir nos prazos, da forma e com a estrutura material, física, número de funcionários que cada dependência possui. Esses gerentes cobram que seja como a direção quer. Então, muitas vezes, ocorrem conflitos. (Eduardo, Escriturário. 2,5 anos de Banco).

A resistência no trabalho aparece à medida que as gerências tentam impor as determinações da direção da empresa. Há um escalonamento do conflito. A administração da agência, responsável por executar as políticas da direção da empresa, pressiona os gerentes que por sua vez pressionam os funcionários do agrupamento de execução - caixas executivos, escriturários, assistentes de negócios – que por sua vez não tem a quem pressionar. Estabelece assim, uma escala de pressões e conflitos no trabalho que chega a níveis insuportáveis na tentativa de superar metas.

O controle do trabalho e a “manipulação psicológica” (Heloani, 2003) pela gerência assumem proporções significativas a ponto de interferir nas decisões dos trabalhadores acerca dos movimentos reivindicativos. Como foi lembrado abaixo, se o bancário estiver interessado em participar de movimento para reivindicar direitos, a gerência procura atuar no sentido de persuadir ou, se consumada a participação, punir o trabalhador. A participação é estimulada apenas no que refere ao envolvimento do trabalhador com as questões relativas ao desempenho e resultados da organização financeira. Portanto,

Se você quer participar de um movimento grevista, diversas vezes foram marcadas as pessoas no movimento grevista. E se faz de tudo para que você não tenha direito a exercer o seu direito. Você não queira exercer o seu direito por um terrorismo, por um assédio. Lógico, faz tudo isso da maneira mais elaborada possível para que seja difícil de você provar, comprovar alguma coisa. Mas isso acontece o tempo todo. Infelizmente, numa sociedade com nível de crítica tão baixo como a gente tem, as pessoas acabam achando isso normal e por dependerem tanto do trabalho que tem, acham que elas têm que tolerar tudo. (Marcos. Assistente de Negócios. 2 anos de Banco.)

A campanha salarial nacional dos bancários do Banco do Brasil, realizada anualmente, sempre traz como eixo reivindicativo questões relativas às condições de trabalho, ao assédio moral, o fim das metas abusivas e melhor qualidade de vida. Assim, as ações de resistência da categoria se concentram nas manifestações, campanhas de esclarecimento, reuniões, vistorias e até fechamento de agências por parte dos bancários chegando até a realização de greves nacionais.

No período das campanhas nacionais os conflitos internos ficam mais evidentes. Ocorrem denúncias acerca das condições de trabalho a que estão submetidos os bancários e ocorrem enfrentamentos entre administradores das dependências e bancários. A questão salarial também é posta em evidência.

Outro instrumento de disciplina e repressão no trabalho são os inquéritos administrativos usados para penalizar trabalhadores no exercício de funções e atividades designadas pelo próprio Banco que não oferece a formação adequada para o bancário, mas que o responsabiliza pelos eventuais erros cometidos ao longo da atividade.

De acordo com a imprensa sindical:

Os bancos utilizam com frequência de inquéritos administrativos para responsabilizar bancários por omissão. É comum ver bancários assumindo serviços no cotidiano do trabalho sem passarem por cursos ou formação profissional que os qualifiquem para tais responsabilidades. (Informativo Bancário. 10/08/2006. Sindicato dos Bancários de Brasília. p. 06).

Os conflitos nos espaços de trabalho são percebidos pela maioria dos trabalhadores entrevistados como resultantes das imposições para o cumprimento das metas e das práticas de comissionamento nem sempre transparentes. Nas agências a obediência às determinações dos gestores é tomada como sinal de comprometimento do trabalhador com a empresa, muito embora seja percebido também o autoritarismo gerencial em fazer com que o bancário aceite as metas e se submeta ao poder dos gerentes para atingir os resultados esperados de venda de produtos e serviços.

A consequência dessa forma de imposição é a manifestação diária de conflitos no interior das dependências, uma vez que as metas são sempre crescentes e a capacidade física e mental do bancário para atendê-las tem limites. Daí alguns gerentes exercerem a pressão sobre o trabalhador para que cumpra as determinações. O assédio moral se encaixa nessa política de intensificação e exploração do trabalho.

A reestruturação contínua do sistema financeiro vem provocando dois movimentos antagônicos simultâneos. Com a crescente automatização e introdução de novos modelos de gestão, os bancos enxugam as dependências, ampliam o auto-atendimento, redirecionam atividades para outras empresas do conglomerado e impõem metas cada vez mais abusivas – o que, junto com os juros e spreads mais altos do mundo e o aumento das tarifas, lhes garantem recordes sucessivos de lucro. Do lado dos bancários, essa reestruturação ameaça os empregos e os obriga a um constante aperfeiçoamento profissional, o que aumenta a pressão nas dependências, extrapola jornada, incentiva o assédio moral e produz impactos substanciais na saúde e nas condições de trabalho. (Informativo Bancário. 10/08/2006. Sindicato dos Bancários de Brasília. p.03).

Hoje nos locais de trabalho, como resultado imediato das relações de trabalho competitivas e da imposição de metas e resultados, o assédio moral se tornou uma prática visível e comum. Os relatos dos entrevistados e as notícias da imprensa sindical apontam a gravidade e intensidade com que os gestores e gerentes abordam os bancários no interior das dependências. Humilhações, desprezo, pressões por metas e resultados compõem o quadro das contradições, dos conflitos e da resistência do trabalho na era do capitalismo flexível.

O assédio moral também está entre as principais causas de conflitos no trabalho. Nesse sentido deve ser pensado como uma das expressões da exploração e da dominação no trabalho e não somente como um ataque pessoal. A pressão dos administradores das dependências para que seja cumprida as metas estabelecidas pelo Programa Sinergia leva a situações limites como a relatada a seguir:

Bancários pressionados, muitas vezes humilhados, com ascensão profissional vetada, apesar de melhor classificados nas concorrências externas, ridicularizados em público e sobrecarregados pelo cumprimento de metas. Essas práticas caracterizam o assédio moral, que está sendo adotado por maus gestores. E a principal justificativa é o cumprimento das metas do Programa Sinergia. (Pressão Imoral. O Espelho, nº 241, julho de 2006. pp. 10-11).

Na definição da imprensa sindical, o assédio moral é uma forma de violência que provoca transtornos psicossociais nos trabalhadores afetados. Compreende-se que:

O assédio moral é a exposição dos trabalhadores a situações repetitivas de constrangimento e humilhação no exercício de suas funções, mais frequentemente em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas. Quando um ou mais chefes submetem o subordinado a tais situações, degradando deliberadamente as condições de trabalho, isso acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e para a empresa. Em muitos casos, o trabalhador vítima da violência moral passa a ser hostilizado e inferiorizado diante dos seus colegas que, por medo de represálias, mantém-se acuados e nada fazem para remediar o problema. Instaura-se um pacto da (in)tolerância e do silêncio, desestabilizando e calando o trabalhador assediado, que perde sua auto-estima, o que pode até mesmo interferir na sua saúde. (O Espelho, SEEB-SP, junho de 2006. nº 21. p. 03).

No Banco estatal a questão se manifesta, embora reiteradas vezes a direção da empresa não reconheça esta prática nos ambientes de trabalho. As relações de trabalho, mesmo sendo reguladas pelas práticas de RH, são marcadas pelos métodos de imposição e manipulação próprias da administração contemporânea.

A gestão de recursos humanos pressupõe a gestão da manipulação psicológica no trabalho. (Heloani, 2003). A adoção de um padrão de comportamento e de adesão aos objetivos da empresa tem como fundamento a imposição de determinados constrangimentos no sentido de alcançar os resultados e de realizar as estratégias empresariais. Sendo assim, as contradições, os conflitos e a resistência nos ambientes de trabalho não podem ser superados pelas administrações capitalistas, uma vez que os objetivos empresariais não são compatíveis com os objetivos dos trabalhadores. (Heloani, 2003).

No BB, a prática de assédio moral não é diferente. O banco, com sua política de metas, mesmo que indiretamente, tem causado constrangimento moral a seus funcionários. (...). Batendo recordes no sistema financeiro nacional, a empresa ignorou completamente seus trabalhadores ao aplicar métodos de cobrança como Sinergia e ATB, que causam inúmeros transtornos aos bancários. Como tais mecanismos influenciam o pagamento do Módulo Bônus da PLR, certos gestores acabam repassando as cobranças aos funcionários de forma excessiva, muitas vezes praticando o assédio moral. (O Espelho, Jornal dos Funcionários do Banco do Brasil de São Paulo, Osasco e Região. SEEB/FETEC-SP, junho de 2006. n° 21. p. 03).

A resistência dos trabalhadores se manifesta nas denúncias e ações concretas expressas no cotidiano do trabalho. O desabafo da funcionária diante das práticas recorrentes de assédio moral no ambiente de trabalho expressa a realidade presente nas dependências do Banco.

‘Mania de perseguição’! Essa frase típica é uma das mais utilizadas para descaracterizar o assédio moral atualmente. Expor o trabalhador ao ridículo, disseminando a idéia perversa de que o assédio moral do qual é vítima é apenas fruto de uma ‘fixação’ mental, tem sido uma das estratégias de alguns gestores para ocultar a agressão cometida. (O Espelho, Jornal dos Funcionários do banco do Brasil de São Paulo, Osasco e Região. SEEB/FETEC-SP, 30 de junho de 2006. n° 27).

