

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**DISCURSO, IDEOLOGIA E RELAÇÕES DE PODER
NO COTIDIANO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Carla Jaqueline Campos Silva

Belo Horizonte
2011

Carla Jaqueline Campos Silva

**DISCURSO, IDEOLOGIA E RELAÇÕES DE PODER
NO COTIDIANO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2011

S586d

Silva, Carla Jaqueline Campos

Discurso, ideologia e relações de poder no cotidiano de uma instituição financeira/ Carla Jaqueline Campos Silva. – Belo Horizonte: FNH, 2011. 140f.

Orientador: Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Administração. 2. Relações de poder. 3. Agências bancárias. I. Silva, Carla Jaqueline Campos. II. Faculdade Novos Horizontes. III. Título

CDD:658.15

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Carla Jaqueline Campos Silva, sob a orientação da Professora Doutora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "DISCURSO, IDEOLOGIA E RELAÇÕES DE PODER NO COTIDIANO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA", contendo 140 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 23/1/2011 / Término: 26/1/2011

Belo Horizonte, 26 de janeiro de 2010.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

Ao Mártis, meu esposo, pela compreensão, apoio e amor a mim dedicados durante essa jornada; pelos momentos difíceis em que abriu mão da minha companhia e com paciência, soube esperar por alguns minutos de atenção. Com carinho dedico-lhe esse trabalho.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho somente foi possível graças à participação de algumas pessoas, que sacrificaram seu cotidiano para prestarem o auxílio providencial nas horas consumidas pela dedicação que se fazia necessária. Se aqui não faço menção a seus nomes, é para não correr o risco de esquecer alguém. Muito obrigado a todas!

A Deus, Senhor de todas as coisas, que, diante das dificuldades inevitáveis, me deu forças para não fugir delas e coragem para enfrentá-las;

Aos “entrevistados”, aqui anônimos, que serão lembrados por sua valiosa contribuição para o desenvolvimento e a conclusão desta pesquisa. Sem vocês este trabalho não seria possível;

À Professora Marlene, modelo profissional, sempre disposta a me ensinar, detentora de um conhecimento que nunca deixou de repartir, cuja dívida intelectual espero quitar com a continuidade dos meus estudos. Você é a grande responsável pelo salto qualitativo de minha vida acadêmica;

A meus pais, professores do dia a dia, que me proporcionaram as bases educativas para chegar até aqui. A vocês, minha eterna gratidão;

A minhas irmãs, Binha e Greise, pela amizade, força e dedicação de todas as horas;

Às minhas amigas Lé, pelo carinho e incentivo a mim dispensados nesse período de ausência, e Jack, exemplo de equilíbrio e coragem;

À minha irmã de coração, Val, com quem muito aprendi e aprendo nesses anos de convivência. Obrigada pela paciência, pela compreensão e pelas longas conversas sobre o tema abordado. Afinal, fazemos parte deste processo;

A meus colegas de trabalho Carlos, Edineia, Marcelo, Paty, Evaldo e Débora, pelo auxílio e apoio necessários nesta reta final.

Desconfiai do mais trivial, na aparência singelo. E examinai, sobretudo, o que parece habitual. Suplicamos expressamente: não aceiteis o que é de hábito como coisa natural, pois em tempo de desordem sangrenta, de confusão organizada, de arbitrariedade consciente, de humanidade desumanizada, nada deve parecer natural nada deve parecer impossível de mudar.

Bertolt Brecht

RESUMO

A diversificação e a modernização do sistema financeiro no Brasil proporcionaram mudanças significativas no sistema bancário, pois permitiram ao País adequar-se às tendências da economia global. Os bancos foram obrigados a conquistar novos clientes e a vender, de forma agressiva, seus produtos e serviços para atuarem em um mercado em que a concorrência é cada vez mais acirrada. Diante de um grande portfólio de produtos, uma clientela exigente, um sistema de automação de primeira linha e um quadro de funcionários reduzido, os trabalhadores do setor bancário se veem obrigados a trabalhar mais intensamente. Nesta dissertação, analisa-se a dinâmica das relações de poder que permeiam as práticas cotidianas, tal como percebido por profissionais de agências bancárias de uma instituição financeira de grande porte localizada na região metropolitana de Belo Horizonte-MG. Procedeu-se a uma pesquisa de campo de caráter exploratório-descritivo, por meio de entrevistas semiestruturadas com 18 funcionários que atuam nos setores de caixa e gerência destas agências. O enfoque desta pesquisa pode ser classificado essencialmente como qualitativo, tendo em vista que procurou-se elucidar as situações e os fatos descritos pelos funcionários entrevistados. Com relação ao tratamento dos dados, as entrevistas foram analisadas à luz das técnicas de análise de conteúdo, comumente usadas em pesquisas de natureza qualitativa. Os resultados apontaram que o banco, com base em seu processo de seleção, de admissão e de treinamento, desenvolve um sistema de controle para domesticar, vigiar e engendrar o indivíduo ao ideário da organização. O banco trabalha com sistemas de metas cujo cumprimento está relacionado a futuras promoções e à permanência do funcionário na empresa. Por meio de um processo incessante de motivação, premiação e punição, o banco constrói um trabalhador dócil, capaz de submeter-se sem conflitos ao processo de moralização e exploração para o trabalho proposto. Por meio de suas redes sociais de manipulação e controle, o banco elimina os comportamentos desviantes, no intuito de manter a eficácia do seu sistema de dominação e exploração. Neste contexto, os funcionários se veem forçados a maximizar sua força de trabalho, submetendo-se ao poder disciplinar que é imposto pelo banco para atingir seu objetivo: ter lucro.

Palavras chave: Relações de poder. Agências bancárias. Práticas cotidianas. Força de trabalho.

ABSTRACT

The diversification and modernization of the financial system in Brazil have provided significant changes in the banking system, because they enabled the country to adapt to the trends of the global economy. The banks were forced to acquire new customers and sell aggressively, its products and services to operate in a market where competition is increasingly fierced. Faced with a large portfolio of products, an increasingly demanding clientele, an automation system of the first line and a small staff reduction, workers in the banking sector are forced to work harder. In this dissertation, we analyze the dynamics of power relations that permeate the daily practices, as perceived by professionals branches of a large financial institution in the metropolitan area of Belo Horizonte. There has been a field study of exploratory and descriptive, through structured interviews with 18 staff working in the sectors of cashiers and agencies managers. The focus of this research can be classified as essentially qualitative, in order to clarify the situations and events described by the officials interviewed. Regarding to the processing of data, interviews were analyzed in the light of the techniques of content analysis, commonly used in qualitative research. The results indicated that the bank, based on its selection process for admission and training, has develop a system to control and domesticate, monitor and engender the individual to the ideals of the organization. The bank works with systems whose performance goals are related to future promotions and residence of the employee in the company. With a constant process of motivation, reward and punishment, the bank builds a docile worker, capable of undergoing the procedure without conflicts of ethical and exploration of the proposed work. Through their social networks of manipulation and control, the bank eliminates deviant behavior in order to maintain the effectiveness of its system of domination and exploitation. In this context, employee were forced to maximize its workforce, by submitting to the disciplinary authority that is imposed by the bank to achieve its goal: which is to make profit.

Keywords: Power Relations, Bank Branches, Intersections, Workforce.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição do tempo de atuação na organização (em anos).	62
Tabela 2 – Benefícios oferecidos pelo banco.....	75
Tabela 3 – O Banco Beta Representado em Números	88
Tabela 4 – Retorno dado para o alcance das metas.....	111
Tabela 5 – Formas de constrangimentos vividos no ambiente de trabalho.....	131

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 O poder e as relações de poder nas sociedades e nas organizações	17
2.2 Relações de poder	23
2.2.1 As relações de poder nas organizações.....	23
2.2.2 As relações de poder na gestão da força de trabalho bancária.....	35
2.2.3 A liturgia do poder – trabalho e disciplina	38
2.3 Sistema bancário brasileiro – contexto histórico e particularidades	43
3. METODOLOGIA	49
3.1 Estruturação metodológica e caracterização da empresa e dos pesquisados	49
3.2 Caracterização da pesquisa	49
3.3 Coleta de dados	50
3.4 Tratamento dos dados.....	52
3.5 A organização pesquisada e suas condições em relação ao ambiente externo..	54
3.6 Caracterização da organização pesquisada.....	56
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1. O poder e as relações de poder nas agências pesquisadas	60
4.1.1 Conhecendo os bancários e sua trajetória	60
4.2 O novo trabalhador – valioso instrumento a serviço do capital	63
4.2.1 O processo de seleção – a caminho do Banco Beta	64
4.2.2 As atividades desenvolvidas no interior das agências.....	69
4.2.3 As responsabilidades do bancário – produção e produção	72
4.3 Gestão de pessoas – Recursos Humanos	77
4.3.1 Gestão de pessoas – orientações para o exercício da função	77
4.3.1.1 Diligência – facilidades e dificuldades	78
4.3.2 Treinamento de pessoal – formas de aprendizado no cotidiano organizacional	82
4.3.3 Pressões vivenciadas nas agências.....	88
4.4 As recompensas e punições percebidas pelos funcionários do Banco Beta	95
4.4.1 Ambiente de trabalho – pontos negativos e aspectos positivos	95
4.4.2 As políticas do Banco Beta.....	100
4.4.4 As metas – realidade ou ficção?.....	109
4.5 A organização e o inconsciente	112
4.5.1 Mecanismos formais e mecanismos informais de vigilância	113
4.5.1.1 Hierarquia – relacionamento entre pares e superiores.....	113
4.5.1.2 Vigilância nas agências	116
4.5.1.2.1 Formas de controle e recursos utilizados	120
4.5.1.3 Percepção dos bancários sobre o sistema de controle no banco	120
4.5.1.4 Canais de comunicação internos e externos do banco Beta.....	121
4.5.2 Influência das práticas de vigilância no cotidiano dos entrevistados.....	123

4. 5.2.1 As regras/normas do banco – É possível agir de acordo com elas?	123
4.5.2.2 O poder percebido pelos entrevistados no exercício de suas funções.....	125
4. 5.2.3 Formas de constrangimento relacionadas às relações de poder no ambiente de trabalho	130
4. 5.2.4 Manifestação de poder – experiências vividas e a percepção dos ancários	133
4. 5.2.5 Os processos de mediação do Banco Beta.....	134
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
REFERÊNCIAS.....	143
APÊNDICES	153
APÊNDICE A – Questionário Identificação.....	153
APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista	154

1 INTRODUÇÃO

As relações de poder nas organizações sempre foram objeto de estudo da Administração. Trata-se de um tema importante, que se encontra no centro das preocupações de múltiplas correntes das ciências humanas e sociais. De acordo com Clegg (1996), a noção de poder nas organizações fundamenta-se na tradição weberiana, presente na estrutura hierárquica e nas relações entre os diferentes níveis organizacionais. A estrutura organizacional reflete a formação de regras, a atribuição de papéis e fixação de relações de autoridade, fatores que conduzem a modelos de condutas que sustentam a concepção de divisão do trabalho. Para Mintzberg (1983), investigar relações de poder em qualquer organização significa identificar como se entrelaçam os diversos sistemas de influência (autoridade, ideológico, experiência e político). A partir dessa identificação, é possível diagnosticar as diversas configurações de poder que envolvem as coalizões externa e interna nas organizações.

Foucault (2008) analisa o poder enquanto prática social constituída historicamente, competindo-lhe disciplinar objetivos econômicos, porque o operário, ao vender sua força de trabalho à organização, deve maximizar seus esforços; e políticos, porque a organização, ao comprar a força de trabalho, espera que com seu poder disciplinador possa minimizar a capacidade de resistência e contestação da força humana que a integra. O sistema de dominação é expresso na relação docilidade/utilidade que o poder disciplinar imprime à força de trabalho (FOUCAULT, 2008). A força de trabalho capitalista significa aqui submissão e passividade.

Pagés *et al.* (1987) advertem que as relações de poder devem ser estudadas no contexto da estrutura de controle desenvolvido e imposto pelas empresas. Referindo-se ao poder organizacional, salientam que “é dentro de sua capacidade de encobrir, ocultar, por sua própria ação mediadora, os processos contraditórios que dão nascimento à organização e a perpetuam, que se encontram os fundamentos do poder” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 33).

Para Faria (2003), de maneira geral, o poder representa a capacidade que uma entidade (indivíduo, grupo ou classe) possui de definir e exercer seus interesses, mesmo havendo resistências ao exercício dessa ação, independente do nível estrutural em que tal relação esteja fundamentada.

Pagès *et al.*, (1987) elaboraram o conceito de um sistema sociomental segundo o qual o estado da organização nos quatro níveis (econômico, político, ideológico e psicológico) relaciona-se com as estruturas inconscientes dos trabalhadores. Neste caso, a organização, mediante o exercício de seu poder e controle, procura antecipar-se aos conflitos referentes à relação capital e força de trabalho.

Esta pesquisa de natureza qualitativa, buscou contribuir para a análise das relações de poder nas organizações. Seu objeto de análise é um grande banco privado brasileiro, contando atualmente 69 mil funcionários (BANCO BETA, 2010).

Este estudo se prende a alguns aspectos relevantes. Primeiro, para a área acadêmica, considerando que o poder está presente em qualquer relação, sendo que, para compreender sua importância e manifestação, é preciso considerar o contexto social no qual os indivíduos estão inseridos e o envolvimento destes em tal processo. Segundo, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, que possibilita a análise das relações de poder existentes na relação capital e força de trabalho no cotidiano de uma unidade organizacional. Por último, e não menos importante, não obstante o fato de a organização já vir sendo estudada há 23 anos, um novo olhar sobre as relações de poder percebidas por seus empregados mostra-se necessário para esclarecer como por meio de seus sistemas de mediações e controle, desenvolve estratégias e articula e exerce o poder, visando tratar, prever e prevenir os conflitos entre o capital e a força de trabalho.

O interesse pelo tema de pesquisa deu-se principalmente, em função da longa experiência profissional da pesquisadora na organização analisada. Nela, o poder disciplinador é trabalhado desde o processo de recrutamento e seleção,

buscando formar uma força de trabalho dócil, ciente das atividades práticas a serem executadas no trabalho e defensora dos princípios idealizados por seu fundador. O estudo apoia-se em dois pilares: teórico e prático. Teórico porque sempre há a necessidade de estudar, de forma aprofundada e complementar, o tema escolhido, na busca da consolidação dos conhecimentos adquiridos, por meio de várias leituras acerca do tema “poder”, cujo resultado reflete o crescimento e o desenvolvimento da compreensão do assunto para a pesquisadora. Como teoria não caminha sem a prática, e vice-versa, faz-se necessário aplicar a teoria estudada à prática das organizações, objetivando realizar uma discussão sobre o poder, analisando-o quanto às relações entre capital e força de trabalho. É utilizada neste estudo a base conceitual de poder nas organizações extraída do trabalho de Pagès *et al.*, (1987), que consideram que “o sistema de poder constrói a dependência dos indivíduos desde a sua formação até a regulamentação severa no cotidiano organizacional, e é através do processo de mediação que a organização previne e afasta qualquer perspectiva de conflito”.

Pode-se dizer que na sociedade pós-moderna a compreensão das organizações adquire uma forte dimensão simbólica. A crescente turbulência no ambiente de negócios e o aumento da complexidade organizacional passam a exigir um novo mecanismo de relacionamento entre o indivíduo e a organização da qual ele é membro. De acordo com Pagès *et al.* (1987), “a empresa não pode mais garantir o emprego e ao mesmo tempo precisa de um alto nível de comprometimento da pessoa”. Assim, as relações vivenciadas em determinada empresa, associadas a poder, não são propriedade de um indivíduo ou de determinado grupo exclusivo, na medida em que permeia por todas as relações que se dão no seio de uma organização (FOUCAULT, 2008).

A pesquisa constituiu um desafio estimulante, pois “as agências bancárias podem ser consideradas verdadeiros laboratórios para o mapeamento das redes através das quais distribuem-se interesses, influências, informações, estratégias, decisões, dominação e poder” (FISCHER, 2001, p. 4). Para isso, não se pode descartar que num mundo globalizado e de alta competitividade essas redes estão cada vez mais entrelaçadas e interligadas.