Mesmo o Banco colocando no site da UNIBB que estão sempre renovando os RH, criando novos programas para modernizar a instituição e, portanto, justificando



ideologicamente as práticas de exploração do trabalho do bancário, o poder continua circunscrito a órbita dos gerentes de agência, dos gestores, dos gerentes de administração e da alta direção como ocorre nas empresas capitalistas, independente do modelo de gestão em voga. Portanto,

(...) o marketing social do banco é realmente muito grande: responsabilidade sócio-ambiental, de fazer bem para os seus funcionários. Mas, não é o que a gente ouve dentro da agência. O que a gente vê dentro da agência, do adoecimento, do nível de stress das pessoas, do assédio moral a que se é submetido todos os dias e constantemente. Para mim todos os gerentes de agência, gerentes de administração, eles tem poderes como se fossem senhores feudais dentro de uma agência. Tem poderes de vida e de morte sobre seus vassallos. Se um gerente de agência implicar com uma pessoa, que foi o caso inclusive do colega que você entrevistou, ele vai sair da agência. Ele não vai conseguir ficar lá. E eu já vi vários casos na minha agência assim. Quando eu cheguei, um caixa executivo passou por isso. Depois outro caixa executivo passou por isso. Depois um gerente de contas passou por isso. (Marcos. Assistente de Negócios. 2 anos de Banco.)

O gestor de agência tem amplos poderes dentro da agência. A extensão dos poderes implica a subordinação dos bancários às vontades e imposições da administração da agência. Desse modo, não há espaço para a construção de gestão participativa dos trabalhadores. O ambiente e a hierarquia permanecem fortemente marcados pelas imposições diretivas conforme já havia observado Harley (1999) na análise do mito do empoderamento (empowerment).

Dessa maneira entendemos a ironia do trabalhador ao estabelecer a comparação entre senhores e vassallos para explicar como funcionam os mecanismos de poder e repressão nas agências. Compreende-se que a subordinação dos trabalhadores está associada a um forte grau de autoritarismo gerencial, por mais que institucionalmente se negue a existência de formas impositivas de gestão.

Poder de vida e de morte sobre seus vassallos (risos). Se ele implicar com o funcionário, ele vai tornar a vida dele tão insuportável lá dentro e tem alguns que chegam a dizer assim: “Procura alguma agência que você não fica mais aqui”. É uma coisa bem direta mesmo. Teve uma reunião lá na agência esses dias em que o superintendente regional chegou na agência e disse: “olha, quem não está satisfeito com o banco, passa no caixa. Vá embora.” Então, eu não vejo democracia numa instituição que diz isso. Numa instituição que diz: “você tem que fazer isso e ponto”. Que não ouve os funcionários. As decisões não são democraticamente tomadas. São, realmente, de cima para

baixo. É um viés assim: “se você não quer mudar de função, olha o banco precisa. O problema é seu. Você não quer fazer isso. Não posso fazer nada. O banco precisa. O que eu vou fazer? Você vai fazer isso aqui.” (Marcos. Assistente de Negócios. 2 anos de Banco.)

Mesmo o Banco anunciando a chegada de “novas” formas de administração e gestão com participação, democracia nas relações de trabalho, cooperação e profissionalismo, as práticas recorrentes nos ambientes de trabalho desautorizam essas ideologias. No mundo concreto do trabalho bancário o que se percebe é a existência de maneiras autoritárias de administração e de imposição dos objetivos da empresa. O assistente de negócios ao ironizar dizendo que o gerente tem poder de vida e morte sobre os vassallos, está apenas demonstrando como o Banco ampliou os poderes dos gerentes sobre os funcionários.

A hierarquia, o controle e a disciplina foram, em certa medida, redefinidas mas, permanecem os constrangimentos e o autoritarismo gestorial na execução das tarefas e na definição do trabalho do bancário. Isto é rotineiramente repetido nas agências, nas dependências, superintendências e demais instâncias do Banco.

A tecnologia também interfere nos embates entre Banco e trabalhadores bancários. De acordo com dirigente sindical entrevistado, a tecnologia agiliza o processo de comunicação do banco com o conjunto dos trabalhadores em escala nacional.

As posições da instituição quando negocia com a comissão de empresa, órgão representativo interno dos trabalhadores, são divulgadas imediatamente através do correio interno e isso faz com que a instituição possa agir com rapidez sobre a posição dos funcionários. Nesse sentido, o banco pode “interferir nos corações e mentes” (Augusto. Sindicalista. Assistente de Operações. 6 anos de Banco) com muito mais eficiência.

Dessa maneira, os conflitos e a resistência dos trabalhadores passam a ser regulados pelo processo de comunicação do Banco. As tecnologias de informação e da comunicação são usadas pela administração para impor o consenso em torno das posições oficiais acerca dos movimentos dos trabalhadores diante dos conflitos internos e das reivindicações por melhores condições de trabalho, salariais, de saúde, contra o assédio moral, dentre tantas outras.

Há um tempo atrás era até bastante difícil o banco fazer essa comunicação, mas hoje a tecnologia permite a imediata comunicação. O banco utiliza bastante esse instrumento. Nós temos o correio interno

do banco que dissemina informação numa velocidade, numa quantidade bastante grande. Acho até que é um exagero essa comunicação. Não se tem tempo de ler tudo aquilo, mas eu acho que a tecnologia da informação possibilita o banco se antecipar. Realmente a gente vive um momento, por exemplo, como, agora que a gente chega na nossa database, o banco consegue disseminar suas posições numa rapidez muito grande. Quando o banco se reúne, por exemplo, com a comissão de empresa para tratar de um assunto, ele está se reunindo às três da tarde, às quatro horas da tarde o correio interno do banco já coloca a posição do banco, o que foi discutido. Então, a capacidade do banco interferir nos corações e mentes é bem maior hoje em dia. A velocidade em que o banco se comunica é muito maior que a possibilidade do sindicato se comunicar, se posicionar. (Augusto. Sindicalista. Assistente de Operações. 6 anos de Banco.).

A manipulação psicológica no trabalho ganha outra dimensão. As tecnologias colaboram no sentido de divulgar, com maior rapidez, modos de pensar, de comportamentos e de subordinação a determinadas políticas da estatal financeira.

O convencimento ocorre, então, tendo em vista a rapidez proporcionada pela tecnologia na divulgação das políticas e práticas administrativas adotadas periodicamente e que precisam ser estendidas para o conjunto dos trabalhadores na perspectiva de que sejam adotadas e conformadas à realidade dos ambientes de trabalho.

A crítica, o questionamento, fica prejudicada tendo em vista o volume de informações que impedem a reflexão detalhada daquilo que está sendo proposto nos locais de trabalho. Portanto, o sistema de comunicação do Banco exerce importância na determinação dos modos de regulação dos conflitos e da resistência dos trabalhadores tendo em vista que funciona como um dispositivo de controle e disciplina voltado para o inculcamento de idéias e processos de conformação da subjetividade aos interesses da administração e, ao mesmo tempo, à adoção de um padrão de comportamento recorrente à ideologia do trabalhador de resultados.

Você acaba assumindo uma posição oficial da empresa nos assuntos porque vai incorporando a opinião da empresa como se fosse a opinião tua. Acho que interfere nesse sentido. Quando o banco faz o discurso, ao longo do tempo, dentro da empresa, em relação à necessidade de competir com o mercado. Isso vai sendo incorporado. Todo mundo vai assumindo aquela posição: “não, nós temos diversos inimigos externos. Bancos privados e tal” e isso vai interferindo diretamente no próprio comportamento. O banco estabelece: “nosso inimigo está fora. São os outros bancos. Nós temos que competir aí, nós temos que ter algumas armas e tal” e isso vai sendo incorporado. Para isso nós temos que ter um determinado comportamento. Temos que profissionalizar, buscar isso e aquilo. Vai fazendo com que as pessoas vão incorporando aquilo ali e vão assumindo como se esse

modelo fosse seu mesmo. Não há uma crítica. Não existe uma possibilidade maior de reflexão, até porque é muita informação, é muita velocidade. Então, não há uma crítica em cima dessa exigência que o banco faz, dessas políticas que o banco traça e dessas características que o banco começa a exigir do funcionário, do comportamento dele. Isso é tão imediato que é difícil você não acabar convencido disso. (Augusto. Sindicalista. Assistente de Operações. 6 anos de Banco.).

Ainda se referindo à resistência do bancário nos locais de trabalho, o gerente de contas abaixo relata a experiência vivenciada ao longo dos anos dedicados às atividades no Banco. Segundo o entrevistado, ocorrem principalmente nas agências, diversos conflitos tendo em vista a postura autoritária dos administradores para com os bancários.

O poder dos gestores e administradores de agências determina que tipo de trabalhador permanecerá exercendo a atividade bancária na agência. Se o bancário entra em desacordo com os métodos gerenciais e a forma de cumprimento das metas estipulada pela administração, ele é convidado a procurar outro local de trabalho.

Pela minha experiência. Pelo que aconteceu na minha agência, o pessoal é só re-allocado para outra agência. É convidado a sair da agência. Ele procura outra agência. O próprio banco também dá essa opção. Muitas das vezes dá. Acontece isso, por quê? Pelo relacionamento interpessoal dentro da agência. Tem vários administradores que são arrogantes. Aquela coisa que a pessoa é maravilhosa no trato com as outras pessoas; por um momento de cabeça quente. Está no caixa, dá uma resposta para o cliente. O administrador fala assim: “ó, procura uma agência para você”. Muitas vezes não tem aquela simpatia do administrador com certos funcionários. Aí, fazer o quê? O cara pede para procurar outro lugar para ele. Aconteceu várias e várias vezes lá na minha agência. (José. Gerente de Contas. 18 anos de Banco.)

No processo de integração entre chefia e funcionário aparece a resistência do trabalhador, principalmente quando trata da relação autoritária dos administradores nos ambientes de trabalho.

Isso vai muito também da forma de gerir essa equipe toda. Existem gestores que ainda são muito autoritários, mas existem gestores já com essa nova visão de gerente desenvolvedor. Existe muito treinamento em cima disso dentro do banco. Mas existem aqueles gestores que ainda são muito autoritários. Então existem conflitos sim. Existem inquéritos administrativos por conta disso. Uma corporação desse

tamanho, com certeza trás esse tipo de problema também. (Marília. Analista de RH. 19 anos de Banco.)

A intensificação do trabalho e as relações de trabalho autoritárias, expressas nas pressões para cumprir metas e resultados, no assédio moral, deterioram a saúde do trabalhador bancário. Nesse sentido, as mudanças organizacionais e os processos tecnológicos que intensificam o trabalho acarretam mudanças nas condições de trabalho e danos à saúde de um número crescente de funcionários.

Totalmente. Acho que o nível de absenteísmo, de faltas por stress, de faltas não justificadas, corrobora isso totalmente. Se a gente for pegar o nível como isso anda, como é no banco, como não é. O nível de demissões no banco com pessoas com pouco tempo de trabalho ou os relatos médicos. A quantidade de licenças que se tem por causa de stress dentro do banco é alarmante. (Marcos. Escriturário. 2 anos de Banco.)

E neste contexto de transformações do trabalho na estatal financeira observamos os processos internos de imposição de novas determinações, controle e formas de construção da disciplina interna necessária à acumulação financeira em curso.

Os mecanismos de controle, mesmo a administração reivindicando um suposto caráter democrático e participativo, expõem os trabalhadores à lógica da dominação e subordinação no trabalho.

A reestruturação produtiva e organizacional intensificou o trabalho e a disciplina à medida que passou a exigir do bancário algumas qualificações e envolvimento com a ideologia empresarial da “comunidade de trabalho” e cooperação para o alcance dos objetivos e resultados financeiros.

A resistência dos bancários se manifesta cotidianamente nos locais e ambientes de trabalho. Na estatal financeira a situação não é diferente. Os diversos relatos dão conta de uma infinidade de práticas internas de questionamento dos programas de gestão, das políticas de RH e da maneira como ocorre o processo de racionalização implantado e renovado pelas tecnologias de informação e da comunicação.

Desde os estudos de Jinkings (2002), Benevides (2002) e Rodrigues (2004) que detalham o processo de transformações institucionais do trabalho até o presente, constatamos que a “modernização” da estatal financeira se assentou, antes de tudo, na

reformulação dos padrões de dominação e na configuração de formas disciplinares adequadas ao capitalismo contemporâneo. Paralelo a este duplo processo de imposição, a resistência e os conflitos vem à tona revelando as contradições inerentes às atuais formas gerenciais do capitalismo contemporâneo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco desta tese é a questão da disciplina e do controle no trabalho bancário, especificamente no maior banco estatal brasileiro. A partir das categorias e dos conceitos de autores como Gaudemar (1991), Mendoza (1991), Harvey (2003), Antunes (2000 e 1999) e Jinkings (2002) construímos nossa análise acerca do fenômeno recente de reestruturação organizacional e tecnológica do Banco do Brasil que tem como marco principal a adoção do Programa de Desligamento Voluntário (PDV) e que se estendeu com a aplicação de novos modelos de gestão e de políticas de recursos humanos ao longo da segunda metade dos anos 1990 e anos 2000.

O ponto de partida da tese é discutir quais os impactos dos programas de gestão da força de trabalho e das tecnologias de informação e da comunicação sobre a organização do trabalho na estatal financeira. Ao mesmo tempo, busca entender em que medida os programas de gestão da força de trabalho (Gestão de Desempenho Profissional –GDP – e Gestão de Desempenho Profissional por Competências - GDC), associados às tecnologias de informação e da comunicação, redefiniram as relações de trabalho e criaram novas formas de controle e de disciplina sobre o trabalho na empresa bancária. Destaca-se a relação entre tais programas e as tecnologias na constituição de uma nova perspectiva interna quanto a consolidação do modelo organizacional da estatal.

As mudanças que se sucederam na estatal ocorreram no sentido de transformar determinados padrões de organização e gestão do trabalho e das tecnologias que até aquele momento marcavam o processo de trabalho interno. Compreendemos que tais mudanças são concomitantes e articuladas tendo em vista a superação das formas de controle e disciplina ultrapassadas pelas novas exigências do capitalismo flexível. O estudo mostrou que a reestruturação produtiva do capital dos anos 1990 irrompe na estatal de modo a impor novos mecanismos para extrair do trabalhador bancário, com mais intensidade, o trabalho expresso na lucratividade e produtividade das metas.

Nesse sentido, o PDV foi mais que um programa de ajustes. Ele representou a chegada de uma nova perspectiva empresarial associada à racionalização do trabalho, a adequação ao mercado e a implantação de novos modelos gerenciais. Este programa significou a emergência de um novo ciclo disciplinar e de controle sobre o trabalho centrado nas metas, na “avaliação de competências”, na pressão por resultados e nos

controles eletrônicos sobre o trabalho que vieram no período pós-1995.

O impacto do PDV foi imediatamente sentido. Tanto na redução do quadro funcional quanto na quebra do paradigma organizacional anterior através do objetivo imediato de romper com as relações de trabalho estabelecidas até aquele momento. A “estabilidade informal” dos funcionários, as relações de trabalho assentadas na identificação do trabalhador com a empresa na perspectiva de compreendê-la enquanto agente para o desenvolvimento nacional perdem a razão de ser com a nova conjuntura neoliberal de abertura dos mercados, privatização, desregulamentação do trabalho e práticas estritamente racionalizadas de condutas que visam à busca incessante de resultados econômico-financeiro por parte da empresa.

O PDV expressou ainda as mudanças que aconteciam no âmbito das formas de dominação e de subordinação no trabalho. A reconfiguração da disciplina e do controle tornou possível com a adoção de medidas que desarticularam o universo do trabalho bancário e inauguraram uma nova fase de dominação nos locais de trabalho, marcada pela exigência das metas, da insegurança no trabalho, do comissionamento generalizado e da competição entre as equipes de trabalho e as agências. Tais medidas estão consubstanciadas tanto no PDV, e nos programas de gestão posteriores, quanto na introdução de tecnologias de informação e da comunicação. A modernização tecnológica da estatal aconteceu dentro da perspectiva de ruptura com o modelo de gestão até então predominante e da instauração de políticas que visavam claramente conformar o trabalhador bancário ao novo perfil do banco, marcado pela lógica privada de gestão.

O controle, entendido enquanto ação da administração para coordenar e dominar o ambiente e as relações de trabalho, tem-se transformado nas últimas décadas com a adoção de novas tecnologias capazes de intensificar a fiscalização do processo de trabalho e ao mesmo tempo fazer com que cada trabalhador ofereça mais trabalho ao capital.

Os investimentos em tecnologia de informação no sistema bancário nacional crescem constantemente. O desenvolvimento de novos meios informacionais coloca o setor na vanguarda da utilização de recursos de software e hardware mais versáteis e programados de acordo com as necessidades da automação bancária em curso.

O trabalho, além de ser controlado pelas gerências intermediárias, passa a ser monitorado por sofisticados instrumentos eletrônicos conectados 24 horas. Os programas desenvolvidos pelas empresas bancárias - qualidade total, remuneração



variável, reengenharia, produtividade, dentre outros - procuram adequar o trabalhador aos propósitos e objetivos empresariais da lucratividade.

Ao impor a nova ordem no local de trabalho, nas agências, a instituição financeira tratou de criar novos mecanismos de controle baseados no uso de tecnologias de informação e da comunicação e de gestão de recursos humanos. A consequência disso foi a criação do ponto eletrônico, que muito embora seja também reivindicado pelo sindicato, representou a institucionalização de formas de dominação e subordinação estruturadas nas tecnologias de base microeletrônica.

O ponto eletrônico é uma das formas de controle instituída no bojo das transformações recentes no trabalho dentro da estatal e que possibilita à direção, aos administradores, aos gestores, coletar um conjunto de informações instantâneas sobre a totalidade dos funcionários em escala nacional. Desde o número de funcionários que estão trabalhando diariamente, os que estão de licença do trabalho, os que estão realizando trabalhos em outras dependências, faltas e assiduidade são registradas no software de controle do trabalho: o ponto eletrônico.

Se ao longo dos anos 1970-1980 o trabalho bancário estava submetido ao controle de supervisores e a formas burocráticas como a folha individual de ponto, a partir do final da década de 1990 essas formas são, em parte, superadas e o controle passa a ser estabelecido pela existência de mecanismos eletrônicos que registram desde o horário de trabalho de cada bancário até a produtividade. As avaliações de “competências”, os cursos de formação realizados ao longo do ano e o cumprimento das metas estabelecidas também são representativos dessa lógica.