De acordo com as premissas teóricas anteriormente apontadas, a análise das práticas de poder na organização estudada implica algumas análises. Por essa razão, é relevante realizar uma reflexão teórica sobre o contexto histórico dos bancos, as transformações ocorridas no ambiente dessas organizações e o trabalho bancário, levando-se em consideração pressupostos, valores, normas, regras e crenças, com o objetivo de elucidar os mecanismos de poder nele articulados.

O *locus* de análise é uma instituição financeira que obteve altos índices de desempenho financeiro na década de 1980, quando foi objeto de estudo, sobre organizações brasileiras, desenvolvidos por Segnini (1988). Na época, representava um conglomerado de 17 bancos, constituindo-se no maior banco privado nacional em volume de depósitos, número de agências, média diária de afluxo de público, número de correntistas e acionistas, lucro líquido e número de funcionários em uma empresa privada nacional (SEGNINI, 1996, p. 94). Ao mesmo tempo, esta potência apresentou entre 1980 e 1984, período em que serviu de objeto de estudo, “a menor média salarial entre os bancos privados que existiam nessa época” (SEGNINI, 1988 p. 34). Com dados tão significantes, foi preciso entender as formas de poder nas relações de produção no interior do setor (bancário) que mais se beneficiaram das políticas criadas pelo movimento militar de 1964 (SEGNINI, 1988).

De acordo com Segnini (1988, p. 38), “o banco, no intuito de formar sua mão de obra, propiciava, na década de 1980, educação para 33 mil crianças, onde o alicerce da escolarização era a dedicação ao trabalho, espírito de grupo e o aperfeiçoamento do trabalho”. Atualmente, o banco mantém o mesmo alicerce para a escolarização, porém o número de alunos passou de 33 mil para 110 mil, distribuídos nas 40 escolas mantidas por todo o Brasil. Com esses pilares, “a instituição buscava e selecionava no mercado funcionários vindos de famílias de baixa renda ou filhos de seus próprios funcionários” (SEGNINI, 1988, p. 58). Nesse item, houve pouca modificação, abrindo a pessoas indicadas pelos funcionários e clientes, como amigos, filhos, irmãos, primos e sobrinhos. Mais recentemente, o banco aderiu ao projeto “Jovem Aprendiz”, em que adolescentes de 16 a 18 anos trabalham nas agências exercendo funções

semelhantes a de um escriturário. Esses jovens têm grandes possibilidades de ingressar na instituição ao término do seu contrato com a empresa que faz o intercâmbio entre o aprendiz e o banco. Além desses pré-requisitos, “a organização só admitia pessoas que não exerciam ou exerceram trabalho bancário em outra instituição” (SEGNINI, 1988. p. 70). Esse pré-requisito é mantido até os dias de hoje na organização. Num processo de sacralização, o banco não só absorve a mão de obra por meio do emprego, mas também procura atingir, com seus rituais e sua ideologia a alma de cada trabalhador que integrava e integra seu quadro funcional com base naquilo do que Enriquez (1997a) chama de “imaginário social”.

Nesse ambiente de constantes mudanças, conflitos e alterações, principalmente na perseguição de objetivos econômicos (lucro, expansão e controle de mercado) e político-sociais (luta contra as políticas dos governos e contra as ações coletivas dos trabalhadores), é que serão pesquisadas e analisadas as relações de poder em uma instituição financeira brasileira no qual empregadores e empregados vivenciam uma intensa prática das relações de poder. Mesmo que essa análise das relações de poder tenha sido realizada há cerca de duas décadas, torna-se instigante abordá-la sob a perspectiva do seu grupo funcional nos dias de hoje, considerando o domínio dessa organização sobre os indivíduos (funcionários), os métodos desenvolvidos, as estruturas criadas para o exercício do poder e a maneira como esse poder é percebido e vivenciado pelos membros que a integram.

A organização em destaque é representada por um banco privado nacional, com 65 anos de história, reconhecida como um tradicional banco de varejo, o qual atende todas as camadas da população. Ocupa uma posição de destaque no mercado nacional, contando atualmente R\$ 454.413 bilhões de ativos consolidados e 20 milhões de correntistas, que acessam uma das maiores redes de atendimento do País, com 41.184 pontos, dentre os quais se destacam-se as 3.605 agências e 3.173 postos de atendimentos, além de 32.015 máquinas que integram a rede de autoatendimento, com mais 10.638 máquinas do Banco 24 Horas, que dão suporte a esta vasta rede. Também dispõe de uma agência digital, com ambiente informatizado e serviço de

courier, em que uma equipe de gerentes atende os clientes independente de sua localização geográfica, das 8h às 20h, sete dias por semana, no estado de São Paulo (BANCO BETA, 2011, p. 2).

Neste contexto, e para melhor explicitar as relações de poder existentes nas organizações do setor bancário na sociedade e os desafios enfrentados por seus gestores e funcionários, buscou-se com esta pesquisa responder à seguinte questão: **Como funcionam e são articuladas as relações de poder em um banco privado, na percepção de seus funcionários, e como esses mecanismos afetam o cotidiano das pessoas que o integram?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar e compreender a dinâmica das relações de poder que permeiam as práticas cotidianas organizacionais percebidas por profissionais de agências bancárias na região metropolitana de Belo Horizonte em uma instituição financeira.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as atividades cotidianas dos profissionais entrevistados na instituição financeira estudada;
- b) Levantar as orientações e os treinamentos dados aos empregados para o exercício de sua função;
- c) Descrever, com base na percepção dos entrevistados, as principais formas de motivação, premiação e punição para o exercício da atividade bancária na instituição estudada;
- d) Identificar os principais mecanismos de controle informais e formais

- percebidos pelos entrevistados em seu ambiente de trabalho;
- e) Analisar a influência das práticas de controle formal e informal no cotidiano do trabalho dos entrevistados.

Para atingir tais objetivos, realizou-se uma pesquisa empírica nas agências bancárias de uma instituição financeira na região metropolitana de Belo Horizonte, caracterizada como um estudo de caso de natureza descritiva e de caráter qualitativo. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 18 funcionários que trabalham nas agências bancárias há mais de um ano e que ocupam cargos de caixa e de gerente.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo, apresentam-se a proposta da pesquisa, tratando do tema “relações de poder”, o problema, de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, descrevem-se os fundamentos teóricos e conceituais que dão sustentação à pesquisa, focando-se a discussão sobre o poder e as relações de poder nas organizações. No terceiro capítulo, tem-se o delineamento da pesquisa de campo, contendo questões relativas à caracterização e ao escopo do estudo, detalhando os caminhos que foram trilhados. Nos capítulos **4** e **5**, procede-se à consolidação da análise de dados da pesquisa de campo, contemplando a percepção dos entrevistados acerca das relações de poder vivenciadas no cotidiano das agências bancárias. No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais, a partir das revelações dos dados coletados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O poder e as relações de poder nas sociedades e nas organizações

2.1.1 O poder e suas concepções

Os estudos acerca do poder, suas realizações e efeitos no âmbito das organizações e, mais especificamente, “relativos ao comportamento organizacional, abrangem temáticas instigantes e polêmicas, que envolvem, entre outros elementos: a subjetividade, o conflito, a dominação, as adesões e as resistências no processo de gestão de pessoas” (CAPPELLE; MELO; BRITO; BRITO, 2004, p. 3).

Em seus estudos, Clegg *et al.* (1998, p. 74) afirmam que

[...] o poder continua a ser um conceito que, embora usado em excesso, é um dos menos compreendidos da análise organizacional. Ele fornece as bases ideológicas e epistemológicas para uma teoria de organizações que contrasta, profundamente, com as narrativas e modelos interpretativos previamente discutidos (CLEGG *et al.*, 1998, p. 74).

Para Faria (2004), “poder” e “relações de poder”, são temas dos mais polêmicos e antigos das ciências humanas, podendo ser encontrados nos primeiros escritos filosóficos de Platão e Aristóteles. Segundo o autor,

[...] a gênese do conceito de poder está vinculada mais propriamente à filosofia e à ciência política, mas seu uso disseminou-se por todas as áreas das humanidades e dos estudos sociais, da psicologia à sociologia, da economia à antropologia, passando pela história, direito, pedagogia, lingüística, cada qual com bases conceituais e objetivos de análise diferenciados (FARIA, 2004, p. 104).

O poder é um tema que, segundo Faria (2004), no âmbito da teoria, pertence à esfera da interdisciplinaridade e, no âmbito do significado cotidiano, pertence à esfera dos amplos e imprecisos significados. Pagès *et al.* (1987) consideram o

tema “poder atual”, o qual assume grande importância prática e teórica, pois situa-se no centro de múltiplas correntes das ciências humanas e sociais. Habitualmente, é tratado de forma segmentada como um fenômeno econômico, político, ideológico e psicológico. Segundo os autores, essas diferentes linhas de pesquisas não são incompatíveis. O que difere uma da outra são os pontos de partida, as dimensões privilegiadas pela análise e as linguagens teóricas. Igualmente, Faria (2004) considera que o poder é compreendido a partir de diferentes conotações.

Um debate teórico sobre as concepções do poder pode estar centrado em Maquiavel (2004), Weber (1984), Crozier (1981), Foucault (2008) e Pagès *et al.* (1987), sendo esta última obra escolhida como base para a análise do objeto empírico deste trabalho.

“Nada exerce mais atração sobre os seres humanos do que a palavra *poder*. Nenhuma paixão é mais duradoura, nenhuma parceria mais estreita” (NIVALDO JR, 2005, p. 23). Para o autor, em *O Príncipe*, escrito por Maquiavel em 1532, encontram-se, talvez, as mais importantes abordagens sobre o tema “poder”. Nos últimos cinco séculos, segundo Buarque (2005), poucos ficaram indiferentes ao seu fascínio, e “Maquiavel ficou identificado como o teórico do poder a qualquer custo. O técnico do cinismo e do oportunismo como os príncipes deveriam comportar para manterem o poder a qualquer preço” (BUARQUE, 2005, p. 13).

O Príncipe, de Maquiavel (2004), tornou-se um guia prático para a ação. Foi uma obra escrita para alcançar resultados claros e definidos. Produzido com base em fatos históricos, o autor tece o tema em torno do que constitui a mais legítima e, também, a mais direta de todas as motivações da política: o poder (NIVALDO JR, 2005). Maquiavel (2004) considera que os mais importantes alicerces de qualquer Estado são as boas leis e, principalmente, os bons exércitos. As forças com as quais um príncipe defende seu Estado ou são próprias ou são mercenárias. O poder exercido aqui não dispensa seus rituais e seus adereços, inclusive nas versões mais primitivas. Já que nessa época o poder era fundamentalmente apoiado no valor pessoal dos líderes, o exercício

da chefia era cercado por certa dose de mistério e por uma simbologia única e diferenciadora. “Os fins são justificados pelos meios” (MAQUIAVEL, 2004, p. 17). Para sustentar essa justificativa e para esclarecer quanto ao procedimento em relação aos seus súditos e aliados, Maquiavel (2004) expõe:

[...] ora, um homem que de profissão queira fazer-se permanentemente bom não poderá evitar a sua ruína, cercado de tantos que bons não são. Assim, é necessário a um príncipe que deseja manter-se príncipe aprender a não usar [apenas] a bondade, praticando-a ou não de acordo com as injunções (MAQUIAVEL, 2004, p. 73).

Segundo La Boétie (2003), existe entre os tiranos a escolha. Mas, sendo diversos os modos de chegar ao poder, sempre a maneira de reinar vai ser semelhante. “Os eleitos vão tratar o povo como se tivessem pegado touros para domar, os conquistados como se fossem suas presas e os sucessores pensam em fazer deles seus escravos naturais” (LA BOÉTIE, 2003, p. 33). Assim: “O poder é tensão permanente. É disputa que não cessa. É jogo sem intervalo” (NIVALDO JR, 2005, p. 27).

Weber (1984, p. 43) expõe que “o poder significa a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, ainda que contra toda resistência que seja o fundamento dessa probabilidade”. No entendimento comum, refere-se ao exercício de um indivíduo ou grupo de impor sua vontade e seu objetivo aos outros, mesmo àqueles que se mostram relutantes ou desfavoráveis. Quanto maior a capacidade de impor tal vontade e de atingir o objetivo com ela relacionado, maior o poder (GALBRAITH, 1999).

Faria (2004), abordando Weber, contempla a ideia de que

[...] sociologicamente o conceito de poder é amorfo e que todas as qualidades imaginárias de um indivíduo e toda a sua sorte de constelações possíveis podem colocá-lo em uma posição de impor sua vontade em uma dada situação (FARIA, 2004, p. 109).

Segundo Faria (2004), estudar a sociologia do poder em Weber implica tanto estudar os conceitos de domínio, obediência e disciplina quanto compreender as noções de autoridade, coerção e legitimidade.

[...] a dominação, para Weber (1974), vem a ser a probabilidade de que seja encontrada a obediência em virtude de um mando de determinado conteúdo e entre determinadas pessoas. [...] A dominação encerra, então, a probabilidade de um mando ser obedecido com ou sem disciplina, ou seja, com a anuência daqueles sobre os quais o domínio é exercido, em virtude de atitudes arraigadas, ou contra a resistência destes. [...] o uso da autoridade (racional, tradicional ou carismática) está relacionado à aceitação da mesma, legitimada pela referência a uma norma geral, enquanto a coerção reside na ampliação de sanções com a finalidade de assegurar o cumprimento de determinações (FARIA, 2004, p. 110).

Ainda para Faria (2004, p. 44), “mesmo que o poder não implique disciplina, há que se considerar o pressuposto da obediência ou do acatamento, seja por força de atos de imposição, seja em decorrência de interesses de cooperação”. A dominação é aqui entendida como a probabilidade de um grupo obedecer a mandos específicos (WEBER, 1984).

Martin (1978, p. 43) argumenta que o poder “refere-se a símbolos que denotam comportamento autodesinteressado e na obediência ao próprio comportamento desinteressado”. A preocupação do autor é com a obediência na ação dos subordinados enquanto propriedade de uma relação, e não de indivíduos. Nesta relação, a intenção, a expectativa ou o uso do poder não ocupam lugar nas relações. Estas são de caráter simbólico.

Considerando a importância dos símbolos para a análise social e o emprego de diferentes significados para este termo, completa-se o conceito de Martin (1978) com os argumentos de Mills (1975) sobre o aspecto simbólico:

[...] ninguém será, portanto, realmente poderoso a menos que tenha acesso ao comando das principais instituições, pois é sobre esse meio de poder institucionais que os realmente poderosos são, em primeiro lugar, poderosos. Os altos políticos e as autoridades do governo controlam este poder institucional. Nem todo o poder, é certo, está ligado e é exercido por meio das instituições, mas somente dentro delas e através delas o poder será mais ou menos contínuo e importante (MILLS, 1975, p. 57).

O poder que se observa aqui não pertence ao indivíduo, e sim às posições institucionais ou organizacionais, que, em grande medida, estabelecem as oportunidades de ter e de conservar o poder, bem como a de desfrutar das principais vantagens que ela oferece, de forma contínua e constante.

De acordo com Bourdieu (2001, p. 36), o “poder simbólico” é, com efeito, “o poder invisível, o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo o exercem”. Para Bourdieu (2001), é enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento que os “sistemas simbólicos” cumprem sua função política de imposição ou de legitimação da dominação. Por meio dos sistemas simbólicos é que a classe dominante assegura a dominação sobre a classe dominada (violência simbólica), dando reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam, contribuindo, assim, para a “domestificação dos dominados” (BOURDIEU, 2001, p. 11).

Bourdieu (2001) sugere que a unidade de um grupo dominante é conquistada por meio de princípios da “divisão”, em que a unidade de um grupo é construída por meio do consenso quanto ao princípio de hierarquização ao princípio de distinção entre indivíduos e outros grupos. Por meio dos recursos e meios, os agentes investem os seus interesses e representações objetivadas na definição da realidade. Usam seu poder simbólico para santificar, para sancionar e para consagrar, bem como para mostrar às pessoas quais são e para que servem seus lugares.