Esses controles – programa de metas, busca do comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa, ponto eletrônico (conhecido como gerenciamento da jornada de trabalho), demanda dos clientes, avaliação de desempenho – expressam as mudanças na forma de fiscalização do trabalho nas dependências da instituição financeira estatal. Dentro desta perspectiva, notamos que as formas de controle são variadas e se expressam de diversas maneiras. O controle através dos sistemas - controle eletrônico, controle on-line – expandiu e se diferenciou ao longo da introdução das tecnologias de informação e da comunicação. Além disso, é possível através do sistema saber o desempenho, a produtividade do trabalhador, tendo como parâmetro o cumprimento das metas. O controle através do sistema, da rede, tornou-se, do ponto de vista da empresa, mais eficaz e rígido. As tecnologias de informação e da comunicação criaram a esfera perfeita para a supervisão e controle das atividades

exercidas nas agências.

As formas de controle se estendem para a arena dos valores. Os valores do trabalhador devem ser os valores do Banco. Os objetivos do trabalhador devem se adequar aos objetivos da empresa. O controle é estabelecido através da busca do convencimento e da adesão aos objetivos da empresa. Nesse sentido, os cursos e seminários de formação da força de trabalho se tornam primordiais para o disciplinamento e para a condução da estratégia do banco no sentido de alcançar a finalidade última: o resultado financeiro.

Os modernos administradores jogam com um conjunto de palavras com diversos significados e bem representativos do que se tornou o terreno da produção no capitalismo contemporâneo. Poder, dominação e submissão, deixam aparentemente de compor o universo ideológico dos administradores e gestores de recursos humanos para em seu lugar cunharem-se expressões como “participação”, “empoderamento”, “responsabilidade social”, “equipes de trabalho”, “cooperação”, dentre tantas outras que compõem a nova gramática disciplinar do capital.

Ao institucionalizar esse tipo de discurso as empresas buscam tirar de foco os conflitos no interior do trabalho, procurando com isso criar um ambiente e uma ética do trabalho distantes da cultura de resistência dos trabalhadores. Com isso procuram envolver o trabalhador com as questões relacionadas ao cotidiano interno da empresa e ao mesmo tempo desejam afastá-lo da influência das lutas sindicais.

Desse modo, o trabalhador requerido pela nova forma de organização do trabalho no Banco deve se enquadrar no novo “paradigma” organizacional e de gestão. O trabalhador altamente competitivo, individualista e capaz de executar trabalho em equipe, ter iniciativa e ao mesmo tempo conformar com regras e normas da instituição, preocupado com a aquisição de novos conhecimentos e ter um pensamento operatório e fiel à empresa. O discurso disciplinar está fortemente associado com a “manipulação psicológica” (Heloani, 2002) no trabalho.

A partir de 2002, a estatal inaugura a Universidade Corporativa (UNIBB) que exercerá papel importante na conformação do discurso disciplinar tanto das metas quanto da responsabilidade e do engajamento do bancário com os propósitos da organização. A formação interna, dentro do ideal da empresa, busca “qualificar” o funcionário para que possa exercer as determinações gerenciais e executar com “zelo” as atividades e estratégias com o fim de atingir os objetivos empresariais da instituição. Assim, são estimulados a concorrer com os bancos privados e a trabalhar sempre na

perspectiva de atingir e superar os objetivos estipulados.

A UNIBB se estrutura após o conturbado período de mudanças inaugurado pelo PDV, PAQ, GDP, dentre outros, e logo em seguida, já conduzida no âmbito da nova arena das relações de poder e de trabalho, redefine o projeto da estatal com a GDC instituída em 2005.

A UNIBB se insere no contexto da expansão da formação interna para propiciar a aprendizagem dos princípios, normas, comportamentos e valores empresariais da estatal financeira. Decorre daí a busca da consolidação no banco da “cultura organizacional” da era do capitalismo transnacional. As práticas de gestão procuram inculcar no trabalhador um novo padrão comportamental e de disciplina para o trabalho que resulte na formação do indivíduo competitivo e que traga resultados financeiros para a empresa.

Nesse sentido, a UNIBB aparece como o local de formação do bancário-vendedor. Os cursos e treinamentos são sugeridos e oferecidos dentro do padrão comportamental e disciplinar voltado para a realização de negócios e oportunidades, para usar a linguagem corrente na estatal. Daí resulta a pretensão de transformar a perspectiva empresarial em perspectiva do trabalhador. Em certa medida, podemos compreender o discurso da empresa como um dos mecanismos para buscar a adesão do bancário no contexto das profundas mudanças tecnológicas e organizacionais das últimas décadas.

O profissional do Banco do Brasil, de acordo com a ideologia das atuais políticas de recursos humanos, deve estar atento a um conjunto de medidas que conduza tanto ao fortalecimento da imagem institucional quanto à melhoria do desempenho da empresa.

Os apelos da GDP por Competências para que o trabalhador avalie e seja avaliado tem uma lógica: impor ao conjunto dos trabalhadores da instituição as regras e diretrizes organizacionais e financeiras tendo em vista o enquadramento da força de trabalho e a vigilância e responsabilidade sobre os atos de cada um nos espaços de trabalho.

Outro aspecto importante da racionalização tecnológica e da reestruturação organizacional é que mudaram o ritmo de trabalho, intensificando-o. O foco voltado para os negócios, através da adoção de metas, transformou a realidade do trabalhador bancário. Como consequência, o tempo de trabalho, liberado de algumas funções rotineiras, passou a ser regido a partir da lógica de mercado e esta resulta do princípio

capitalista de vender sempre mais as mercadorias produzidas, no caso os produtos e serviços bancários.

A agilidade inerente às tecnologias de informação e da comunicação propiciou a imposição de ritmo de trabalho mais acelerado para cumprir as crescentes exigências de metas. O trabalho intensificado pode ser controlado tendo em vista as amplas possibilidades abertas pela tecnologia quanto às atividades do bancário.

De modo geral, a racionalização do trabalho bancário na estatal, nos últimos anos, contou com dois elementos fundamentais: as novas tecnologias e os programas de recursos humanos. As novas tecnologias, principalmente as TICs, colocaram o banco em outro patamar de relacionamento com os trabalhadores e com os usuários. A instauração de processos e operações racionalizadas pelo uso das tecnologias, como as transações bancárias e a eliminação de uma infinidade de atividades manuais possibilitou, junto com a reestruturação organizacional e os programas de RH, a redefinição do trabalho dos bancários. Nessa nova conformação, o bancário passa a ser visto como um vendedor de produtos e serviços, um “trabalhador de resultados”, que deve oferecer à empresa sua máxima capacidade visando o alcance dos objetivos financeiros.

Nesse sentido, a emergência do “bancário vendedor” ocorre com a introdução de novos discursos gerenciais voltados para a captura da subjetividade desse trabalhador. Programas como a Gestão de Desempenho Profissional (GDP), criado na estatal em 1998, e a Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDC), implantado em 2005, resultam da tentativa de adequar o trabalho à nova perspectiva empresarial da instituição bancária tendo em vista a adoção do padrão de concorrência dos bancos privados.

O controle no trabalho a partir da segunda metade dos anos 1990 passa a contar, então, com dois elementos interligados e que geram maior monitoramento das atividades e dos comportamentos dos funcionários. Sendo assim, verificamos que tanto a tecnologia quanto os programas de gestão são fundamentais na consecução da proposição do capital em estabelecer novas formas de controle sobre o universo do trabalho internamente.

As metas constituem também importante forma de controle e disciplina no trabalho. Isso porque operam no sentido de medir e controlar os níveis de produtividade do trabalho nas agências, na perspectiva de alcance dos resultados financeiros esperados tanto pelos administradores das agências quanto pela direção geral da empresa. Nesse

sentido, as metas devem ser cumpridas e o funcionário tem seus rendimentos associados ao Atendimento do Acordo de Trabalho (ATB), que mede a evolução do desempenho das agências no semestre. A individualização dos rendimentos (Lima, 1996), decorrente da aplicação do ATB, colabora para a subordinação do bancário aos propósitos da acumulação financeira.

Na sua dimensão disciplinar, as metas são representativas da nova “cultura” dos negócios da estatal. O discurso do desempenho (GDP e GDC) perpassa toda a lógica institucional nos últimos anos. O trabalhador bancário tem que se adequar, se ele tem expectativa de manter seu emprego, às atuais determinações do capital. Para isso, o engajamento, o comprometimento com a empresa é exigido constantemente através do discurso e das imposições das metas.

Em síntese, a emergência do novo ciclo disciplinar do capital (Gaudemar, 1991) na estatal tem como principal marco a instalação do PDV em 1995. Posteriormente, os programas GDP e GDC, os mais significativos, radicalizam a disciplina e o controle do trabalho de modo a tornar as práticas laborais consonantes aos propósitos do capital. Daí porque tais programas referenciam-se na lógica do trabalhador de resultados engajado, comprometido com a empresa e apto a realizar as tarefas para o cumprimento das metas estabelecidas.

Muito embora tenham sido intensificadas nos últimos anos as políticas de RH visando conformar a subjetividade dos trabalhadores bancários à lógica da acumulação financeira, os conflitos no local de trabalho e a resistência dos trabalhadores se manifestam através de atritos com gerentes e gestores que tentam subordiná-los às reiteradas exigências do Banco no cumprimento das metas impostas nas agências.

As ações empreendidas pelos trabalhadores durante o processo de reformulação organizacional e tecnológica foram, predominantemente, no sentido de preservar o emprego ameaçado pelo PDV.