Michels (1982), em seu estudo sobre a sociologia dos partidos políticos, trata o poder como um privilégio, cuja manutenção exige a utilização de artifícios. Segundo o autor, o poder está ligado a uma estrutura de dominação, seja de um indivíduo, seja de um grupo, provocada pela apatia das multidões e pela necessidade que têm de serem guiadas. Para Michels (1982), a pessoa que alcança o poder cria meios de consolidá-lo e de ampliá-lo, multiplicando as defesas em torno de sua posição, de forma a torná-lo incontestável e de subtraí-lo do controle das massas. O autor não faz menção ao poder tirano, mas sua concepção aproxima, e muito, do poder tirano de La Boétie (2003) em seu discurso sobre a servidão voluntária.

[...] a primeira razão da servidão voluntária é o costume. [...] o costume em tudo possui grande poder sobre as pessoas, não tem em lugar alguma virtude tão grande quanto a ensinar o povo a servir. A razão pela qual os homens servem de boa vontade é porque nascem servos e são criados como tais (LA BOËTIE, 2003, p. 39).

A servidão voluntária, que teve origem na filosofia de La Boétie (2003), em sua versão pós-moderna, relaciona-se às necessidades de emprego e de conforto. Nas organizações de trabalho, encontra terreno fértil, que acentua a convivência estratégica com base em interesses para ganhar promoções e crescer cada vez mais na empresa, sempre em função da cultura do desempenho. As pessoas escondem seu sofrimento para não se tornarem dissonantes do contexto; vivem uma relação baseada no conformismo. A isso Foucault (2008) denominou “submissão sem consciência e sem reação ao abuso psíquico e social”.

A economia e o poder assumem o caráter de uma realidade naturalizada e regida por leis imutáveis. As pessoas percebem como natural a submissão às leis do mercado e à burocracia estatal, contra as quais nada há a fazer. Essa apatia reforça as tendências à dissociação, permitindo que a economia e o Estado sejam controlados por uma minoria dominante. Para La Boétie (2003),

[...] na realidade, a natureza do povo, cujo número é sempre maior nas cidades, é ser desconfiado com quem o ama e sincero com quem o engana. Não penseis que exista um pássaro que se deixe aprisionar, nem peixe algum que, pela gulodice da minhoca, se agarre mais rápido ao anzol do que todos os povos que se atiram rapidamente à servidão, pelo menor engodo que se lhe passa, como se diz, diante da boca; [...] os antigos tiranos possuíam este meio, esta prática, estes atrativos, para iludir os súbitos sob seu jugo (LA BOËTIE, 2003, p. 41).

Para Dejours (1990), instaura-se uma passividade coletiva, ligada à falta de alternativas, a qual se manifesta numa espécie de silenciosa resignação e servidão voluntária (consentida). Essas práticas dão forma às inúmeras ideologias, atreladas a um modelo produtivo que só se reconhece na lógica da dominação e da competitividade. Para Friedberg (1995, p. 114), “em todo campo de ação, o poder pode definir-se como a troca desequilibrada de possibilidade de ação, ou seja, de comportamentos entre um conjunto de atores individuais e/ou coletivos; não há ação social sem poder”. Enfatizando a cooperação e a troca entre os indivíduos nas relações sociais, Friedberg (1995) define o poder como

[...] a capacidade de um ator estruturar processos de troca mais ou menos duráveis a seu favor, explorando constrangimentos e oportunidades da situação para impor os termos de troca favoráveis aos seus interesses. É uma troca negociada de comportamentos, estruturada de tal sorte que todos os participantes dela retiram qualquer coisa, permitindo ao mesmo tempo que algum (ou alguns) dela retire mais que os outros (FRIEDBERG, 1995, p.119).

Considerando o poder como uma “troca negociada de comportamentos”, tratar-se-á a seguir das práticas das relações de poder dentro das organizações.

2.2 Relações de poder

Analisar práticas sociais é sempre um desafio. A complexidade que envolve o tema permite múltiplas abordagens, o que, conseqüentemente, remete a diferentes resultados.

Ao tratar do poder e das relações de poder em um banco, esta pesquisa se coloca diante de fatores de significativa importância para a estruturação social. Essa importância reflete uma vastidão teórica, em que diversos autores procuram compreender tais fenômenos, com ênfase seja em algum ponto específico, seja em seu conjunto.

Aqui, busca selecionar e descrever, sucintamente, algumas considerações que permitam uma reflexão quanto ao poder e às relações de poder, sem, entretanto, pretender esgotar a discussão ou, mesmo, abordar a vasta literatura relativa ao tema.

2.2.1 As relações de poder nas organizações

Em seus estudos sobre poder e as organizações, Silveira (2005) destaca as obras de Foucault e a sua vasta utilização, servindo de base para reflexões e problematizações, além da filosofia, na literatura, no direito, na educação e, em

especial, na análise das organizações. De acordo com Foucault (2008), o poder não está localizado em nenhum ponto específico ou determinado. Em verdade, ele funciona como uma rede de mecanismos da qual ninguém escapa.

[...] o poder se exerce mais que se possui, que não é um “privilegio adquirido ou conservado da classe dominante, mas o efeito de conjunto de suas posições estratégicas – efeito manifestado e às vezes reconduzido pela posição dos que são dominados” (FOUCAULT, 2008, p. 26).

Para o autor, “o poder não existe” (FOUCAULT, 2008, p. 248). Com essa afirmativa, ele suscita a ideia polêmica de que o poder não é algo que se detém como uma coisa ou propriedade que se possui. Não funciona como uma moeda, que possui dois lados: o lado dos que têm poder e o outro dos que não possuem poder (concepção jurídico discursiva). Em realidade, o que existem são práticas ou relações de poder, que funcionam como uma máquina social disseminada por toda estrutura social.

O poder constitui-se de práticas sociais historicamente construídas, que não possuem caráter global, pois são formadas por múltiplas correlações, permanecendo em constante transformação (MOTTA, 1990 p.42).

Em desacordo com a concepção jurídico discursiva, Foucault (2008) argumenta que

[...] os novos mecanismos de poder funcionam não pelo direito, mas pela técnica, não pela lei, mas pela normalização, não pelo castigo, mas pelo controle e que se exercem em níveis e formas que extravasam do Estado e de seus aparelhos. Entramos, já há séculos, num tipo de sociedade em que o jurídico pode codificar cada vez menos o poder ou servir-lhe de sistema de representação (FOUCAULT, 2008, p. 86).

Para Melo (1985, p. 162), “o poder é uma característica fundamental e inelutável de todas as relações sociais”. Segundo a autora, o poder só pode ser considerado na sua característica relacional; ou seja, “a manifestação das relações de poder se dá numa relação contingente aos indivíduos e à estrutura social no qual eles se encontram” (MELO, 1991, p. 100). Dessa forma, pode-se constatar que “não há poder como entidade abstrata, e sim como relações de poder” (FARIA, 2004, p. 111).

Friedberg (1995), acentuando a natureza relacional transitória do poder, argumenta que

[...] nenhum ator “armazena” o poder, mesmo que este exista nas estruturas. Exerce-se, sacando os recursos sempre assimétricos que as estruturas de um contexto de ação põem à sua disposição; é ao exercê-lo que lhe dá a sua realidade e a sua eficácia, e é só assim que traduz essa assimetria de recursos em ação social (FRIEDBERG, 1995, p. 115).

Para Foucault (2008), o corpo encontra-se mergulhado no campo político, de maneira que

[...] as relações de poder têm alcance imediato sobre ele; elas o investem, o marcam, o dirigem, o supliciam, sujeitam-no a trabalhos, obrigam-no a cerimônias, exigem-lhes sinais. Este investimento político do corpo está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica: é, numa boa proporção, como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e dominação; mas, em compensação, sua constituição como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição (onde a necessidade é também um instrumento político cuidadosamente organizado, calculado e utilizado); o corpo só se torna força útil se é ao mesmo tempo corpo produtivo e corpo submisso (FOUCAULT, 2008, p. 28).

Motta (1990) salienta que dominação é uma das formas de poder. Para esse autor, a dominação retrata adoção, pelos dominados, do conteúdo da vontade dominante e o poder indica a possibilidade de realização da própria vontade, na medida em que ele se realiza mesmo contra os interesses de outros. Para Faria (2004), o poder não é adquirido pelo controle sobre aparelhos ou instituições, mas seu exercício não pode ser inscrito senão pelos efeitos por ele introduzidos na rede em que se encontra. O autor considera que o poder, neste caso, produz um saber, pois não há relação de poder sem a correlata constituição de um campo de saber.

Percebe-se que nas organizações modernas estão implícitas as práticas frias, calculistas e impessoais de gestão. O modelo produtivo que domina é representado de forma metafórica. Para Felluga (2003), a ideologia no sentido pós-moderno, para estruturar o mundo, cria a própria realidade que rodeia o ser humano em razão da sua dependência não só de regras, mas também da linguagem. A gestão nas organizações modernas limita a liberdade e produz submissão, alienação e servidão voluntária, em um ambiente de controle.

Foucault (2008) critica as visões convencionais de poder, ao discutir o poder disciplinar, além de fornecer um histórico detalhado de algumas práticas e técnicas de poder que caracterizam a modernidade capitalista. Ao examinar como a punição e o poder de punir materializam-se em instituições locais e regionais, não se preocupa em indicar quem deseja dominar, mas como funciona esse processo de sujeição e dominação dos indivíduos.

Os empregados não devem ser vistos como sujeitos sob total dominação e impedidos de ter atitude, reações e comportamento próprios. Segundo Melo (1985; 2003), mesmo que em grau mínimo, o comportamento dos empregados carrega um espaço de liberdade, pois o comportamento não é totalmente previsível e nem determinado. No cerne das relações de poder, e constantemente provocando-as, estão as recalcitrâncias da vontade e a intransigência da liberdade. Mais do que refletir uma liberdade essencial, seria melhor falar de “agonismo”, “de uma relação que é ao mesmo tempo incitação recíproca e luta” (FOUCAULT, 2008, p. 221).

Spink (1995) sustenta que as representações sociais revelam o poder de criação e de transformação da realidade social que cada indivíduo pode potencializar, ou não. Assim, é possível compreender a realidade a partir do indivíduo fechado em si próprio, pois o comportamento do indivíduo só tem significado quando agregado a uma rede de relações.

Para Pagès *et al.* (1987, p. 37), “ocorre nas organizações a troca de um sistema inconsciente do tipo paternal por um sistema do tipo maternal”. A organização está associada a uma imagem inconsciente feminina. A dominação psicológica se dá mais pela relação de amor que o empregado tem por ela, do que pela coerção. “A relação de amor organização-mãe assegura o controle da empresa sobre seus empregados” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 38).

Faria (2004) argumenta que as relações de poder e de controle por parte das organizações tornam-se fontes de sequestro da subjetividade dos indivíduos, com o propósito de restringir as práticas de questionamento a temas relacionados, exatamente, às próprias relações de poder e de controle. Já para

Galbraith (1999), o poder por meio do poder, que ele chama de “condicionado” é, muitas vezes, imperceptível. Por ser sutil e natural sua aceitação, ele faz parte da vida e facilita as relações sociais, pois não exerce força visível para adquirir a submissão dos indivíduos. Motta (1993, p. 34) explica essa situação da seguinte forma: “à medida que o indivíduo entra em contato com a realidade organizacional, vai internalizando um conjunto de significados, símbolos, padrões de vivência e comportamentos que estão presentes na realidade organizacional”.

O que se percebe é que o trabalho não está separado da vida privada e nem da coletiva; ele produz diversos significados e valores concretos, que têm entre si inúmeras correspondências. De acordo com Braverman (1980), a lógica do capitalismo separa o trabalho dos valores individuais e coletivos. Os valores concretos do trabalho são substituídos por um valor abstrato, o dinheiro.

Braverman (1980) considera que o trabalho humano representa os recursos exclusivos da humanidade para enfrentar a natureza. Para o autor, a força humana de trabalho é uma categoria especial, distinta e não intercambiável com qualquer outra, simplesmente porque é humana.

[...] só quem for o senhor do trabalho de outros confundirá fora de trabalho com qualquer outro meio de executar uma tarefa, porque para ele, vapor, cavalo, água ou músculo humano que movem seu moinho são vistos como equivalentes, como “fatores de produção” (BRAVERMAN, 1980, p. 54).

“O trabalho humano se constitui das complexas interações entre ferramentas e relações sociais; tecnologia e sociedade” (BRAVERMAN, 1980, p. 54). De acordo com o autor, a produção no sistema capitalista exige intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro, mas sua diferença específica está na compra e venda da força de trabalho.

“O processo de trabalho começa, portanto, com um contrato ou acordo que estabelece as condições da venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregador” (BRAVERMAN, 1980, p. 55). O contrato de trabalho é feito pelo trabalhador, porque as condições sociais não lhes dão outras alternativas para ganhar a vida.

Assim, a divisão social do trabalho é, aparentemente, uma característica do trabalho humano tão logo ele se converte em trabalho social. Isto é, o trabalho é executado na sociedade e através dela (BRAVERMAN, 1981).

[...] a divisão do trabalho exige constituição de mecanismos de controle [...] Em nome da eficiência, a racionalidade começa a ser privilegiada e as manifestações do caos passam a ser combatidas. Surgem os patrões e os empregados, os chefes e os comandados; criam-se horários de trabalho; estabelecem-se cronogramas de produção; esboçam-se organogramas. As forças da ordem passam a ditar também a construção do ambiente físico: enquanto o olhar dos patrões se centraliza na perseguição do excedente (VERGARA; CARVALHO; GOMES, 2004, p. 13).

Por isso, procurou-se identificar e compreender nas políticas utilizadas pela empresa, por meio de processos subjetivos e cognitivos, o modo como as políticas de gestão de pessoas instrumentalizam as práticas de poder. O objeto de análise não é o trabalho em geral, mas o trabalho sob as formas que ele assume nas relações de poder no sistema capitalista de produção.

De acordo com Crozier (1981), o comportamento humano nas organizações não tem a simplicidade nem a previsibilidade dos esquemas de comportamento do tipo estímulo-resposta, como se pensava antigamente.

[...] quando se aceita pensar que o comportamento humano não pode ser determinado simplesmente através de estimulantes pecuniários, e que os “sentimentos” têm uma influência direta sobre as “atividades”, já não se está muito longe de reconhecer efetivamente que a distribuição do poder e sistema das relações de poder, no seio de uma organização, têm uma influência decisiva sobre as possibilidades e as formas de adaptação de cada um dos seus membros, e sobre a eficácia do conjunto da organização (CROZIER, 1981, p. 215).

Atualmente, as contradições sociais são ocultas em profundidade. Não são mais visíveis. Isto é,

[...] a empresa hipermoderna e a sociedade neocapitalista, em seu estágio mais avançado, têm como característica construir um sistema quase perfeito para ocultar as contradições. Isso nos levou a estudar o poder capitalista como nova totalidade em substituição à antiga, na qual talvez a característica mais profunda é que ela vem modificar as relações do econômico, do político, do ideológico e do psicológico (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 16).

Em meio ao movimento de rápidas e contínuas reconfigurações nos sistemas socioeconômicos mundiais, permeadas pelo avanço e desenvolvimento tecnológico, surgem métodos de gestão de pessoas que defendem a busca de formas de mediação de relações de trabalho que se ajustam ao ambiente contemporâneo das organizações. Esses métodos são caracterizados como uma concepção mais humana da gestão, que procura trabalhar a motivação e promover a adesão aos objetivos organizacionais (CAPELLE; MELO; BRITO, 2002).

Nesse contexto, Pagès *et al.*, (1987) elaboraram o conceito de um sistema sociomental, em que o Estado da organização nos níveis econômico, político, ideológico e psicológico deve ser relacionado com as estruturas inconscientes dos trabalhadores. Por meio do processo de mediação, a organização traz respostas apaziguadoras às contradições inconscientes vividas por seus membros, impossibilitando-os de assumir suas contradições inconscientes.

[...] a organização segue políticas contraditórias cujo princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo. As vantagens integram o indivíduo à organização, faz com que ele aceite as restrições e até mesmo os objetivos de exploração e dominação da empresa (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 26).

“Os privilégios funcionam como um terceiro termo que vem ocultar a contradição entre objetivos da empresa, os do sistema capitalista (o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores” (PAGÈS *et al.*, 1997, p. 27). As vantagens oferecidas pela empresa vão funcionar como um termo mediador, que se interpõe entre os objetivos dominantes da organização e a percepção das coerções sofridas pelo indivíduo, para harmonizá-los.