Os conflitos nos espaços de trabalho são percebidos pela maioria dos trabalhadores entrevistados como resultantes das imposições para o cumprimento das metas e das práticas de comissionamento, nem sempre transparentes. Nas agências, a obediência às determinações dos gestores é tomada como sinal de comprometimento do trabalhador com a empresa. Vários entrevistados criticam o autoritarismo gerencial que trata como inquestionáveis as metas impostas e visa submeter os bancários ao seu poder para atingir os resultados esperados de venda de produtos e serviços.

Certamente essas transformações organizacionais, tecnológicas e gerenciais implicaram o surgimento de conflitos e resistência por parte daqueles que foram afetados diretamente pelas novas determinações da estatal – os trabalhadores bancários –, que buscou se adequar à concorrência mercadológica e incorporou a lógica privada de gestão.

No estabelecimento das novas formas de controle e disciplina no trabalho, as tecnologias de informação e da comunicação e os programas de gestão de recursos humanos foram fundamentais. Trata-se de um processo articulado de transformações que marcaram, e ainda marcam, a realidade do trabalho no banco estatal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aglietta, Michel. **Qual a Origem e o Destino do Dinheiro?**. In. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Lisboa: Ministério da Economia, 2003. pp. 37-84.

Alves, Giovanni. **O Novo (e precário) Mundo do Trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000.

\_\_\_\_\_. **A Sociologia e As Transformações do Mundo do Trabalho: uma perspectiva histórico-crítica**. Mimeo. sl/sd.

Alexandre, Francisco F. **Reestruturação e o Fim da Segurança no Emprego no Banco do Brasil**. São Paulo: Edição do Autor, 2002.

Anderson, Perry. **Balanço do Neoliberalismo**. In.: Sader, E. e Gentili, Pablo. (Orgs.). Pós-Neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

Antunes, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 7ª Edição. São Paulo: Cortez Editora / Editora Unicamp, 2000.

\_\_\_\_\_. **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

Antunes, Ludmila R. **Reestruturação Produtiva e Sistema Bancário: movimento sindical bancário brasileiro nos anos 90**. Tese de Doutorado, IE/Unicamp. Campinas, 2001.

Arrighi, Giovanni. **O Longo Século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo**. São Paulo: Editora UNESP; Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

Baer, M. **A Internacionalização Financeira no Brasil**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1986.

Benakouche, Rabah. **Mimetismo Tecnológico**. Florianópolis: Editora UFSC, 1984.

Benevides, Marinina G. **“Liberdade é Escravidão”. Uma visão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984-2000)**. Fortaleza: Editora LCR, 2002.

Benites, Luiz Felipe Rocha. **A governamentalização do Estado contemporâneo: uma cartografia dos mecanismos estatais de controle**. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº12, jul/dez 2004.

Bentham, Jeremy. **O Panóptico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

Bernardo, João. **Democracia Totalitária: teoria e prática da empresa soberana**. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

\_\_\_\_\_. **Labirintos do Fascismo: na encruzilhada da ordem e da revolta**. Porto: Edições Afrontamento, 2003.

\_\_\_\_\_. **Estado: a silenciosa multiplicação do poder**. São Paulo: Escrituras, 1998.

\_\_\_\_\_. **Transnacionalização do Capital e Fragmentação dos Trabalhadores**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marx crítico de Marx: epistemologia, classes sociais e tecnologia em O Capital**. Vol. 1,2,3. Porto / Portugal: Afrontamento, 1977.

\_\_\_\_\_. **Economia dos Conflitos Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

Beynon, Huw. “**As Práticas do Trabalho em Mutação**”. In.: Antunes, R.(org.). **Neoliberalismo, Trabalho e Sindicatos: reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1997.

Bianchetti, Lucídio. **Da Chave de Fenda ao Laptop. tecnologia digital e novas qualificações: desafios à educação**. Petrópolis-RJ/Florianópolis: Editora Vozes/Editora UFSC, 2001.

Bihr, Alan. **Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998.

Blanco, Manoel Castano. “**O Processo de Terceirização nos Bancos**”. In.: Martins, H. S. & Ramalho, J. R. (orgs.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec, CEDI/NETS, 1994.

Boito, Armando. **Neoliberalismo e Corporativismo de Estado no Brasil**. In.: Araújo, Angêla. (Org.). **Do Corporativismo ao Neoliberalismo: Estado e trabalhadores no Brasil e na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo, 2002.

Bourdieu, P. & Waquant, L. **Sobre as Artimanhas da Razão Imperialista**. In.: Cattani, A. & Nogueira, Maria Alice. (orgs.). **Escritos de Educação**. 2ª edição. Petrópolis-RJ: Vozes, 1999.

Braga, J. C. **Financeirização Global: o padrão sistêmico de riqueza do capitalismo contemporâneo**. In.: TAVARES, M. da C. & FIORI, J. L.(org.). **Poder e Dinheiro: uma economia política da globalização**. 6ª.Edição. Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 1998. pp.195-242.

Braverman, H. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.



Castel, Robert. **As Metamorfoses da Questão Social: uma crônica do salário.** Petrópolis/RJ: Vozes, 1998

Castells, Manuel. **A Galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

Cattani, A. **Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico.** Petrópolis-RJ: Vozes/Ed.UFRGS, 1997.

Cerdeira, Maria da Conceição. **Relações Laborais e Emprego. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº12, jul/dez 2004.**

Cerqueira, Hugo E. A. da Gama & Amorim, Wilson A . Costa. **“Evolução e Características do Emprego no Setor Bancário”.** In.: Carleial, Liana & Valle, Rogério.(org.). Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil. São Paulo: Hucitec/ ABET, 1997.

Chesnais, François. **A Mundialização do Capital.** São Paulo: Xamã, 1996.

\_\_\_\_\_. **A Mundialização Financeira: gênese, custos e riscos.** São Paulo: Xamã, 1999.

Coriat, Benjamin. **Pensar pelo Averso: o modelo japonês de trabalho e organização.** Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

Chossudovsky, Michel. **A Globalização da Pobreza.** São paulo: Moderna, 1998.

Costa, Rogério da. **“Sociedade de Controle”.** São Paulo em Perspectiva, 18(1). São Paulo, 2004.

Dantas, Marcos. **A Lógica do Capital-Informação: a fragmentação dos monopólios e a monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais.** 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Contraponto, 2002.

Darr, Asaf. **The Technicization of Sales Work: an ethnographic study in the US electronics industry.** Work, Employment & Society, v.16, n.1, 2002.

Davel, Eduardo e Vasconcelos (orgs.). **“Recursos” Humanos e Subjetividade.** 4ª Edição. Petrópolis-RJ: Vozes, 1996.

Dejours, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 5ª edição. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

\_\_\_\_\_. **A Banalização da Injustiça Social.** 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

Delfini, M. & Cross, M. C.. **La Construcción de Hegemonía en las Empresas: el caso de una firma del sector automotriz**. In.: Fernández, Arturo (org.). Estado y Relaciones Laborales: transformaciones y perspectivas. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2005. pp. 193-216.

Drolas, A. et al.. **Las Nuevas Relaciones de Poder em los Espacios de Trabajo**. In.: Fernández, Arturo (org.). Estado y Relaciones Laborales: transformaciones y perspectivas. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2005. pp. 93-120

Druck, Maria da Graça. **Terceirização: (Des) fordizando a fábrica: um estudo do complexo petroquímico da Bahia**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

\_\_\_\_\_. et al.. **“Bancário: um emprego de múltiplos riscos”**, Caderno CRH., n. 37. Salvador: UFBA, jul./Dez., 2002.

Durant, Jean Pierre. **“A Refundação do Trabalho no Fluxo Tensionado”**, Tempo Social-revista de sociologia da USP, V. 15, n. 1. São Paulo: USP, Abril 2003.

Eichengreen, Barry. **A Globalização do Capital: uma história do sistema monetário internacional**. São Paulo: Editora 34, 2000.

Eraso, Angel B. **Diversificación de las Condiciones de Trabajo y Câmbios Organizativos em las Empresas: um estúdio sobre el teletrabajo**. Universitat Autônoma de Barcelona. Tesis Doctoral. 2001.

Fiori, José Luís. **Os Moedeiros Falsos**. 3<sup>a</sup> ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_ & Medeiros, C. **Polarização Mundial e Crescimento**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2001.

Franzoi, Naira L. **Kanban**. In.: Cattani, A. **Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis-RJ: Vozes/Ed.UFRGS, 1997.

Frigotto, G. **Educação e Crise do Trabalho: perspectivas de final de século**. Petrópolis: Vozes, 1998.

Gaudemar, Jean-Paul de. **El Orden y la Producción: nacimiento y formas de la disciplina de fábrica**. Madrid, 1991.

\_\_\_\_\_. **La Crisis como Laboratorio Social: el ejemplo de las disciplinas industriales**. In.: Aglietta, M. et al.(orgs.). Rupturas de um Sistema Econômico. Madrid: H. Blume Ediciones, 1981.

Gonçalves, Alícia Ferreira. **Cultura e Mercado no Contexto Transnacional : uma etnografia da Tecnologia empresarial Odebrecht**. Tese de Doutorado, IFCH/Unicamp. Campinas-SP, 2003.

Gonçalves, Reinaldo. **Grupos Econômicos: uma análise conceitual e teórica**. In.: Revista Brasileira de Economia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 45(4): 491-518. out/dez. 1991.