O processo de mediação atua como uma aliança entre as restrições da empresa e os privilégios oferecidos aos trabalhadores. Esses privilégios atuam de modo a esconder dos trabalhadores os verdadeiros objetivos da organização.

A organização passa para o indivíduo a ideia de que é ele que está se superando através de sua carreira, ao passo que, na realidade, são os objetivos da organização que estão sendo atingidos (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 137).

Os termos mediadores para a empresa desenvolvem as forças produtivas, concedendo aos empregados uma espécie de satisfação política, econômica, ideológica e psicológica. Isto é, a pretexto de oferecer um trabalho interessante, altos salários, satisfações morais e materiais, status e momentos de prazer e de lazer, a organização garante o controle e subordina as forças produtivas dos indivíduos aos objetivos da empresa e do sistema capitalista.

[...] a mediação assegura o controle pelo fato de que a contradição é “resolvida” pela empresa. Os privilégios são oferecidos por ela, ao seu modo, segundo sua própria lógica. A empresa reforça assim a dependência dos trabalhadores, destituindo-os do poder de organizar eles próprios a produção em relação a ela, ao mesmo tempo pela forma de intervenção e pelo seu conteúdo. As contradições do sistema capitalista nem sempre são diretamente observáveis, pois são ocultadas e transformadas pelos processos de mediação (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 28).

Crozier (1981) e Pagès *et al.* (1987) perceberam, igualmente, que os sentimentos e as expressões desses sentimentos pelos membros de determinada organização podem ser utilizados como uma arma no jogo das relações de poder. “Se é possível demonstrar efetivamente que o comportamento afetivo dos subordinados está condicionado por uma série de fatores controláveis, é difícil não fazer uso desse conhecimento” (CROZIER, 1981, p. 217).

Pagès *et al.* (1987), em seu estudo sobre o poder e suas articulações na vida de uma organização, fazem uma abordagem pluridimensional e não antropológica dos fenômenos do poder. Tratam o poder de forma mais ampla, aliando o referencial marxista à psicanálise freudiana. “Nossa concepção de poder se clareou não mais como a do poder de grupos sociais, mas como a de um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 44).

Assim, a mediação é um processo que transforma a contradição básica entre capital e trabalho em uma contradição interna às políticas da organização (FLEURY; FISCHER, 1985). Para Pagès *et al.* (1987), o processo de mediação pode ser identificado a partir de quatro categorias: “econômica, política, ideológica e psicológica”.

Medição de ordem econômica – engloba uma política de altos salários, carreira aberta, redução da discriminação de diploma, gênero, família e meio social, que medeiam a aceitação de um trabalho excessivo, e de aprovação com os objetivos da empresa de obter cada vez mais lucro. A expressão financeira dos objetivos estende-se aos indivíduos, que são avaliados em função do potencial financeiro que representam.

Medições de ordem política – formas de administração a distância que possibilitem aos controladores garantir o respeito às diretrizes da empresa e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento da iniciativa individual.

Esse sistema, em realidade, é uma pequena parte de uma gigantesca administração na qual tudo é formalizado, planejado e codificado. Esta passagem da gestão através de ordens para a gestão através de regulamentos é uma característica fundamental das novas formas de poder.

Passa-se, assim, “da obediência a um chefe para a adesão a uma lógica” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 49). A autoridade, ou melhor, o poder de controle que tem sua origem em um status codificado, é inerente ao cargo, e não à pessoa que o exerce. Da mesma forma, o comportamento administrativo é desempenhado e executado em conformidade com as normas organizacionais preestabelecidas. A estrutura burocrática exerce sobre o trabalhador uma pressão contínua, para torná-lo prudente, metódico e disciplinado.

[...] o exercício do poder não consiste em ordenar, tomar decisões, mas em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões [...] O poder é de fato detido por aquele que cria a regra do jogo, pois ele propõe de uma só vez o conjunto de condições às quais são sujeitos os participantes assim como suas relações mútuas (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 51).

Neste caso, o sistema de regras é visto como uma proteção contra a arbitrariedade dos superiores. E, assim, atenua o caráter subjetivo dos julgamentos e dos abusos de poder.

O sistema de regras enquanto sistema de controle não é vivenciado como coercitivo, mas protetor. Ele instaura um quadro que permite canalizar a angústia, assimilável a um sistema de defesas. Sua eficácia reside na identificação que ele estabelece entre a sobrevivência do indivíduo e a empresa [...] O sistema de restrições é também sistema de proteção, o reforço das restrições produz a segurança em um movimento dialético. Este sentimento de segurança se nutre da coerência do sistema de regras, o qual dá uma impressão de poder àquele que se submete (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 70).

Constata-se que a eficácia desse sistema não se baseia em uma racionalidade técnica, mas nas representações produzidas a partir dessa racionalidade. O objetivo dessa operação de consolidação ideológica do sistema de regras é constituir uma boa imagem da empresa.

Mediações de ordem ideológica – a empresa deve se tornar um lugar de produção, de significado e valor. Segundo Faria (2004, p. 128),

[...] a organização exerce seu poder pela estruturação de um sistema de crenças e valores, de uma ideologia, que cuida de oferecer uma versão coerente entre as aspirações sociais dos agentes e as relações sociais, pois a contribuição destes agentes para o processo de produção depende, em larga medida, da integração ideológica, obtida através de dispositivos técnicos cada vez mais sofisticados. A organização pretende, portanto, constituir-se em uma nova igreja que professa uma nova religião, através de um sistema de dogmas (chamado, na teoria das organizações, de “cultura organizacional”), de crenças e valores, de uma moral de ação, configurados como escrituras sagradas e rituais, visando à adesão dos agentes (FARIA, 2004, p. 128).

“A organização não é, como pretende a teoria das organizações, um conjunto de dados, objetivos, capital, restrições, mão de obra, procedimentos etc. A organização é um conjunto dinâmico de respostas e contradições” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 31). Os autores consideram que as organizações são constituídas por um sistema dialético em relação aos elementos que compõem o sistema social no qual se inserem. De um lado, a organização se personaliza; de outro, um sistema de procedimentos, de regras, automatiza e desindividualiza o poder, em que os mecanismos modernos produzem a relação nas quais os indivíduos são presos (PAGÈS *et al.*, 1987).

Segundo Pagés *et al.* (1987), os empregados partilham fortemente da

ideologia, na medida em que participam de sua elaboração, num processo de autopersuasão, que lhes permite contribuir para a sua própria subjugação. A ideologia não reside apenas no discurso dos dirigentes; ela é elaborada também pelos empregados. A função essencial da ideologia não é apenas mascarar as relações de produção, mas também reforçar a dominação e conseguir a exploração dos trabalhadores.

Sem ter a pretensão de discutir questões relativas à cultura organizacional, opta-se aqui por tomá-la com o propósito de ampliar a análise da mediação ideológica. Fleury (2007), a partir da concepção de Schein (1984) sobre cultura, incorpora a dimensão política e diz que

[...] cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 2007, p. 22).

Para Freitas (1991), cultura organizacional deve ser entendida, primeiro, como instrumento de poder e, segundo, como o conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas na organização. Há, ainda, o mito da grande família, que revela as duas faces presentes nas relações de trabalho: a face do visível, da solidariedade e da cooperação; e a face oculta, mais fria e cruel, da dominação e submissão. A credibilidade desse sistema de valores está fundamentada no fato de os indivíduos colaborarem para sua formação.

[...] a organização aperfeiçoa uma armadura estrutural que se cristaliza numa determinada cultura que se tem em mira, desta vez, aqui, em atribuições de postos, em expectativas de papéis a cumprir, em condutas mais ou menos estabilizadas, em hábitos de pensamento e de ação, que devem facilitar a edificação de uma obra coletiva (ENRIQUEZ, 1997b, p. 33).

“A organização oferece uma cultura, quer dizer, uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orienta a conduta de seus diversos autores” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 33). Os processos sutis de autopersuasão pelos quais o sujeito colabora para sua

própria doutrinação e resolve seus conflitos ideológicos, reforçam a ideologia dominante, sempre com a impressão de pensar e agir livremente.

[...] esta contradição é logo camuflada antes mesmo de se tornar consciente através da produção ideológica do sujeito. Ele mesmo produz um novo “princípio, extraído de um velho fundamento ideológico (são homens, a natureza humana é falível), o que lhe permite resolver sua contradição ideológica e preservar a coerência de suas idéias [...] O sujeito pode continuar a crer nos princípios “que ele aprendeu” e que o faz viver, mediante uma ligeira modificação ou atenuação da doutrina. Ele elabora ideologicamente, aderindo à doutrina oficial, mais que isso, porém, produzindo ele mesmo uma doutrina de compromisso (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 89).

Na relação entre empregado e organização, o medo da perda pode vir desde o não reconhecimento de sua dedicação e esforços até a demissão. Ao propor uma imagem de força e poder a seus membros, a organização consolida sua ideologia como um valor e um modelo para os indivíduos (PAGÈS *et al.*, 1987).

Mediações de ordem psicológica – a empresa funciona como máquina de prazer e sofrimento para o trabalhador. Essa categoria

[...] favorece a integração dos trabalhadores à empresa, pois atua ao nível do inconsciente. Faz com que o indivíduo introjete as restrições (coerções) e os tipos de satisfação que ela oferece, então, funcionam como princípios autônomos da psique. E mais, o prazer que se tem pelo trabalho, do qual se aprende a não abdicar. Inversamente, o salário, as alegrias do poder que cada um à sua maneira desfruta, de uma forma ou de outra, a seu nível, amenizam as dúvidas, os escrúpulos morais que possam nascer; [...] Trata-se de uma organização sistêmica, em que os diversos tipos de mediação se relacionam mutuamente, vêm tampar os buracos sufocando as contradições nascentes. Por que sua lógica é comum, trata-se de um sistema coerente, orientado para a subordinação, para o enquadramento do indivíduo no seio de uma ordem global econômica-política-ideológica-psicológica definida centralizadamente (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 29).

Dessa forma, a organização antecipa-se aos conflitos e absorve e transforma as contradições que possam vir a acontecer antes que essas resultem em conflitos coletivos. Isto é, a mediação é a antecipação de conflitos.

Para Enriquez (1996), o vínculo é uma das formas de controle social exercido pela organização. Segundo Motta (1997), a lógica da produção capitalista obriga o desenvolvimento das forças produtivas. Em um mundo globalizado e

de disputas constantes, as organizações, para serem competitivas economicamente, precisam superar-se a todo instante, em busca de novas técnicas e de renovação de seus produtos e serviços para atender às mudanças de um mercado capitalista exigente e devassador.

Nesse ambiente globalizado, é preciso entender como funcionam as relações de poder na gestão da força de trabalho bancário. No caso da empresa estudada, como ela administra o processo de seleção e de socialização e exerce seu controle sobre os indivíduos no ambiente organizacional.

2.2.2 As relações de poder na gestão da força de trabalho bancária

A sociedade competitiva, caracterizada pela apropriação excludente da riqueza e do poder por determinados segmentos, tornou mais imperiosa a justificação dos papéis de mando (SEGNINI, 1984, 1988, 1996). A resignação e a aceitação das perdas que a vida impõe fazem parte dos caminhos incontornáveis da experiência humana. A resignação que cada pessoa exercita, ao longo de sua vida é transformada de formas variadas. Ao renunciar aos onipotentes desejos infantis e ao prazer permanente, ela ingressa no interminável jogo das mediações entre seus desejos e os desejos dos outros, o que torna a vida em sociedade possível. Freud (1969), afirma que as renúncias configuram o preço do processo de socialização, denominando as de “mal-estar na civilização”.

Cada organização tem suas próprias características culturais, mas nenhum departamento ou setor recebeu tanta importância e destaque quanto o responsável pelos recursos humanos. As atribuições a ele associadas ganharam novo brilho quando vistas à luz da análise cultural, passando a ser um canal de repasse, que põe em prática a sua consistência interna por meio das definições de perfis compatíveis com os valores e os ideais da empresa nos processos de recrutamento e seleção.

[...] com o desenvolvimento do modo de produção capitalista e o conseqüente surgimento das grandes organizações, a compra da mercadoria força de trabalho tem sido precedida de sofisticados processos denominados seleção de pessoal (SEGNINI, 1988, p. 57).

No modo de produção capitalista, tenta-se encontrar homens ou força de trabalho que sejam capazes de exercer as tarefas que lhes são destinadas de acordo com os objetivos da organização. Segundo Fleury (2007, p. 23), “é por meio das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros”. Em realidade, os processos de recrutamento e seleção procuram detectar entre a força de trabalho aquelas pessoas que possuem o grau de formação e conhecimento entendido como necessário, “procuram os mais aptos para vivenciarem as técnicas disciplinares engendradas no interior da organização” (SEGNINI, 1988, p. 57). Segundo a autora, isso se deve ao sistema de poder articulado pela organização, que é dialético em relação às contradições que existem ou venham a existir no contexto socioeconômico no qual ela está inserida.

Segundo Foucault (2008, p. 191), “a disciplina é utilizada como técnica para assegurar a ordenação das multiplicidades humanas”. Inicia-se a partir de um longo e contínuo processo de seleção de pessoal até estar representada e sedimentada no treinamento, que reafirma, constantemente, os esquemas de recompensas e punições a que os trabalhadores estão submetidos. “A disciplina procura produzir corpos dóceis” (FOUCAULT, 2008, p. 127). A partir dos programas de treinamento e desenvolvimento, o recurso humano enfatiza e reforça a história da organização, num processo de influenciadores e influenciados (FLEURY, 2007). Realiza muito bem a elaboração de sistemas de compensação, em que o indivíduo que se comporta de acordo com que a organização acredita e espera que será premiado não somente pela competência, mas também por sua eterna lealdade.

“Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e a delimitação do processo de exclusão dos demais” (FLEURY, 2007, p. 23). Pagés *et al.* (1987) apontam que o momento

de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico na organização. Ao desvendar os dogmas e os ritos, consubstanciados nas políticas e práticas de gestão de pessoas, mediam a relação entre o indivíduo e a organização. Ao mediar a relação entre capital e força de trabalho em uma organização, as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização (MELO, 2001).

A partir da definição da carreira e dos critérios de avaliações de competências, o recurso humano reforça a filosofia da empresa, suas crenças e os mitos existentes (SEGNINI, 1988; FISCHER, 2001; ALVARENGA e GARCIA, 2008). Prepara inúmeras solenidades para celebrar os heróis, “destaca o comportamento exemplar, a veiculação das estórias que revigoram antigos e novos valores e define as mensagens adequadas que serão passadas através da imprensa interna” (SEGNINI, 1988, p. 59). Apesar de esses atos influencias ocorrerem em todos os sentidos numa organização – ou seja, de cima para baixo –, a maioria das empresas procura impedir o processo de sinergia, por meio do isolamento das pessoas em seus postos de trabalho (BENELLI, 2004).

Percebe-se que há espaço para o uso de coerções por meio da relação de dependência, quando se atribui aos ocupantes de determinados cargos o direito de exercerem atos influencias unilaterais sobre os subordinados. Agindo assim, a cultura, geralmente, não aparece como um veículo de poder visível, podendo, portanto, ser exercido de maneira sutil (FISCHER, 2001).

Diante de tal realidade, Fleury (2007) considera que a administração de recursos humanos, na maioria das empresas, assegura a sobrevivência da cultura predominante; ou seja, desempenha o papel de guardião e de mantenedora da cultura. Para Freitas (1991), a administração de recursos humanos é o canal que materializa a consistência da cultura. A autora explica que a administração de recursos humanos se reveste de caráter manipulador, internalizando a cultura da organização no comportamento de seus membros, e que essa influência exercida pela cultura é sentida no dia a dia da organização.

A administração de recursos humanos exerce importância crucial no sentido de evidenciar e manter os símbolos da filosofia e dos valores da cúpula, resultando no bom desempenho de suas funções como condição indispensável para a sobrevivência da cultura dominante. Com base na confiança e na afinidade entre as pessoas, o poder é exercido, os esforços dos subordinados são recompensados com atribuições de maiores responsabilidades e a seleção de pessoal se sustenta em vínculos pessoais. Trabalha-se bastante com a incerteza e os erros costumam ser punidos com a demissão.

2.2.3 A liturgia do poder – trabalho e disciplina

Na trajetória da relação capital e força de trabalho, um campo de luta econômica se manifesta por meio de relações sociais. Essa luta econômica aconteceu com maior intensidade no capitalismo. Este, ao se desenvolver, de acordo com sua própria lógica, aumentou a criação do valor por intermédio da força de trabalho e concentrou o excedente do valor criado nas mãos do capital (SEGNINI, 1988). “Pode-se, a partir dessa formulação, apreender a relação dinâmica que é estabelecida entre capital e trabalho” (SEGNINI, 1996, p. 89).

No curso do seu desenvolvimento, o capitalismo desenvolveu e provocou uma transformação contínua em suas técnicas e estratégias organizacionais, mediante enorme impulsão das forças produtivas (SEGNINI, 1984, 2004). Percebe-se que o capitalismo criou uma base própria, que se renova continuamente de acordo com suas necessidades, visando realizar o que mais importa ao modo de produção capitalista: o lucro.

Para Bernardo (1985, p. 86), “o modelo de mais-valia é um modelo aberto aos conflitos sociais que a força de trabalho é incapaz de incorporar”. Assim, o capitalismo está fundado numa relação social entre indivíduos que estão desigualmente posicionados em face dos meios de produção, numa relação classista e ilusória, em que só o lucro interessa.

“A partir da dinâmica interna ao capitalismo é que a questão das formas de poder nas organizações devem ser compreendidas” (SEGNINI, 1996, p. 90). Para essa compreensão, faz-se necessário promover a análise da singularidade do contexto socioeconômico em que as organizações estão inseridas e apurar como as relações de produção são desenvolvidas no interior dessas organizações para, assim, manter o “poder disciplinar”.

Em seu estudo, Segnini (1988) analisa as formas de poder desenvolvidas no interior de um banco que obteve do Estado Militar o maior número de privilégios para a realização de fusões e incorporações, bem como para a criação de novas agências (SEGNINI, 1996).

Durante esse período (1964 – 1985), que foi histórico e efetivamente representativo no contexto socioeconômico e político brasileiro, a organização estudada se tornou o maior banco privado brasileiro, empregando nada menos que 159 mil trabalhadores na década de 1980 (SEGNINI, 1988). O banco apresentava as condições que permitiam entender as formas de poder nas relações de produção no interior do setor que mais se beneficiou com as políticas criadas pelo movimento militar de 1964 (SEGNINI, 1988, 1999).

A pesquisa foi realizada na matriz da organização em São Paulo entre 1983 a 1986. Foram realizadas 45 entrevistas com funcionários de diferentes níveis hierárquicos, 15 entrevistas com ex-bancários demitidos ou aposentados e 22 militantes sindicais. A greve que paralisou a categoria em nível nacional em setembro de 1985 “significou um rico momento na coleta de dados, pois possibilitou a realização de 28 entrevistas, cuja relevância contribuíram muito para a pesquisa” (SEGNINI, 1996, p. 95).

Segundo Segnini (1988), a formação da força de trabalho no banco no período estudado era realizada com base em um processo longo de socialização para o trabalho. Neste contexto, diferentes instrumentos compunham um sistema de poder totalizante. Educação para o trabalho, seleção e treinamento de pessoal, normas e regulamentos internos e vigilância hierárquica compunham o processo de construção do “Homem Banco”.

Para essa formação, em todos os momentos, se dava “a transmissão da filosofia da organização que encontrada na Declaração de Princípios sua expressão maior” (SEGNINI, 1996, p. 96).

Para a integração da organização aos propósitos expressos pelo Estado Militar que reformulou a Lei 5.692/71, ou Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que previa a “qualificação para o trabalho” e o “preparo para o exercício consciente da cidadania”, o banco dedicou-se, num processo efetivo, à formação de sua própria força de trabalho (SEGNINI, 1988).

As escolas do banco foram instaladas em regiões cuja caracterização era a miséria total e a inexistência de escolas públicas na região (SEGNINI, 1996). Percebe-se que, dessa forma, a organização estabelecia um alto grau de dependência das famílias em relação ao seu processo educacional. Além de educação, fornecia alimentação, atendimento médico-dentário e, principalmente, a esperança de se ter no futuro a chance de um emprego “digno”.

“A moralização da criança para o trabalho se dava concomitantemente ao processo de assimilação de valores da classe dominante” (SEGNINI, 1996, p. 97). De acordo com Segnini (1988), a *Declaração de Princípios* da organização representa a ideologia a ser aprendida por meio de formas diferentes, das quais podem ser citadas a transcrição de texto, a leitura e a vivência no dia a dia. No cotidiano, a obediência a todos os princípios era condição básica e essencial para a permanência do aluno na escola e do funcionário no banco.

Para Segnini (1988), ao selecionar crianças pobres ou filhos de funcionários para seu processo educacional cujo o principal foco era a formação para o trabalho, a organização reforçava os vínculos da obediência e desenvolve com isso um sentimento de eterna gratidão por parte dos alunos. Para que esse trabalho fosse realizado, a instituição estabelecia uma rede de controle sobre seus educadores, no intuito de impossibilitar desvios que prejudicam o

comprometimento da formação do educando para o trabalho (SEGNINI, 1988).

Em sua análise, Segnini (1988) considera que os métodos disciplinares exigidos e reforçados pela instituição – como a valorização do espaço físico limpo incluindo o uniforme, o material escolar, a sala de aula, o pátio, enfim, tudo que está dentro da escola; o momento de lazer, que é supervisionado e orientado pela área de Educação Moral e Cívica; e a educação para o lar, em que as meninas aprendem a cuidar de crianças, a costurar, a lavar e passar roupa e a cozinhar, – reforçam a disciplina utilizada na construção da força de trabalho moralizada, de acordo com o ideário da organização, que pode ser entendido e considerado como um “valioso instrumento” a serviço do capital (SEGNINI, 1996, p. 98).

A educação para o trabalho tornava-se um investimento no longo prazo, cujo objetivo era formar trabalhadores dóceis, não questionadores da realidade por eles vivenciada, altamente produtivos e de custo baixo: o “discurso da responsabilidade social dos *privilegiados* em relação aos *desafortunados*, técnica de obtenção de mais-valia que enfatizava a aprendizagem baseada em atividades práticas” (SEGNINI, 1996, p. 98).

O processo de seleção de pessoal definia critérios norteadores, que envolviam variáveis comportamentais do candidato. Para Foucault (2008), o poder disciplinar necessita de um campo constituído por uma população homogênea para poder tecer suas malhas.

De acordo com Segnini (1988) dados obtidos em entrevistas com funcionários do Departamento de Pessoal e com funcionários submetidos ao processo de seleção mostraram com clareza os critérios utilizados pelo banco para recrutar seu futuro colaborador. Após a realização de testes de matemática, português e datilografia, o candidato aprovado era selecionado desde que apresentasse as seguintes características: ser oriundo de família de baixa renda, ter sido formado dentro dos vínculos familiares, ter crença religiosa, não ter trabalhado em outra instituição financeira, ser jovem e, de preferência, proceder do interior dos estados (SEGNINI, 1996, p. 99).

Percebe-se que a organização não privilegiava o jovem pobre e abandonado, e sim aquele pobre criado em bases familiares. O jovem criado fora deste ambiente familiar poderia vir a ser um potencial insubordinado, o que poderia ocorrer também com ex-funcionários de outras instituições financeiras, pois ele poderia ter sido demitido por comportamento indesejável, ou seja, pelo não cumprimento de ordem e tarefas. Esses aspectos poderiam acarretar risco ao propósito do banco, “que é ter funcionários que se adapte à ordem, que tolere o trabalho apesar das misérias e humilhações” (SEGNINI, 1988, p. 71).

Após esse processo de seleção, tornava-se necessário para continuação do trabalho de homogeneização do indivíduo desenvolver técnicas de treinamento que iriam reforçar as normas e os princípios regulamentadores do comportamento do trabalhador bancário, a fim de estabelecer punições para eventuais desvios.

No banco, o treinamento assume maior relevância, pois não se trata apenas de formar profissionais capazes para exercer seus cargos, mas também de despertar em cada treinando o seu potencial de submissão à ideologia da empresa, “por entendê-la como o degrau para ingresso e promoção na carreira” (SEGNINI, 1996, p.101). Para isso, a empresa utiliza-se do sistema de carreira fechada, o que lhe possibilita exigir mais obediência e respeito às normas e aos valores por ela elaborados.

O ingresso na organização começa pelo mais baixo cargo. A promoção segue o sistema de carreira fechada; quer dizer, “a promoção é função do mérito do funcionário” (SEGNINI, 1996, p. 101). O sistema de carreira fechada pode gerar no longo prazo uma competição interna entre os membros da organização, o que pode despertar a necessidade de competir para adquirir privilégios e riquezas, levando perigo à empresa no que se refere aos limites da humildade.

Para Pagés (1987), o conteúdo das regras e dos princípios que regem as relações no interior das empresas, pode ser apresentado, como uma necessidade para ordenar as coisas para além da sua própria vontade. Para

organizar as contradições que possam vir a existir nos grupos sociais existentes no ambiente organizacional, as empresas criam mediações entre os grupos internos e os grupos externos que estão próximos ou pertencem a elas.

Segnini (1996, p. 101) considera que a “regulamentação é um instrumento eficaz de poder, posto que define a normalidade em termos de comportamento, homogeneiza a todos permitindo a classificação e a hierarquização”. Amparada em um poder disciplinar, a organização vai encontrando possibilidades para desenvolver ações totalizantes para a formação do seu trabalhador coletivo.

“Em uma sociedade onde a oferta da força de trabalho é maior que a procura, o medo do desemprego vivenciado pelos trabalhadores possibilitam uma exploração maior por parte do capital” (SEGNINI, 1996, p. 110). Neste contexto, entende-se que a organização estudada privilegiou o trabalhador não politizado, dócil e temeroso em relação à permanência e à perda do emprego no banco.

2.3 Sistema bancário brasileiro – contexto histórico e particularidades

A história mostra que o capitalismo financeiro se apresenta como sua forma superior, após os estágios, mercantil e industrial (SEGNINI, 1988). Essa forma de apresentação não significa que a atividade financeira tenha sido a última a surgir; apenas que, por meio do processo de concentração e centralização do capital, esta atividade passou a assumir a hegemonia do processo de produção. De acordo com Marx (1980),

[...] transformar dinheiro em capital tem o possuidor do dinheiro de encontrar o trabalhador livre no mercado de mercadorias, livre nos dois sentidos, o de dispor como pessoa livre de sua força de trabalho como sua mercadoria, e o de estar livre e inteiramente despojado de todas as coisas necessárias à materialização de sua força de trabalho, não tendo além desta outra mercadoria para vender” (MARX, 1980, p. 189).

Para Marx (1980), a configuração básica de classes no mundo capitalista se expressa de maneira simplificada, num modelo dicotômico: de um lado, os proprietários ou possuidores dos meios de produção (neste trabalho, os banqueiros); de outro, os que não possuem (os bancários). Historicamente, essa polaridade apresenta-se de diferentes maneiras, com base nas relações sociais, econômicas, jurídicas e políticas de cada formação social.

No caso do Brasil, a estrutura atual do sistema bancário é resultado, em boa parte, das modificações institucionais ocorridas na década de 1960 (reforma bancária e o aperfeiçoamento do mercado de capitais), da criação dos bancos múltiplos e da entrada dos bancos estrangeiros no país na década de 1980 e das mudanças observadas na conjuntura econômica do Plano Real, na década de 1990 (DIEESE, 2006).

Paula (1998) explica que, para acelerar a taxa de desenvolvimento e instituir um sistema inspirado no modelo norte-americano, o Estado adotou alguns programas de ação para estimular o ingresso do capital estrangeiro no país. Para tanto, o Programa de Ação Econômica do Governo (1964 – 1966), a Reforma Bancária (Lei 4.595 de 31.12.1964) e a Reforma do Mercado de Capitais (Lei 4.728 de 14.07.1965) “criaram os instrumentos legais para o desenvolvimento de uma estrutura financeira oligopolizada, capaz de dar suporte ao novo padrão de acumulação projetado” (SEGNINI, 1998, p. 78). Para a autora,

[...] o golpe militar de 1964 significou a concretização política de um projeto econômico de uma fração da burguesia brasileira aliada ao capital monopolista internacional, através do qual se procurou criar as condições institucionais necessárias e indispensáveis a sua expansão (SEGNINI, 1998, p. 77).

Para Paula (1998), a realização dessas ações levou à criação do Banco Central do Brasil, a partir do desmembramento de atividades do Banco do Brasil, e à especialização de empresas do setor financeiro, por intermédio de bancos de investimentos, financeiras e bancos comerciais, entre outros. O perfil do sistema bancário brasileiro foi alterado, e o volume de serviços prestados, cresceu intensamente.

Os bancos comerciais passaram a receber tributos e contribuições da previdência social, a administrar vários tipos de investimentos e linhas de créditos e passaram a vender seguros (PAULA, 1997, 1998).

Apesar da convivência do setor com um processo de inflação elevada, que inibia o alongamento das operações de crédito bancário, ao mesmo tempo em que estimulava as atividades financeiras especulativas, “o volume de serviços bancários não estagnou” (SEGNINI, 1998, p. 27).

A atuação de grupos poderosos no setor financeiro possibilitou uma nova forma de realização para o capital na economia brasileira, constituindo-se em agente determinante de novas formas de exploração da mão de obra bancária, que refletiu no emprego, no salário e nas condições de trabalho dos funcionários dos bancos.

Para Braverman (1980), a função do capitalista é representar o capital e ampliá-lo. No caso dos bancos (representados aqui pelos banqueiros) isso é feito pela apropriação da produção de valor excedente de fora das indústrias e das atividades produtivas.

Para Braverman (1980), é nas formas sociais do capitalismo que todos os produtos do trabalho carregam as marcas invisíveis da propriedade. Do ponto de vista do capital, a representação do valor é mais importante que sua forma física ou propriedades úteis do produto do trabalho. “A espécie de mercadoria à venda significa pouco; o ganho líquido é tudo” (BRAVERMAN, 1980, p. 256).

A diversificação e a modernização do sistema financeiro no Brasil, proporcionou, mudanças significativas no sistema bancário, pois permitiram ao País a adequar-se às tendências da economia global. Para Braverman (1980), a batalha para concretizar valores e transformá-los em dinheiro exige contabilidade própria. Assim aconteceu com o sistema financeiro brasileiro. Para manter informações contábeis atualizadas o tempo todo, os bancos fizeram grandes investimentos em informática, posicionando o Brasil como o país detentor dos mais elevados índices de informatização do sistema

financeiro mundial (SEGNINI, 1998; MIRANDA, 2003). Com os terminais de autoatendimento, banco 24 horas, atendimento pelo telefone e o internet banking, o sistema bancário tornou-se mais rápido e seguro.

Com o sistema de automatização, os banqueiros pretendiam diminuir o fluxo de clientes nas agências e reduzir o custo de atendimento. Mais tarde, com a criação do Plano Real, em meados de 1994, houve uma reversão na trajetória inflacionária do País, As mudanças do Plano implicaram um forte processo de reestruturação do setor, alterando as perspectivas do mercado bancário no Brasil (PAULA, 1998). Essas mudanças significaram o fim das oportunidades de ganhos inflacionários para os bancos. Em um contexto totalmente modificado, o sistema bancário entrou em uma fase de adaptação e de ajustamento a este novo ambiente, englobando mudanças em seu padrão de rentabilidade e ajustes na estrutura patrimonial e operacional, incluindo processo de fusões e incorporações.

“Com tantas modificações, vários bancos, criados para explorar as oportunidades de ganho com transações com a dívida pública, não resistiram, e acabaram por fechar ou sofrer intervenção do Banco Central” (PAULA, 1998, p. 5). A mudança na economia ocorrida em função da brusca queda da taxa de inflação recompôs a importância dos depósitos à vista como fonte de captação de recursos para os bancos. Isso beneficiou particularmente os grandes bancos varejistas, que possuíam uma rede de agências maior (PAULA, 1997).