Gorz, André. **Crítica da Divisão do Trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

Gounet, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

Gramsci, Antonio. “**Americanismo e Fordismo**”. In.: Maquiavel, a Política e o Estado Moderno. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.

Grisci, Carmem Ligia Iochins. **Reestruturação do Trabalho Bancário: velocidade e sofrimento psíquico**. Lisboa/Portugal, convênio ICCTI/CAPES/SOCIUS/UFRGS. SOCIUS Working Papers, n.4, p.1-22, 2002.

\_\_\_\_\_. **Tempos Modernos, Tempos Mutantes: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário**. Lisboa/Portugal, convênio ICCTI/CAPES/SOCIUS/UFRGS. SOCIUS Working Papers, n.3, p.1-19, 2002.

\_\_\_\_\_ & Bessi, Vânia Gisele. **Modos de Trabalhar e de Ser na Reestruturação Bancária**. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº12, jul/dez 2004.

Guttman, Robert. **As Mutações do Capital Financeiro**. In.: Chesnais, F. (org.). A Mundialização Financeira: gênese, custos e riscos. São Paulo: Xamã, 1998. pp. 61-96.

Harley, Bill. **The Mith of Empowerment: Work Organisation, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces**. Work, Employment & Society. v.13, n.1, 1999.

Harvey, David. **Condição Pós-Moderna**. 13ª. Edição. São Paulo: Loyola, 2003.

\_\_\_\_\_. **Los Limites del Capitalismo y la Teoria Marxista**. México: Fondo de Cultura Económica, 1990.

Heloani, Roberto. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

Hilferding, R. **O Capital Financeiro**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

Hirata, Helena. (org.). **Sobre o “Modelo” Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho**. São Paulo: Edusp, 1993.

\_\_\_\_\_. **Nova Divisão Sexual do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

Hirst, Paul e Thompson, Grahame. **Globalização em Questão**. 2ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1998.

Hobsbawm, Eric. **Mundos do Trabalho: novos estudos sobre história operária**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

\_\_\_\_\_. **Era dos Extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

Horning, Karl-Heinz et alii. **Do Technologies Have Time? New practices of time and the transformation of communication technologies**. *Work, Employment & Society*. v.8, n.2-3, 1999.

Itani, Alice. **Subterrâneos do Trabalho: imaginário tecnológico no cotidiano**. São Paulo: Hucitec/Fapesp, 1997.

Jameson, Fredric. **A Cultura do Dinheiro: ensaios sobre a globalização**. 2ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2001.

Jinkings, Nise. **Trabalho e Resistência na “Fonte Misteriosa”**: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas / SP: Ed. Unicamp/ Imprensa Oficial do Estado, 2002.

\_\_\_\_\_. **O Mister de Fazer Dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1996.

\_\_\_\_\_. **Os Trabalhadores Bancários em Face da Reestruturação Capitalista Contemporânea**. Cadernos de Pesquisa, PPGSP/UFSC. nº 28, Agosto, 2001.

\_\_\_\_\_. **As Formas Contemporâneas de exploração do Trabalho nos Bancos**. In. *O Averso do Trabalho*. Idéias, Revista do IFCH/Unicamp, ano 9 (2) – 10(1). 2003. pp. 219-245.

Kovács, Ilona. **Emprego Flexível em Portugal**. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, nº12, jul/dez 2004.

Laranjeira, Sônia. **“Reestruturação produtiva nos anos 90. Aspectos do contexto internacional no setor de serviços”**, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, no.33, ano 12. São Paulo: Anpocs, fev. 1997.

\_\_\_\_\_. e Ferreira, Virgínia. **“Excluídos e Beneficiários dos Processos de Reestruturação: estudo comparativo da regulação do emprego no sector bancário em Portugal e no Brasil”**, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n. 57/58. Portugal-Coimbra, jun./nov. 2000.

Laville, C. & Dionne, J. **A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artemed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

Leite, Márcia de Paula. **O Futuro do Trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Scritta, 1994.

\_\_\_\_\_. **“Inovação Tecnológica e Relações de Trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional”**. In.: Castro, Nády Araújo (org.). *A Máquina e o Equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

Lessa, Sérgio. **Mundo dos Homens: trabalho e ser social**. São Paulo: Editorial Boitempo, 2002.

Lévy, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

Lima, Maria Elizabeth Antunes. **Os Equívocos da Excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1996.

Lojkine, Jean. **A revolução Informacional**. 3ª. Edição. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

Löwy, Michel. **Barbárie e Modernidade no Século XX**. In. Bensaid, D. & Löwy, M. *Marxismo, Modernidade e Utopia*. São Paulo: Xamã, 2000. pp. 46-56.

Lyon, David. **A World Wide Web da vigilância: a Internet e os fluxos de poder off-world**. In.: Oliveira, J. M. *Paquete de et alli.(orgs.)*. *Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação*. Lisboa: Quimera, 2004. pp.109-126.

Marcuse, Herbert. **A Ideologia da Sociedade Industrial**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

\_\_\_\_\_. **“Algumas Implicações Sociais da Tecnologia Moderna”**. In. Praga. *Revista de Estudos Marxistas*. nº 01, set/dez, 1996.

Marx, Karl. **O Capital**. Livro 1, Vol. 1/2. t. 1 e 2. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

\_\_\_\_\_. **O Capital**. Livro 2, Vol. 3. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

\_\_\_\_\_. **O Capital**. Livro 3, Vol.4/5. t. 1e 2. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

\_\_\_\_\_. **Capítulo VI Inédito de O Capital: resultados do processo de produção imediata**. São Paulo: Editora Moraes, 1985.

\_\_\_\_\_. **Contribuição à Crítica da Economia Política**. São Paulo: Martins Fontes, 1983.

\_\_\_\_\_. **Salário, Preço e Lucro**. São Paulo: Global Editora, 1987.

\_\_\_\_\_. **Elementos Fundamentales para la Crítica de la Economía Política- Grundrisse- 1857-1858**. México: Siglo XXI, 1987.

\_\_\_\_\_. **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. Lisboa-Portugal: Edições 70, 1989.

\_\_\_\_\_. **A Ideologia Alemã**. 5ª edição. São Paulo: Hucitec, 1986.

Mendoza, Carlos A. Castillo. **Estúdio Introdutorio**. In.: Gaudemar, Jean-Paul de. El Orden y la Producción: nacimiento y formas de la disciplina de fábrica. Madrid, 1991.

\_\_\_\_\_ & López, Jorge G. **Marx: entre el trabajo y el empleo**. VII Congreso Nacional de Sociología. Salamanca, 2001.

Minayo, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8ª. Edição. São Paulo: Hucitec, 2004.

\_\_\_\_\_. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22ª edição, Petrópolis: Vozes, 2003.

Minella, Ary César. **Banqueiros: Organização e Poder Político no Brasil**. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, Anpocs, 1988.

\_\_\_\_\_. **Elites Financeiras, Sistema Financeiro e o Governo FHC**. In.: Ouriques, Nildo (Org.). No Fio da Navalha: crítica das reformas neoliberais do Governo FHC. São Paulo: Xamã, 1997.

\_\_\_\_\_. **Globalização Financeira e as Associações de Bancos na América Latina**. Cadernos de Pesquisa. PPGSP/UFSC. n°. 30, Junho, 2002.

\_\_\_\_\_. **Empresariado Financeiro no Brasil, Grupos Econômicos e o Novo Contexto Sócio-Político**. Trabalho apresentado na 3ª Conferência Internacional de História de Empresas e II Congresso Brasileiro de História Econômica. Universidade Federal Fluminense, outubro de 1996.

Molina, Wagner de Souza Leite. **Inovações Gerenciais e sua Conotação Política: bancários em São Paulo nos anos 90-um estudo de caso**. Campinas-SP; IFCH-Unicamp, 2003. Dissertação de Mestrado.

Napoleoni, Cláudio. **Lições sobre o Capítulo Sexto (Inédito) de Marx**. São Paulo: Ciências Humans, 1981.

Negroponte, Nicholas. **A Vida Digital**. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

Ortiz, Renato. **Anotações sobre a mundialização e a questão nacional**. In.: FERREIRA, Leila da Costa(org.). **A Sociologia no Horizonte do Século XXI**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1997. P. 36-45.

Pagès, Max et. All. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

Pannekoek, A. **Luta Operária**. Coimbra: Centelha, 1977.

\_\_\_\_\_. **As Tarefas dos Conselhos Operários**. Coimbra: Centelha, 1975.

Pfeilsticker, Zilda V. de Souza. **Reestruturação Produtiva no Banco do Brasil: trajetória profissional dos funcionários da área de recursos humanos que permanecem na empresa**. Dissertação de Mestrado, P.P.G. em Sociologia/UnB. Brasília, 2004.

Pignon, Dominique e Querzola, Jean. “**Ditadura e Democracia na Produção**”. In. Gorz, André. (org.). **Crítica da Divisão do Trabalho**. 2ª. Edição. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

Pinto, Nelson P. A. **O Capitalismo Financeiro**. *Crítica Marxista*: v. 1, tomo 5. São Paulo: Xamã, 1997.

Pochmann, Márcio. **O Emprego na Globalização**. São Paulo: Boitempo, 2001.

Portugal Jr., José G. et alii. **Grupos Econômicos: expressão institucional da unidade empresarial contemporânea**. São Paulo: Fundap/Iesp, n. 02, 1994. pp. 5-62.

Previtalli, Fabiane. **Controle e Resistência do Trabalho na reestruturação Produtiva do Capital**. In. *O Averso do Trabalho*. *Idéias*, Revista do IFCH/Unicamp, ano 9 (2) – 10(1). 2003. pp. 329-354

Quivy, R. & Campenhoudt, LucVan. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 3ª edição. Lisboa: Gradiva, 2003.

Rodrigues, Lea Carvalho. **Metáfora do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil**. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2004.

Salama, Pierre. **Pobreza e Exploração do Trabalho na América Latina**. São Paulo: Boitempo, 2002.

\_\_\_\_\_. **A Financeirização Excludente: as lições das economias latino-americanas.** In.: CHESNAIS, F. (org.). *A Mundialização Financeira: gênese, custos e riscos.* São Paulo: Xamã, 1998. pp. 211-247.

Santos, Boaventura de Sousa. **Os Processos da Globalização.** In.: SANTOS, Boaventura de Sousa(org.). *A Globalização e as Ciências Sociais.* 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez Editora, 2002. pp. 25-101.

Schiller, Dan. **A Globalização e as Novas Tecnologias.** Lisboa: Editorial Presença, 2001.

Segnini, Liliana R. P.. **A Liturgia do poder: trabalho e disciplina.** São Paulo: EDUC, 1988.

\_\_\_\_\_. **“Desemprego, Terceirização e Intensificação do trabalho nos Bancos Brasileiros”.** In.: Rocha, Maria Isabel Baltar da (org.). *Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios.* São Paulo: Editora 34/ ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mulheres no Trabalho Bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero.** São Paulo: Edusp, 1998.

Sennett, Richard. **A Corrosão do Caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** 5<sup>a</sup>. Edição. Rio de Janeiro: Record, 2001.

\_\_\_\_\_. **A Cultura do Novo Capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

Severino, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 20<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Cortêz, 1998.

Simões, Luiz Guanais. **Reestruturação Produtiva e Recursos Humanos.** Dissertação de Mestrado, FE/Unicamp. Campinas-SP, 2001.

Silver, Beverly. **Forças do Trabalho: movimentos de trabalhadores e globalização desde 1870.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

Solomon, Robert. **Dinheiro em Movimento.** Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record, 2001.

Swary, Itzhak e Topf, Barry. **La Desregulación Financeira Global: la banca comercial em la encrucijada.** México-DF: Fondo de Cultura Econômica, 1993.

Taylor, F. **Princípios de Administração Científica.** 7<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 1982.

Taylor, Philip. **Work Organization, Control and Experience of Work in Call Centres.** *Work, Employment & Society*, vol. 16, n. 1, 2002.



Teixeira, Francisco J. S. e Oliveira, Manfredo A. de.(Orgs.). **Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**. 2ª edição. São Paulo/Fortaleza: Cortez editora/UECE, 1998.

Teixeira, Natermes Guimarães. **Origem do Sistema Multibancário Brasileiro: das reformas dos anos 60 à crise dos anos 80**.Campinas-SP: IE-Unicamp,2000. Coleção teses.

Tickell, Adam. “**Restructuring the British Financial Sector into the Twenty-first Century**”, Capital & Class, n. 62. London, Summer 1997.

Tragtemberg, Maurício. **Administração, Poder e Ideologia**. São Paulo: Cortez Editora, 1989.

\_\_\_\_\_. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

Tropia, Patrícia V. **O impacto da ideologia neoliberal no meio operário: um estudo sobre os metalúrgicos da cidade de São Paulo e a Força Sindical**. Campinas-SP: Unicamp, 2004. Tese Doutorado.

Tumolo, Paulo. **Da Contestação à Conformação: a formação sindical da CUT e a reestruturação capitalista**. Campinas-SP: Editora Unicamp, 2002.

Venco, Selma. **Telemarketing nos Bancos: emprego que desemprega**. Campinas/SP: Ed. Unicamp, 2003.

Viana, Nildo. **Escritos Metodológicos de Marx**. Goiânia: Editora Alternativa, 2007.

Vidotto, Carlos Augusto. **O Sistema Financeiro Brasileiro nos Anos Noventa: um balanço das mudanças estruturais**. Campinas, SP: IE-Unicamp, 2002. Tese de Doutorado.

Wacquant, Löic. **As Prisões da Miséria**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

Weatherford, Jack. **A História do Dinheiro**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

Wolff, Simone. **Qualidade Total e Informática: a constituição do novo homem máquina**. In. O Avesso do Trabalho. Idéias, Revista do IFCH/Unicamp, ano 9 (2) – 10(1). 2003. pp. 413-454.

### **Referências Bibliográficas Específicas**

Banco do Brasil. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 1994.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 1995.

- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 1996.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 1997.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 1998.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 1999.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 2000.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 2001.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 2002.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 2003.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 2004.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 2005.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 2006.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. Brasília-DF: 2007.
- \_\_\_\_\_. **Universidade Corporativa**. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acesso em 11/03/2005, 26/07/2008.
- \_\_\_\_\_. **Fascículo 20 - Aprendizagem Organizacional**. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acesso em 11/03/2005.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Desempenho por Competências: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação**. Universidade Corporativa Bando do Brasil. Brasília. Profi. Ano VIII, nº 31.
- \_\_\_\_\_. **Curso Gestão de Desempenho por Competências**. Universidade Corporativa Banco do Brasil. Brasília. Cadernos 1 a 5.
- \_\_\_\_\_. **Programa de Desligamento Voluntário (PDV)**. Brasília: julho de 1995.
- \_\_\_\_\_. **Programa de Adequação dos Quadros (PAQ)**. Brasília: Março de 1996.
- \_\_\_\_\_. **Revista bb.com.você**. Publicação bimestral para os funcionários do Banco do Brasil. Ano 5, nº 28, set./out. 2004.
- \_\_\_\_\_. **Revista bb.com.você**. Publicação bimestral para os funcionários do Banco do Brasil. Ano 5, nº 35, nov./dez. 2005.
- \_\_\_\_\_. **& CONTEC. Acordo Coletivo de Trabalho**. Brasília. 1996-2007.

Banco Central do Brasil. **Relatório de 8 anos de Governo. 1995-2002.** Brasília, 2002.

\_\_\_\_\_. **Relatório Consolidado de 1988 a 2000. Bancos Brasileiros após a Resolução 1524, de 21/09/1988.** Brasília-DF.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual. Evolução do Sistema Financeiro Nacional. 1994-1998.** Brasília-DF.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual. Evolução do Sistema Financeiro.** Brasília-DF: 1999.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual. Evolução do Sistema Financeiro.** Brasília-DF: 2000.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual. Evolução do Sistema Financeiro.** Brasília-DF: 2001.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual. Evolução do Sistema Financeiro.** Brasília-DF: 2002.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual. Evolução do Sistema Financeiro.** Brasília-DF: 2003.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual. Evolução do Sistema Financeiro.** Brasília-DF: 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual. Evolução do Sistema Financeiro.** Brasília-DF: 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual. Evolução do Sistema Financeiro.** Brasília-DF: 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Estabilidade Financeira. V. 1, nº 1.** Brasília-DF: nov. de 2002.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Estabilidade Financeira. V. 2, nº 2.** Brasília-DF: nov. de 2003.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Estabilidade Financeira. V. 3, nº 2.** Brasília-DF: nov. de 2004.

\_\_\_\_\_. **Boletim do Banco central do Brasil. Relatório Anual. v.37.** Brasília-DF: 2001.

Barreto, Cíntia. **Geração Sanduíche.** [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acesso em 12/04/2005.

**Consolidação das Leis do Trabalho.** Rio de Janeiro: Ed. Saraiva, 1998.

Dieese. **Reestruturação Produtiva Reduz Emprego nos Bancos.** Estudos e Pesquisas, julho de 1997.

\_\_\_\_\_. **Bancos (e Finanças) no Brasil: reestruturação e tendências.** Estudos e Pesquisas, maio/junho de 1999.

\_\_\_\_\_. **Modelo de Gestão e a Estratégia das Metas dos Bancos e Algumas Características dos Trabalhadores Bancários.** Texto para discussão. 8ª Conferência dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. São Paulo: Julho de 2006.

\_\_\_\_\_. **A globalização da economia e a informatização do sistema financeiro.** Boletim Dieese. Setembro de 1997.

\_\_\_\_\_. **A jornada de trabalho nos bancos.** Boletim Dieese. Março e Abril de 1999.

\_\_\_\_\_. **Produtividade do trabalho no setor bancário**. Boletim Dieese. Junho de 1998.

\_\_\_\_\_. **Profissão: Bancário. Perfil da Categoria**. São Paulo, junho de 1980.

\_\_\_\_\_/CNB-Cut/Seade. **Os Rostos dos Bancários: mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro**. São Paulo: Maio de 2001.

\_\_\_\_\_. **Participação nos Lucros e Resultados dos Bancários (1995 a 1997)**. Boletim Dieese. Julho de 1998.

Federação Brasileira dos Bancos. (Febraban). **Relatório Social**. 2000.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social**. 2001.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social**. 2002.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social**. 2003.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social**. 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social**. 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social**. 2006.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia**. [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br). Acesso em 04/04/2005.

\_\_\_\_\_. **Atendimento e serviços**. [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br). Acesso em 04/04/2005.