Mesmo com a retomada de ganho com as novas captações de recursos no período de implementação do Plano Real, o trabalho bancário sofreu profunda reestruturação. Os bancos aumentaram os investimentos em tecnologia, o que provocou cortes na área de pessoal, causando aumento na taxa de desemprego do setor (DIEESE, 2003).

Os bancos foram obrigados a conquistar novos clientes e vender, de forma agressiva, seus produtos e serviços. Com isso, um maior nível educacional dos funcionários fez-se necessário para a atuação num mercado em que a concorrência é cada vez mais acirrada. Para Segnini (1994),

[...] o elevado nível de qualificação dos trabalhadores bancários vinculados às funções de atendimento, conhecedores dos diversos serviços oferecidas pelo banco e capazes de opinar quanto às alternativas de aplicação mais favoráveis ao cliente, expressaria a flexibilização funcional do trabalho bancário (SEGNINI, 1994, p. 75).

Complementando as informações de Segnini (1994), o DIEESE (2006), referindo-se aos dados da RAIS (2004), informa que 66,14% dos bancários possuíam curso superior e apenas 18,41% tinham somente o segundo grau. O novo perfil do bancário contemplava um trabalhador polivalente e qualificado.

Com um grande portfólio de produtos e serviços, um número de clientes cada vez maior, um sistema de automação de primeira linha e um reduzido quadro de funcionários, os trabalhadores do setor bancário que ficaram se veem obrigados a trabalharem muito mais intensamente, tendo que se tornarem disponíveis e capacitados para a realização de qualquer tarefa.

Aliado a essa multifuncionalidade, os bancos ainda impõem a seus funcionários a estipulação de metas cada vez mais ousadas ou, até mesmo, inatingíveis (GRISCI, 2003, DIEESE, 2006). Segundo o DIEESE (2006),

[...] o cumprimento e superação de metas é uma prática comum em empresas de diversos setores e portes. No caso de empresas financeiras, vem se configurando como um problema que diariamente o trabalhador se depara. Essas práticas originam-se no bojo da reestruturação produtiva ocorrida nos anos 90 e envolvem mecanismos que afetam o trabalhador desde sua remuneração até a exigência de posturas frente à empresa, sendo fonte, portanto, de inúmeros transtornos (DIEESE, 2006, p. 4).

Essa é a realidade de anos vivida pelos funcionários nas agências bancárias. Os bancos trabalham com sistema de metas e objetivos cujo cumprimento está relacionado à avaliação de desempenho, a futuras promoções e à permanência na organização.

As metas são determinadas pelos níveis hierárquicos superiores. Não existe negociação, na medida em que elas se afunilam pelos departamentos e agências, ocasionando sobrecarga e intensificação do trabalho nos níveis

operacional e gerencial, implementando uma cultura de competitividade interna e externa entre os colegas de trabalho.

Como qualquer organização lucrativa, inserida em um processo capitalista de acumulação de riquezas, o banco tende a explorar a força de trabalho que possui.

Em consequência dessas profundas mudanças por que o mercado bancário passou e das alterações impostas na organização do trabalho, os trabalhadores bancários foram forçados a traçar novas formas de vivenciar suas profissões, bem como a perceber as relações de poder que afetam o cotidiano das agências onde trabalham.

3. METODOLOGIA

3.1 Estruturação metodológica e caracterização da empresa e dos pesquisados

“Vivemos num mundo de incerteza; tentamos e erramos. Ninguém sabe com exatidão qual é o caminho certo para seguir adiante, e aqueles que alegam saber podem muito bem estar errados” (DARHRENDORF, 1992, p. 98). No campo das ciências sociais, esta afirmação parece ser ainda mais verdadeira, pois requer um significativo esforço do pesquisador para se manter autônomo e apto a uma crítica cientificamente formalizada sobre o objeto pesquisado.

De acordo com Dahrendorf (1992, p. 144), “no mundo dos valores, quase que qualquer coisa é aceita, e as afirmativas são tão fáceis de fazer quanto difíceis de fundamentar, sem falar em refutá-las”. Assim, aumenta a necessidade de que os fatos sejam analisados conforme os padrões metodológicos que visem garantir sua validade.

Ao projetar um caminho para se tentar obter respostas às questões formuladas e, assim, trazer contribuições para a compreensão do cotidiano bancário, é preciso que as fases referentes ao desenvolvimento da pesquisa estejam claramente especificadas.

3.2 Caracterização da pesquisa

Para a realização deste trabalho, buscaram-se instrumentos de pesquisa mais adequados para explicitar a dinâmica das relações sociais no âmbito do desenvolvimento científico. Para tal, optou-se por uma pesquisa do tipo qualitativa, tendo em vista que se procura obter o entendimento dos motivos e das razões subjacentes às situações e aos fatos descritos (TRIVIÑOS, 1987),

assim como do método de estudo de caso que possibilitou diagnosticar uma maior gama de aspectos de uma determinada situação (YIN, 2001).

Assim como em outros métodos de pesquisa utilizados no campo das ciências sociais, o estudo de caso apresenta limitações, as quais, todavia podem ser superadas com base em de parâmetros metodológicos adequados. Uma das dificuldades em relação ao estudo de caso é a pouca base para fazer uma “generalização científica” (YIN, 2001, p. 29), – ou seja, estender os dados e conclusões encontrados a outros contextos. Ressalta-se, então, a necessidade de adotar com rigor procedimentos metodológicos confiáveis capazes de permitir comparações posteriores, que poderão contribuir para o avanço do conhecimento na área.

Este trabalho busca realizar a análise das relações de poder percebidas por funcionários que trabalham em agências bancárias. Deve-se lembrar que autores como Segnini (1988, 1998) e Melo (1991) desenvolveram trabalhos de relevância em bancos.

3.3 Coleta de dados

Entre as diversas ferramentas disponíveis para a coleta de dados, optou-se por aquelas que melhor se adaptaram às características da pesquisa e do objeto em análise. Para tal, foram utilizados os seguintes instrumentos:

- Pesquisa documental; e
- Entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa documental permitiu coletar dados provenientes de documentos internos e externos do Banco Beta, tais como manuais, intranet, jornais e informativos. Esses documentos auxiliaram na indicação do contexto no qual se encontrava a organização, como também possibilitou a análise da política de seleção e socialização do indivíduo e das práticas de controle, motivação,

premiação, promoção, remuneração e punição adotadas pelo banco.

Na pesquisa de campo, a realização de entrevistas semiestruturadas proporcionou as condições para a obtenção de informações que ajudaram na análise e compreensão da dinâmica das relações de poder que permeiam as práticas organizacionais no trabalho tal como percebido pelos entrevistados.

Para Trivinos (1987), a entrevista semiestruturada é um dos principais meios de que o investigador/pesquisador dispõe para realizar a coleta de dados. Neste momento, permite reunir fatos importantes relativos ao comportamento em situações definidas.

Seguindo um roteiro previamente estruturado, a entrevista permitiu manter certa padronização das perguntas, complementada por questões decorrentes da resposta do entrevistado, sem impor a eles opções de respostas. Também, possibilitou ao entrevistado formular respostas que melhor expressassem sua subjetividade (VERGARA, 2005; 2009). Ao realizar as entrevistas, procurou-se obter informações, subjetivas e vivenciais, no intuito de apreender os objetivos e os discursos ocultos no decorrer da conversa (ALVES-MAZZOTTI, 1999).

Para esta pesquisa, foram entrevistados 18 funcionários, sendo 3 caixas, 5 gerentes de agências, 5 gerentes de contas de pessoa física e 5 gerentes de contas de pessoa jurídica, que trabalham em agências bancárias do Banco Beta, situadas em Belo Horizonte/Minas Gerais. O número de sujeitos de pesquisa atendeu aos critérios da saturação de informações. Segundo Trivinos (1987), quando as informações obtidas começam a se repetir entre os entrevistados pode-se encerrar as entrevistas.

Para a análise dos dados, foi utilizada uma legenda nos trechos das entrevistas a letra "E", acompanhada do número atribuído à entrevista, de E1 a E18, seguida pela letra "p" e o número da página da transcrição em que é encontrado o relato do entrevistado.

As entrevistas foram realizadas no período de 20 de maio a 26 de julho de 2010. A escolha dos entrevistados foi aleatória e por acessibilidade e deu-se pela disponibilidade dos funcionários contatados para atender a pesquisadora na cidade de Belo Horizonte.

Primeiramente, solicitou-se aos entrevistados que preenchessem o questionário de identificação (APÊNDICE A), com dados sobre idade, estado civil, número de filhos, titulação, cargo, tempo de organização, tempo de atuação no cargo atual e remuneração. Após o preenchimento, tinha início a entrevista (APÊNDICE B).

Foi utilizado o recurso de áudio para a gravação da entrevista, com a permissão dos entrevistados, o que possibilitou ao pesquisador ficar atento às atitudes, expressões, gestos e formas de traçar pensamentos no decorrer da entrevista, devido à relevância desses acontecimentos para esse tipo de pesquisa (LUDKE; ANDRÉ, 1986). O tempo médio de duração das entrevistas foi de 45 minutos.

A relevância da pesquisa foi ressaltada por alguns dos entrevistados, conforme apresentado nos extratos.

“Gostaria de agradecer pelo convite e participação nessa pesquisa que retrata bem a nossa real situação. E me coloco a sua disposição”. (E3, p18)

“Bem, quando você me convidou para participar dessa pesquisa fiquei pensando se aceitava ou não. Principalmente quando você me disse que a entrevista era gravada. Falar de alguns assuntos do banco não é muito confortável, ainda mais falar sobre o poder dentro do banco. Mas eu te agradeço pelo convite. Acredite, para mim foi um desabafo”. (E13, p26)

3.4 Tratamento dos dados

As entrevistas foram analisadas por meio das técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1979; TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 1996, LAVILLE e DIONE;

RICHARDSON, 199. FIORINI, 1999), habitualmente utilizadas para tratamento das informações obtidas por entrevistas em pesquisas de natureza qualitativa. Para Franco (2005, p. 14), a análise de conteúdo “assenta-se nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem”, em que a investigação feita tem por finalidade realizar uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do manifesto da comunicação (BARDIN, 1979).

O processo de análise dos dados passou pelas seguintes fases de tratamento (MELO, 2007):

- a) Preparação – as entrevistas foram transcritas, segundo o roteiro de perguntas, agrupando-se todas as respostas para cada questão tratada.
- b) Tabulação quantitativa – para a identificação dos componentes das respostas dos entrevistados e o agrupamento de acordo com o tema da pergunta. Esta técnica de análise de dados segue os princípios da análise de conteúdo proposta por Bardin (1979), que permite melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das respostas dos entrevistados após a sua sistematização na forma de tabelas.
- c) Tabulação temática – esta etapa foi realizada a partir das transcrições das entrevistas, mas não seguiu a ordenação das perguntas nem a tabulação quantitativa. Pretendia-se que os resultados da tabulação quantitativa e temática pudessem ser confrontados conjuntamente. Não houve a preocupação com a frequência das respostas, mas sim com os temas relevantes que apareceram nos discursos, as contradições dos entrevistados e outros elementos ou situações que despertassem a atenção da pesquisadora com relação aos objetivos do estudo.

De acordo com Rey (2002), a análise de conteúdo representa um momento analítico, à medida que a informação está sendo processada, e interpõe-se no curso dos estágios de construção teórica do pesquisador, pois ele faz parte da qualidade e acompanha a informação produzida pela pesquisa.

Segundo Orlandi (1993, p.11), “saber o que ele diz e o que ele não diz, o constitui significativamente”. Faz-se necessário entender o que permanece subentendido nas entrelinhas da fala dos entrevistados, pois o discurso invisível faz parte das “relações de forças” (ORLANDI,1993, p. 11) dos integrantes da empresa, pois o que cada um fala e ouve incorpora o processo de acepção do discurso.

3.5 A organização pesquisada e suas condições em relação ao ambiente externo

As últimas décadas vêm apontando que em cada período aparecem setores econômicos com maior destaque no mercado.

Desde o início da década de 1990, assiste-se à significativa transformação na indústria bancária no Brasil. Acompanhando todo o procedimento de modernização das atividades bancárias, com importantes avanços tecnológicos e abrangência e sofisticação de serviços, houve também maior concentração de bancos privados e o crescimento da presença do capital estrangeiro.

No Brasil, o processo de abertura financeira nos últimos anos fez com que o país modificasse a estrutura e a dinâmica de funcionamento do seu sistema financeiro, com o intuito de adequar-se às novas tendências de uma economia globalizada.

As condições para o desenvolvimento envolveram desde aspectos estruturais, como a natureza dos mercados e seu relacionamento com as mais variadas instituições, político-econômicas e financeiras, até as modificações no valor e na qualidade dos serviços oferecidos pelas instituições financeiras, como os métodos de captação de recursos e a concessão de diversas linhas de créditos.

Vale assinalar que esses aspectos reunidos passaram a ditar a nova estrutura do sistema financeiro nacional, para que este pudesse se adequar aos padrões internacionais de funcionamento.

De maneira geral, isso pode ser facilmente percebido pela participação dos vinte maiores bancos em operação no Brasil no total dos ativos bancários. Em apenas dez anos (1996–2006) a participação dos vinte maiores bancos no total de ativos aumentou 20%, passando de 72% para mais de 86% (IPEA, 2009).

Com a concentração bancária no Brasil, houve a redução em 32,2% na quantidade de bancos em operação nos últimos onze anos. Em 2007, por exemplo, o País possuía somente 156 instituições bancárias, enquanto os Estados Unidos possuía 7.282 (IPEA, 2009). Em 2009, o sistema financeiro brasileiro contabilizou um número bem maior, 2.339 instituições, incluindo os bancos múltiplos, os bancos comerciais, os bancos de desenvolvimento, a Caixa Econômica e os bancos de investimentos, entre outros (BANCO BETA, 2009).

Mesmo com a redução na quantidade de instituições bancárias no País, os bancos brasileiros continuam crescendo, favorecidos pela expansão do crédito, embalada pelo crescimento econômico e pela busca de uma taxa de juros menor.

Mas há desafios a serem enfrentados, como a conquista de clientes ainda não bancarizados, a manutenção da boa qualidade das carteiras, o controle dos custos do crédito e a expansão das fontes de captação.

Os bancos ampliaram as operações de varejo, sustentados pela geração de negócios das redes de agências e pelas parcerias desenvolvidas com montadoras de veículos, lojas de varejo de grande e médio porte, supermercados e entidades governamentais (no caso, o crédito consignado com desconto em folha de pagamento).

No final de setembro de 2008, os dez maiores bancos por patrimônio respondiam por 77% do total de ativos do sistema, 80% dos depósitos e 70% do patrimônio. Só os três bancos federais Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil respondem por 41% dos ativos, 49% dos depósitos e 37% do patrimônio dos dez maiores bancos públicos e privados brasileiros (FEBRABAN, 2010).

Este cenário demonstra a importância dos bancos neste momento, constituindo-se em uma das razões para a escolha de uma empresa deste setor para este estudo. Soma-se a isso o fato de que durante os anos abordados anteriormente a organização estudada é uma das poucas instituições privadas a se consolidar e permanecer no mercado financeiro nacional.

3.6 Caracterização da organização pesquisada

“Recuperar o momento de criação de uma organização e de sua inserção no contexto social, político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para a compreensão da natureza da organização, suas metas, objetivos” (FLEURY, 2007, p. 23). O papel do fundador, neste contexto, é fundamental, pois ele detém a concepção global sobre o projeto da organização e é ele que tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e compor os elementos simbólicos que consistirão em sua visão de negócio. Seus valores são apresentados como desejáveis; portanto, merecem ser acatados, internalizados e incorporados por todos os membros da organização.

A organização estudada é um grande banco privado do País, fundado na década de 1940, no interior de São Paulo. A atuação de seu fundador exerceu papel decisivo na formação da cultura e no delineamento do negócio. “O Banco Beta sempre se manteve à frente no mercado de Varejo, trabalhando o seu negócio estratégico com foco no atendimento a massa” (BANCO BETA, 2009 p. 3). Com o tempo, as evoluções do mercado e a necessidade de ampliar seus

serviços e de diferenciar seu público motivaram-no a criar diferentes segmentos para atender as empresas e as pessoas físicas, sem mudar seu foco econômico e sem alterar sua identidade e as cores que o identificam (BANCO BETA, 2009, p.4).