\_\_\_\_\_. **Clientes**. [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br). Acesso em 04/04/2005.

\_\_\_\_\_. **Previsão de bancos é gastar R\$ 11,5 bilhões em tecnologia durante 2004**. [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br). Acesso em 04/04/2005.

\_\_\_\_\_. **XIV Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras**. Discurso do presidente da Febraban, Márcio Cypriano, na abertura do XIV CIAB, dia 02/06/2004. [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br). Acesso em 10/04/2005.

Federação do Comércio do Estado de São Paulo. **Monitoramento Eletrônico: sugestões para controle do uso de e-mails e recursos tecnológicos em benefício da empresa e em favor do bem-estar dos empregados**. São Paulo: Fecomércio, 2005.

INST/CNB/CUT. **A Saúde no Trabalho Bancário**. São Paulo, 1993.

Tempo Global. **Ler/Dort. As Dificuldades de quem convive com a enfermidade**. Centro de Estudos em Saúde do Trabalhador. São Paulo, junho de 2006. pp.12-14.

Tempo Global. **Assédio Moral. Definição e efeitos de um problema sempre presente**. Centro de Estudos em Saúde do Trabalhador. São Paulo, junho de 2006. pp.24-27.

Troster, Roberto Luís. **Regulação Bancária Brasileira: situação atual e perspectivas.** Seminário Internacional sobre regulação e defesa da Concorrência no Setor Bancário. Ministério da Justiça/CADE/ASBACE. Brasília: 1999.

### **Jornais, Revistas e Sites**

Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil (ANABB). [www.anabb.org.br](http://www.anabb.org.br).

Confederação Nacional dos Bancários (CNB). [www.cnbcut.com.br](http://www.cnbcut.com.br).

Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF). [www.contrafcut.org.br](http://www.contrafcut.org.br).

**Dez Anos de Lutas, Conquistas e Sonhos.** São Paulo: Confederação Nacional dos Bancários, 2002.

Diário Econômico. **Especial Banca On-Line. Bancos e utilizadores poupam com transações on-line.** Edição de 30/05/2005. Lisboa/Portugal.

Folha de São Paulo. **Caderno Folha Dinheiro** (04/05/2003). P.B11 e B12.

\_\_\_\_\_. **Proer, 10, contabiliza perda de R\$ 4,75 bi.** 18/04/2005.

\_\_\_\_\_. **Aumenta a concentração bancária no país.** [www.uol.com.br](http://www.uol.com.br). Acesso em 17/04/2004.

\_\_\_\_\_. **Pagamento eletrônico supera o uso de cheques.** [www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u86359.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u86359.shtml) . Acesso em 05/07/2004.

\_\_\_\_\_. **HSBC é acusado de grampear funcionários; banco nega.** [www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u20506.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u20506.shtml). Acesso em 12/11/2007.

Gazeta Mercantil. **Basiléia 2 demanda mais consultoria.** 01/06/2004.

\_\_\_\_\_. **O Brasil exporta tecnologia para bancos dos EUA.** 25/20/2004.

\_\_\_\_\_. **Perto vai fornecer 2,5 mil terminais ATM para o BB.** 17/11/2004.

\_\_\_\_\_. **O banco futurista surge em 2005.** 13/05/2004.

\_\_\_\_\_. **A tecnologia que impulsiona os bancos.** 13/05/2004.

\_\_\_\_\_. **Avanço da automação reduz custo de serviços bancários a quase zero.** 13/05/2004.

Jornal da Tarde. **Bancos preparam caixa eletrônico unificado.** 27/05/2004.

Ministério Público do Trabalho. **Banco do Brasil firma Termo de Compromisso para Implantação de ponto eletrônico em todo o País.**  
<http://www.pgt.mpt.gov.br/pgtgc/publicacao/engine.wsp?tmp.area=350&tmp.texto=360>  
Acesso em 29/07/2008.

O Espelho. Comissão de Empresa dos funcionários do Banco Brasil. Vários Números.

O Estado de S. Paulo. **Tarifas cobrem folha de salários dos bancos.** 09/10/2004.  
Sindicato dos Bancários de Brasília. [www.bancariosdf.com.br](http://www.bancariosdf.com.br).

Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região. [www.seebfloripa.com.br](http://www.seebfloripa.com.br).

Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região.  
[www.spbancarios.com.br](http://www.spbancarios.com.br).

Tribunal Superior do Trabalho. **Agravo de Instrumento em Recurso de Revista 613/2000.** [www.tst.gov.br](http://www.tst.gov.br). Acesso em 12/11/2007.

Valor Econômico. **Bancos incentivam o uso da Internet pelos clientes.** 02/08/2004.

\_\_\_\_\_. **Compartilhamento de ATM vai demorar.** 03/06/2004.

\_\_\_\_\_. **Aumentam as operações eletrônicas.** 27/05/2004.

\_\_\_\_\_. **Bancos obtêm lucro recorde.**  
<http://especiais.valoronline.com.br/valorfinanceiro/materia-sistema.asp?pg=3>. Acesso em 26/05/2004.

\_\_\_\_\_. **Paga-se até um Big Mac.**  
<http://especiais.valoronline.com.br/valorfinanceiro/materia-cartoes.asp?pg=3>. Acesso em 26/05/2004.

<http://www.unesco.org.br>.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Empresas Financeiras em Funcionamento. Brasil. 1993-2006

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BM	206	210	205	194	180	174	169	163	153	143	141	139	138	137
BC <sup>1</sup>	35	34	35	38	36	28	25	28	28	23	23	24	22	21
BD	07	06	06	06	06	06	05	05	04	04	04	04	04	04
CE	02	02	02	02	02	02	01	01	01	01	01	01	01	01
BI	17	17	17	23	22	22	21	19	20	23	21	21	20	18

Fonte: BACEN. Relatório Anual (vários). 1998-2006.

BACEN. Bancos Brasileiros após a Resolução 1524, de 21/09/1988. Sistema Financeiro Nacional. 1989-2000.

BM. Banco Múltiplo.

BC. Banco Comercial.

BD. Banco de Desenvolvimento.

CE. Caixa Econômica.

BI. Banco de Investimento.

(1). Inclui as filiais de bancos estrangeiros.



## Anexo 2

### Equipamentos de auto-atendimento. Tipos e Localização. 2000-2006. Em milhões de unidades.

Tipo / Localização	Ano	Em agências	Em antesalas de auto-atend.	Quiosque em locais públicos	Em postos de atend.	Total	Varição (2006 / 2005 )
ATMs Saque e depósito	2000	4.602	7.476	2.975	586	15.639	2,6%
	2001	4.717	11.677	3.340	2.803	22.537	
	2002	11.490	14.157	4.396	3.190	33.233	
	2003	16.145	16.636	5.201	3.577	41.559	
	2004	15.268	24.530	4.214	4.208	48.220	
	2005	14.535	28.446	4.322	4.749	52.052	
	2006	14.224	29.783	4.036	5.384	53.427	
ATM's A adaptadas a PCD's	2006	1.295	5.790	311	473	7.869	
Cash-dispenser	2000	27.150	13.635	1.063	5.770	47.618	-4,0%
	2001	36.991	13.700	1.557	5.818	58.066	
	2002	33.781	12.916	2.195	5.475	54.367	
	2003	32.210	12.132	2.833	5.131	52.306	
	2004	18.212	20.031	12.158	6.307	56.708	
	2005	14.582	23.945	12.886	7.850	59.263	
	2006	16.162	20.631	12.019	8.086	56.898	
Terminal de depósito	2000	9.086	6.236	14	364	15.700	-8,4%
	2001	10.263	7.627	7	219	18.116	
	2002	9.599	6.889	8	476	16.972	
	2003	8.935	6.151	9	733	15.828	
	2004	5.946	11.444	592	1.192	19.174	
	2005	3.402	14.816	224	120	19.562	
	2006	4.400	12.277	5	1.241	17.923	
Terminal de extrato e saldo (1)	2000	11.663	8.776	30	1.791	22.260	4,4%
	2001	12.159	10.974	150	976	24.259	
	2002	4.747	2.825	821	916	9.309	
	2003	3.474	762	1.491	1.381	7.108	
	2004	957	1.222	133	1.089	3.401	
	2005	814	1.306	145	1.094	3.359	
	2006	798	986	156	1.567	3.507	
Dispensador de cheques	2000	5.961	1.206	12	5	7.184	6,0%
	2001	6.791	2.260	9	32	9.092	
	2002	8.037	1.884	573	56	10.550	
	2003	9.282	1.963	598	80	11.923	
	2004	5.018	7.344	1.622	90	14.074	
	2005	4.434	9.050	1.620	396	15.500	
	2006	4.686	9.829	1.391	527	16.433	

Fonte: FEBRABAN. Relatório Social 2000-2006.

Elaboração: Cleito P. Santos

### Anexo 3

#### **Total de Horas e Média de Horas/Aula por Funcionário. Banco do Brasil. 2000-2005**

<del>Ano</del> Horas	Total de Horas de Treinamento	Média Horas - Aula por Funcionário
2000	7.167.619	91,66
2001	6.095.720	79,52
2002	6.212.760	80,42
2003	6.886.405	85,40
2004	8.212.417	100,28
2005	11.130.108	132,26

Fonte: Banco do Brasil. Universidade Corporativa.  
www.bb.com.br. Acesso em 25/04/2005 e 09/01/2008.  
Elaboração: Cleito P. Santos.