A instituição foi a primeira empresa privada brasileira a usar computadores, em 1962, e foi o primeiro banco a oferecer caixas automáticos e home banking, em 1982. Em 1996, tornou-se a primeira instituição financeira do Brasil e a quinta do mundo a usar a internet para oferecer serviços bancários. E em 1998, tornou-se o primeiro banco do mundo a oferecer serviços online para deficientes visuais “um sintetizador de voz lê em voz alta o conteúdo da página da web para o usuário (GATES, 1990, p. 149).

De acordo com Relatório Anual (2009, p. 23) da instituição, “o banco é uma corporação que se tornou o maior grupo financeiro privado brasileiro e um dos principais da América Latina por causa de sua capacidade de enfrentar, com o mesmo sucesso, diferentes ciclos econômicos”. Segundo o Relatório Anual (2008), o relacionamento ético e transparente com os clientes, acionistas, funcionários e investidores, é considerado pelo banco como um valor permanente da organização, que forma a base de uma cultura empresarial vitoriosa e pioneira do progresso.

O Banco Beta tem por objetivo consolidar sua posição como a “principal instituição financeira privada no mercado brasileiro”, que presta uma gama completa de serviços, aumentando sua rentabilidade, maximizando valor para seus acionistas e “gerando um retorno acima da média”, em comparação com outras instituições do setor financeiro brasileiro (BANCO BETA, 2009, p. 9). “Do institucional aos serviços, dos segmentos aos produtos, passando por sua fundação, todas as peças têm uma assinatura única e as mesmas identidades visuais e plásticas, sem incorrer no erro da pasteurização” (BANCO BETA, 2009, p. 2).

Apesar da segmentação que vem ocorrendo desde 2000, o banco mantém sua vocação de varejo, atendendo todas as camadas da população. Segundo o Relatório Trimestral do Banco (2010), são mais de 20 milhões de correntistas, pessoas físicas e jurídicas, que realizam, diariamente, milhões de transações em todas as agências e postos de atendimento, incluindo os milhares de

equipamentos de autoatendimento, que propiciam comodidade e atendimento em horários ampliados.

De acordo com a revista *Exame* (2009), o banco tem dispensado atenção especial à criação de produtos financeiros, desenvolvidos sob medida para o perfil de seus clientes e com constante preocupação de oferecer a todos um atendimento com qualidade, agilidade e confiabilidade, não se esquecendo do relacionamento. Na área de Recursos Humanos, investimentos vultuosos têm sido efetuados no treinamento de seus profissionais. Em 2009, foram 86 milhões de reais. Além disso, por meio do treinamento via internet, os colaboradores podem fazer 150 cursos pela intranet sobre diversos temas, que vão de ética ao meio ambiente, visando qualificá-los para o atendimento personalizado e eficiente, na preservação e ampliação da fidelização do cliente ao banco (GARÇON, 2009; BANCO BETA, 2009).

O treinamento específico tem sido uma constante no desenvolvimento do potencial dos nossos funcionários, para melhorar cada vez mais a qualidade, criar um ambiente favorável ao trabalho em equipe, ao crescimento pessoal e eficácia organizacional (BANCO BETA, 2009, p. 2).

Existe uma hierarquia clara na Organização. Cada colaborador exerce sua função e carga horária diária determinada de acordo com o seu cargo. Os acessos às rotinas para as informações bancárias são feitos de acordo com o cargo, a função e a área de atuação. Todos os acessos são monitorados. Para maior segurança, cada colaborador tem sua senha de acesso ao sistema (BANCO BETA, 2010).

O empregado do Banco Beta costuma fazer carreira e só alcança cargos mais relevantes na hierarquia da organização quando já tiver alguns anos de trabalho na empresa. Um empregado que está há cinco anos na empresa é considerado “novo de casa”. O mais comum é encontrar empregados que tenham mais de dez anos de trabalho na empresa (GARÇON, 2009).

Até setembro de 2010 o Banco Beta teve um lucro de R\$ 7.012 bilhões. Seu quadro de pessoal compreende 68.962 funcionários, espalhados por mais de

6.700 pontos de trabalho, em 5.564 municípios (BANCO BETA, 2010).

As ações do Banco Beta estão presentes em todos os pregões da BM&FBOVESPA S/A – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros. Suas ações destacam-se pelo elevado nível de liquidez. As ações preferenciais estão entre as de maior peso no Índice Ibovespa, participando no final do exercício de 2008 com 4,8% (BANCO BETA, 2009).

Além do Ibovespa, as ações do Banco Beta participam praticamente de todos os índices da Bolsa de Valores, tais como: Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), Índice de Ações em Governança Corporativa Diferenciada (IGC), Índice de Ações com Tag Along Diferenciado (ITAG) e nos Índices Brasil (IBrX50 e IBrX100), ações mais negociadas na Bolsa de Valores.

No exterior, o Banco Beta está presente no *Dow Jones Sustainability World Index*, da Bolsa de Nova York, e no FTSE Latibex Brasil, da Bolsa de Madri. O montante negociado em ações do Banco Beta foi de R\$ 39,701 bilhões durante o ano de 2009, na Bolsa de Valores, representado por 126,022 milhões de ações ordinárias e 1,285 bilhão de ações preferenciais (BANCO BETA, 2009).

Vários foram os reconhecimentos recebidos pela instituição em 2009. De acordo com o estudo da consultoria internacional *Brand Finance*, edição especial Top 500, publicado no *Global Financial Brands 2009*, o Banco Beta teve sua marca considerada a 12^a mais valiosa do mundo no setor bancário. Foi destaque como uma das dez Melhores Empresas e melhor Banco para se trabalhar no Brasil, na categoria Grandes Empresas (GUIA VOCÊ S/A – 2009). Sendo um dos bancos líder de mercado, “grande” e “poderoso”, são adjetivos que o colocam como significativo objeto de pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. O poder e as relações de poder nas agências pesquisadas

Para a compreensão da organização estudada, serão apresentados, inicialmente, os bancários entrevistados e algumas políticas e práticas de recursos humanos do Banco Beta. Essa descrição permite delinear alguns indicativos do ambiente organizacional e das práticas organizacionais percebidas e vivenciadas pelos funcionários.

4.1.1 Conhecendo os bancários e sua trajetória

Buscou-se analisar e compreender a dinâmica das relações de poder que permeiam as práticas organizacionais em agências bancárias do Banco Beta. Para tanto, foram descritas as características de seus profissionais, as orientações e os treinamentos recebidos por eles, suas percepções sobre as principais formas de motivação, premiação e punição, e os mecanismos de controle formais e informais existentes praticados pela organização estudada.

Os dados relativos à idade dos entrevistados mostram que 27,8% têm até 30 anos; 38,9%, de 31 a 40 anos; 27,8% de 41 a 50 anos; 5,6% (1 entrevistado), mais de 50 anos. De acordo com dados da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2009), na década de 1990 os dados gerais da distribuição etária dos bancários no País revelam uma forte concentração na faixa etária de 30 a 39 anos (45%), seguida pela faixa de 20 a 29 anos (26%). Isso permite concluir que a organização analisada está dentro do perfil traçado pela FEBRABAN. De acordo com dados internos da empresa, a idade média dos funcionários é de 32 anos.

Dos entrevistados, 12 (66,7%) são mulheres e 6 (33,3%) são homens. Na organização estudada, segundo o Relatório Anual (2009), 48% são mulheres e 52% são homens. Esta realidade de feminização do trabalho bancário ocorreu simultaneamente ao processo de difusão tecnológica e das mudanças na organização do trabalho, especialmente a partir da década de 1970, quando as mulheres passaram a ser contratadas pelos bancos privados, em um momento de multiplicação de postos de trabalho associado com operações simplificadas e repetitivas que o sistema informatizado passou a exigir (SEGNINI, 1998; 1999). Embora nesta pesquisa as mulheres representem um número maior que o dos homens, o que se percebe é que no banco há um equilíbrio no quadro funcional de homens e mulheres.

Quanto ao arranjo familiar, estado civil e número de filhos, 12 entrevistados são casados, 5 são solteiros e somente 1 é divorciado. Dos entrevistados, 38,9% dos entrevistados não possuem filhos, 27,8% possuem somente 1 filho, 22,2% possuem dois filhos e 11,1% possuem 3 filhos.

A emergência de um novo perfil do bancário e a competição acirrada no setor financeiro, abrindo novas oportunidades de crescimento, podem ser comprovadas a partir da forte elevação do nível de instrução em todos os estratos profissionais que compõem a categoria. Em 1996, pouco mais de um terço dos bancários possuía nível superior completo, 55,18% possuíam segundo grau completo, 10,71% detinham primeiro grau completo e menos de 1% tinha mestrado e/ou doutorado (FEBRABAN, 2009).

No grupo pesquisado, quanto à formação acadêmica, 80% dos entrevistados cursaram o ensino superior e 40% cursaram MBA ou Especialização. Importante observar ainda que somente 1 entrevistado não cursou ensino superior, 2 possuem curso superior incompleto, pois ainda não concluíram a graduação, e 1 possui mestrado. Dentre as áreas mais citadas na formação acadêmica 33,3% se formaram em Administração, 20% em Ciências Contábeis, 13,3% em Direito, 13,3% em Pedagogia, 6,7% em Economia, 6,7% em Engenharia e 6,7% em Sistemas de Informação. Esses dados se referem aos 15 entrevistados que possuem curso superior completo.

Com relação aos cursos de MBA e Especialização, os mais frequentes são Finanças e Gestão de Pessoas, cursados por 2 entrevistados cada um. Existem ainda pessoas com curso de Gestão Empresarial, Marketing e Comunicação, e Pedagogia Empresarial. O único entrevistado que possui mestrado fez o curso em Administração.

Em termos gerais, o elevado grau de escolaridade desses bancários pode estar associado a vários fenômenos, como a própria mudança do trabalho bancário, que exige um funcionário apto a manipular uma estrutura apoiada na eletrônica em constante processo de mudança e que exige aprendizados renovados. Na instituição pesquisada, para concorrer a uma “vaga de escriturário”, o candidato deve estar cursando ou ter completado o curso superior.

Observou-se que o tempo de atuação dos entrevistados na organização variou de 1,5 ano a 32,0 anos, com média de 15,6 anos (TAB. 1). De acordo com o RH do Banco, o tempo médio dos funcionários na organização é de 12 anos.

Tabela 1 – Descrição do tempo de atuação na organização (em anos).

Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
15,6	17,5	8,9	1,50	32,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto ao cargo ocupado, 50,0% dos entrevistados são gerentes de contas (Pessoa Física ou Pessoa Jurídica), 16,7% possuem o cargo de caixa e 33,3% possuem o cargo de gerente geral de agência. Quanto ao tempo de atuação dos funcionários nesses cargos, a média obtida foi de 5,2 anos.

Com relação à renda mensal dos entrevistados, observou-se que 55,6% recebem entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00; 27,8%, entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00; 11,1%, entre R\$ 5.001,00 e R\$ 7.000,00; e 5,6% mais de R\$ 7000,00. De acordo com o DIEESE (2010, p. 1), “no primeiro semestre de 2010, a remuneração média dos admitidos foi de R\$ 2.187,76, diante de R\$ 3.531,15 dos desligados, o que representa diferença de 38,04%”, em prejuízo

do nível salarial da classe bancária.

Vale destacar que de acordo com o atual perfil exigido do bancário, à medida que seu nível salarial diminui, seu orçamento fica significativamente comprometido com itens como transporte, habitação, alimentação e educação, este último com grande peso em seus gastos (DIEESE 2010), já que lhe é requerido cada vez mais se qualificar para atuar no setor financeiro.

4.2 O novo trabalhador – valioso instrumento a serviço do capital

Com o surgimento das grandes organizações em um sistema de produção capitalista, o processo de seleção cada vez mais vem precedido de vários processos, como: provas, entrevistas e dinâmicas para a escolha dos futuros membros da empresa.

A análise das características, das posturas, do grau de instrução, e da facilidade de relacionamento com os outros concorrentes permite à empresa selecionar o trabalhador com o perfil de acordo com o “ideário da organização” (SEGNINI, 1988, p. 56).

Em verdade, esses processos de seleção tentam encontrar pessoas que sejam considerados capazes de exercer as diversas tarefas que lhes serão destinadas de acordo com as normas, os regulamentos e os objetivos do banco. De acordo com Segnini (1988, p. 57), “os processos de seleção procuram detectar entre os vendedores da força de trabalho aqueles *mais aptos* para vivenciarem as técnicas disciplinares engendradas no interior da organização”. O trabalhador deve está apto a justificar, legitimar e assimilar os valores da classe dominante, aqui representada pelo Banco Beta.

A seguir, mostra-se como se deu o processo de seleção dos entrevistados para a sua entrada no Banco Beta.

4.2.1 O processo de seleção – a caminho do Banco Beta

A exigência da qualificação coloca-se como busca de respostas à complexidade de um ambiente com inovações constantes, além de um mercado de atuação competitivo. Assim, a importância da formação constitui prática que se estende da seleção de novos profissionais à possibilidade de se fazer carreira dentro do banco.

“O Banco Beta busca admitir candidatos qualificados para o cargo inicial e que tenha potencial para crescimento futuro” (BANCO BETA, 2009).

De acordo com dados da pesquisa, 83,3% dos entrevistados declararam que, para fazer os testes do processo de seleção, tiveram que ser indicados por algum parente ou pessoas próximas, como um amigo que trabalhava na instituição, ou por algum cliente correntista do banco. Com a carta de indicação, o candidato passava pelos testes no Departamento de Recursos Humanos. Os 16,7% restantes vieram de outras instituições e citaram que foram recrutados e admitidos com base em currículos, programas de estágio e entrevistas.

O controle sobre o trabalhador tem sido objeto central das preocupações das organizações. Isso faz com que as empresas busquem cada vez mais mecanismos disciplinadores singulares, como ser indicado por um parente ou alguém próximo que tenha relação com o banco, para que o candidato à vaga de escriturário faça o processo de seleção.

A organização estudada, de forma ímpar, articula seu poder de maneira a neutralizar as possíveis resistências e conflitos que possam vir a existir nas agências. “Um dos mecanismos de seu poder consiste em apresentar como ordem das coisas o que é apenas uma resposta mediadora, singular, às contradições vivenciadas” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 33).

Uma vez indicado por alguém que trabalha na organização, o futuro trabalhador do Banco Beta terá que se tornar um funcionário integrado à filosofia da organização, pois qualquer deslize que venha a cometer “todos” designadores¹ e designados² podem sofrer as consequências punitivas da organização. O Banco Beta “não se limita a tratar conflitos, ele os prevê e se previne” (PAGÈS, 1987, p. 34).

No Banco Beta, o processo de seleção de pessoal se dá por meio de prova e entrevista. A partir de uma demanda nas agências ou departamentos, o candidato é convocado para fazer prova de matemática, português, conhecimentos gerais e redação (BANCO, 2010).

De acordo com a classificação do candidato e a necessidade da agência, ele é chamado para uma entrevista, geralmente, com o responsável pela agência, no caso, o gerente geral –, para verificar se o perfil é adequado às exigências do Banco Beta. “Para preencher a vaga, o candidato deve ser um trabalhador instruído, capaz de compreender os princípios de sua ação. Não basta apenas cumprir e exercer sua tarefa diária; é preciso ter iniciativa, ser capaz de cooperar com os outros, adaptar-se rápido a equipe e ao ambiente de trabalho” (grifo nosso).

Após essa entrevista, o gerente emite um parecer, favorável ou não, sobre a admissão para o Departamento de Recursos Humanos. Finalizados os trâmites legais, o candidato aprovado é chamado na agência portando seus documentos para ser admitido (BANCO, 2010). Ao desenvolver as diversas etapas para o processo de seleção e admissão, o banco reforça suas formas de controle, exercendo seu poder sobre o indivíduo.

O processo de admissão é feito pelo responsável da área administrativa na agência em que o futuro funcionário irá trabalhar. Toda documentação para a

¹ Designadores: funcionários ou clientes que indicaram o funcionário para o ingresso no banco; ou seja, deram a carta de apresentação para que o candidato à vaga passasse pelo processo de seleção do banco.

² Designados: funcionário que passou pelo processo de seleção e foi admitido no banco.

admissão é enviada pelo Departamento de Recursos Humanos da matriz (RH, 2010).

De acordo com os dados da pesquisa, no processo de seleção a entrevista foi o instrumento mais frequente quando da contratação dos entrevistados, sendo feita por 38,9% dos funcionários, seguindo-se o teste de datilografia³, por 32,2%; as provas de português, matemática e redação, por 17,8%, e a prova de conhecimentos gerais e testes psicológicos, por 11,1%. Essas práticas configuram “métodos de exame” (FOUCAULT, 2008) utilizados para atestar se o perfil do indivíduo é adequado à organização.

No Banco Beta, não são admitidas pessoas com mais de 25 anos e ex-bancários. Ou seja, a idade e a inexperiência no setor bancário são critérios de seleção utilizados. O critério de seleção de pessoal que é estabelecido para que o trabalhador ingresse na organização procura estabelecer, de alguma forma, condições para o exercício do poder disciplinar pela organização bancária.

O fato de não terem trabalhado anteriormente no mesmo ramo de atuação faz com que esses funcionários apresentem menos resistência ao cumprimento de ordens e tarefas, além de não serem capazes de estabelecer comparações entre trabalhos bancários anteriores e o atual, para avaliarem o grau de controle a que estão submetidos. Pessoas inexperientes podem ser formadas pela organização com base em uma mentalidade padronizada; ou seja, as pessoas trabalham conforme as diretrizes estipuladas pelo banco.

A *Declaração de Princípios* que o funcionário recebe ao entrar na organização reflete o conjunto de normas que se compromete a seguir: “*amar o Brasil, dedicando-me integralmente a ele [...] colocando os interesses públicos da organização acima dos meus próprios interesses*”, amar a pátria e se dedicar ao trabalho. Desde o primeiro contato com banco, o indivíduo é iniciado no

³ Nas décadas de 1980 e 1990, o banco utilizava no processo de seleção o recurso do teste de datilografia como critério de desempate entre os candidatos. Com a revolução tecnológica, esse critério deixou de existir.

“processo de inculcação” dos princípios organizacionais (SEGNINI, 1988, p. 50).

Fica claro, a intenção de formar os profissionais no próprio banco, pois isso facilita a internalização de suas normas, regras e cultura, e, conseqüentemente, o exercício do controle disciplinar.

Esses indivíduos estarão mais dispostos a aprender, a produzir e a desenvolver suas carreiras, configurando-se em recursos imprescindíveis para que o banco cresça e alcance, por meio da produtividade, melhores resultados.

O funcionário deve “*respeitar e manter o princípio da hierarquia, condição essencial para o aprimoramento do homem,*” quer no Estado, na família e na sociedade (BANCO BETA, 2010). “Na verdade, esses princípios devem ser cumpridos, pois as pessoas que não seguem as regras não permanecem no banco”, diz um dos entrevistados (E7, p5).

O funcionário, além de submeter-se ao conjunto de ideias e valores do banco, precisa ter disposição para “*bem servir, respeitar e fazer respeitar*” o regulamento interno.

Com foco nesses princípios, o ex-bancário pode representar um perigo para a organização, pois se ele foi demitido pode haver a possibilidade de indisciplina, de atos indesejáveis, como desvio de recursos, de não cumprimento de metas e de não execução de ordens recebidas. Se o funcionário pediu sua demissão, ele representa um perigo ainda maior, pois pode perceber mais facilmente o elevado grau de controle a que está submetido e, com isso, contagiar os demais colegas, inculcando no ambiente de trabalho a resistência e a desordem.

Embora a instituição não admita ex-bancários, atualmente seu quadro é composto por vários funcionários oriundos de instituições incorporadas por motivos de fusão e aquisição. No Banco Beta, 66,7% dos entrevistados ingressaram no banco e 33,3% vieram das mais de vinte instituições adquiridas e incorporadas no decorrer das últimas três décadas (BANCO BETA, 1994-

2009).

Bom, eu vim de outro banco. Eu entrei como telefonista. A gente passava saldo e fazia aplicações também. Não tinha mesa separada, não; fazia tudo nesse telefone central. Quando nós fomos comprados pelo Banco Beta, eu saí dessa central e fui trabalhar na agência, lá no centrão, na boca da rodoviária. Adorei! Uma experiência nova [...] No início, teve uma rejeição das outras pessoas porque eu vim de fora, por que eu vim de outro banco. Mas com o tempo isso foi passando [...]. (E11, p2)

Como em todo processo de aquisição e fusão, os benefícios e desafios vão ser percebidos e vividos para quem já está no banco e para quem veio de outra instituição. A situação é desconfortável, pois a empresa, quando muda, não deixa claro para seus funcionários o novo enquadramento organizacional, gerando-se no ambiente de trabalho ansiedade, angústia e disputa.

De verdade [...] Eu fiquei morrendo de medo. Foi uma mudança brusca sair de um banco estatal e vir para um banco privado, com sistemas, totalmente diferente. Lá, o banco pagava cursos. Nós [...] ou a grande maioria já tinha faculdade e pós-graduação, porque o banco pagava. Aqui, eram poucas as pessoas que cursavam faculdade ou já tinham si formado. A filosofia era bem diferente. (E11, p2)

Quem passou pelo processo de seleção na própria instituição não teve dificuldades para ingressar e ser aceito dentro do banco.

Eu entrei através de indicação de um cliente. Ele me indicou para fazer os testes. O teste é muito tranquilo. Não tive dificuldade. Comecei como escriturário, como todo mundo começa, e tive muita ajuda dos funcionários mais antigos. (E1, p1)

Eu comecei a trabalhar no Banco Beta através de processo de seleção, com prova. E como critério de desempate na época, tínhamos prova de datilografia. Como eu tinha desenvoltura na área, pois eu trabalhava com meu pai desde os 14 anos, não tive problema. E ingressei no cargo mais baixo do banco, escriturário. Na verdade, já se passaram anos e anos, e até hoje quem entra entra com o mesmo cargo. (E7, p1)

Ao ingressar no cargo hierárquico mais baixo, a instituição tem a possibilidade de instituir programas educacionais que incluem o treinamento para o trabalho por meio de diversas atividades formais e informais, que buscam, com base em estratégias de socialização funcional e organizacional, a catequização e a adaptação do “novo trabalhador” à função e à organização.

Essa estratégia é utilizada pela organização desde o início de suas atividades (DOCUMENTO INTERNO BANCO BETA, 2010). O funcionário ingressa no cargo de base, e a instituição, por meio da disciplina e treinamento, procura produzir “corpos dóceis” (FOUCAULT, 2008, p. 127), que vão “maximizar a produtividade e minimizar forças em termos políticos de obediência” (SEGNINI, 1988, p. 58).

No Banco Beta, 60% dos entrevistados declararam ter iniciado as atividades no cargo de escriturário. Os outros 40% iniciaram como caixa, contador, cadacistra, pré-atendente, telefonista, assistente e secretária, pois vieram de bancos incorporados.

A empresa possui vários cursos destinados ao seu público-alvo. Por meio de treinamentos constantes, constrói as normas e os princípios que vão regular a conduta do seu funcionário. Com essa forma de agir, visa, na maior parte das vezes, “desenvolver um forte consenso em torno de seus próprios ideais tanto da parte de seus membros quanto do conjunto do corpo social” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 6). Os funcionários aprenderão a guardar a ordem simbólica introjetada pelo banco em seu rigor moral.

4.2.2 As atividades desenvolvidas no interior das agências

No que diz respeito aos cargos exercidos pelos funcionários do Banco Beta no decorrer de sua carreira, 61,1% passaram pelo setor de caixa; 50,0% exerceram a função de escriturário, atuando em setores como cobrança, abertura de contas e atendimento; 27,8% passaram pela gerência de pessoa física e gerência de pessoa jurídica; e 22,2% exerceram o cargo máximo dentro da agência, que é gerente geral. Também foram citados os cargos de supervisor administrativo, chefe de serviços e tesoureiro, representando 11,1% cada um, estes últimos em menor proporção aos demais.

Atualmente, no Banco Beta escriturários e caixas exercem uma carga horária diária de 6 horas, com um intervalo de 15 minutos para o lanche. Essa jornada de 30 horas semanais, foi conquistada pelos bancários na década de 1930 (JINKINGS, 2002). Porém, essa jornada exclui as funções de chefia e de gerência, que cumprem uma carga horária de 8 horas diárias, ou seja, 40 horas semanais, com um intervalo de 1 hora para o almoço (RH, 2010).

A partir da informação dos cargos ocupados, identificam-se as atividades exercidas pelos entrevistados no cotidiano organizacional.

O meu cargo aqui na agência é de caixa. Eu fico mais na expansão, atendendo pessoas físicas, fazendo empréstimos. Quando a "L", que é gerente não está ou quando ela precisa de ajuda, eu faço descontos de cheques, atendo os clientes para ela. (E9, p1)

No cotidiano organizacional, observa-se que, apesar de os entrevistados estarem enquadrados em determinado cargo para o qual foram designados de acordo com a realidade da agência, eles precisam executar outras atividades, para ajudar em determinados setores, desviando-se do exercício de sua função, devido à falta de funcionários, à grande movimentação de clientes na agência ou da estrutura lógica da gestão de pessoal de polivalência, agindo sempre de acordo com a *Declaração de Princípios: "disposição de bem servir"*.

Bom, o dia a dia eu tenho uma carteira para gerenciar. Eu tenho uma carteira de 850 clientes pessoas físicas. E eu trabalho no atendimento a eles, dando suporte financeiro, consultoria financeira e de investimentos, faço empréstimos e financiamentos, "apago muito incêndio", faço contratos, investimentos, vendo produtos. De vez em quando se alguém precisa de ajuda, a gente dá um suporte na parte operacional. Que mais? Atendo muito telefone. O telefone toca o dia inteiro. Não deixa a gente trabalhar. Faço visitas aos clientes para vender os produtos do banco, para atender às necessidades e demandas do cliente. (E13, p1)

Entre os princípios da filosofia do banco está o de "não desperdiçar tempo de trabalho, e a dedicação ao trabalho deve ser constante e atenta".

Eu tenho o cargo de gerente PJ, gerente Pessoa Jurídica. O meu cargo deveria atender apenas às empresas, só que hoje eu estou numa agência pequena. [...] Numa agência pequena não funciona assim. Uma agência pequena você tem que atender à demanda, porque se falta um funcionário já complica o negócio todo, e acaba

que você não atende só pessoa jurídica; você atende pessoa física, você atende comercial, você desbloqueia cartão, abre conta, vende produto, você faz de tudo para que a agência funcione. Na agência pequena, a realidade é totalmente diferente de uma agência grande. (E8, p2)

De acordo com Ford (1954, p. 76), “quem está seriamente ocupado com o seu trabalho não sobra tempo para cuidar do vizinho”. Essa realidade, característica própria da produção capitalista, mostra que 55,6% dos entrevistados mencionaram que a carga de trabalho é pesada e que há uma sobrecarga de trabalho. Já 24,4% dos entrevistados declararam que eventualmente excedem o horário de trabalho. De outro lado, 20% dos entrevistados consideraram a carga de trabalho normal ou tranquila.

É uma sobrecarga de trabalho. Na verdade, tenho a função de gerente de contas, mas acaba que a gente exerce outras funções, diante da demanda diária. Então, é uma carga bem pesada de trabalho. Normalmente, oito horas seria o ideal, mas a gente acaba fazendo um pouquinho mais. Eu, ultimamente, tenho feito mais meia hora, quarenta minutos, uma hora, depende da demanda. (E6, p1)

No sistema de produção capitalista, os fornecedores da mão de obra precisam respeitar e submeter-se cada vez mais à lei do mercado (MARX, 1980; SEGNINI, 1998).

Muito pesada. Eu começo a trabalhar na minha agência às sete horas da manhã e, normalmente, eu vou até as seis e quinze, seis e meia, diariamente, com um breve, brevíssimo, intervalo para um lanche ou almoço. (E7, p1)

A superioridade hierárquica se assenta na obediência às normas da organização. O trabalho excessivo representa aqui a aceitação dos objetivos do lucro e o crescimento do banco. Por isso, “a humanidade inteira está ameaçada a reduzir-se a um imenso sistema de escravidão para todos” (BATAILLE citado por ENRIQUEZ, 2006, p. 2).

Minha carga de trabalho são oito horas; e, às vezes, se estende de acordo com a necessidade. No dia a dia, é muito pesada. Tem que ter muita dinâmica, para saber e para que dê tempo de fazer. Porque são muitas funções que a gente exerce: tem que fazer visita para cliente, tem que formalizar os contratos, cadastros. Então, a gente concilia o tempo e, além de tudo, o atendimento. Então, assim é puxado. (E2, p2)

Olha, é pesada, porque a gente tem que... além da gente ter que vender os produtos do banco, a gente tem que fazer o operacional. Eu acho que isso atrapalha. Na verdade, você fica apagando incêndio o tempo todo [...] cansa. (E4, p2).

“É a disciplina utilizada como técnica para assegurar a ordenação das multiplicidades humanas” (FOUCAULT, 2008, p. 191). Técnica que se instaura ao longo de contínuos processos, que vão desde a seleção de pessoal, passa pelo treinamento, reafirma e se estende dia a dia, nos esquemas de controle, como a motivação, premiação e punição a que estão submetidos os funcionários do banco.

4.2.3 As responsabilidades do bancário – produção e produção

A competitividade e o individualismo alimentam a necessidade de produzir cada vez mais dentro da empresa. “O respeito estrito às normas disciplinares constitui a base sobre a qual se desenvolvem as relações de produção na organização” (SEGNINI, 1988, p. 71). Por meio do respeito à hierarquia, os funcionários exercem suas atividades incansavelmente, dedicando-se integralmente ao trabalho. A manutenção do seu emprego depende do cumprimento das exigências feitas pela organização.

Responsabilidades? Eu tenho que entregar orçamento, eu tenho que atingir todas as metas, eu tenho que fazer planejamento, criar plano de ação para bater as metas, prestar conta para o meu superior. [...] Se a agência não está cumprindo um determinado produto, você tem que criar alguma estratégia, fazer uma campanha interna para o funcionário te ajudar, e assim vai... (E11, p.3)

O excesso de trabalho apenas reforça a “violência característica das técnicas racionais de disciplina e vigilância nas empresas capitalistas” (SEGNINI, 1988, p. 72). O Banco Beta, com base em seu sistema hierárquico, manipula e controla seus funcionários, num processo de “homogeneização do trabalhador coletivo” (SEGNINI, 1988, p. 73). Este estilo de ação perversa, deforma a racionalidade.

Não é fácil. É pesada, é muito pesada, até mesmo porque eu moro distante daqui. Então, já começa aí, o trânsito. Você chega na agência, e tem que fazer tudo: abrir conta, fazer relatório, reunião

com a equipe para o cumprimento de metas, ler e-mails. São muitas atribuições e informações “[...]” você tem que ficar a par de tudo. (E11, p3)

Dentre as principais responsabilidades dos entrevistados, a mais mencionada foi atingir as metas, citadas por 77,7% dos entrevistados. Essas metas são representadas, conforme o relato dos entrevistados, pela venda de produtos como capitalização, consórcio, previdência e seguros de automóvel, vida e residência.

Bem, as responsabilidades são muitas, mas acredito que as principais delas que interessam realmente [...] atingir metas estipuladas e dar lucro. Eu faço a gestão de uma carteira de clientes, gestão financeira, onde eu tenho que dar resultado [...] porque dentro do banco a gente é número. Então, a gente é avaliado pelo resultado. Eu tenho que dar vinte vezes o meu salário e eu sou cobrado por isso constantemente todos os dias pelos meus superiores. (E13, p2)

O banco forma a sua força de trabalho segundo seus próprios objetivos. Fazer empréstimo, captar clientes e gerenciar a carteira de clientes foram citadas por 11,1% dos entrevistados. Realizar o atendimento ao público e passar uma boa visão do banco foram mencionados por 5,6% cada um.

Nossa senhora! Várias: responsabilidade de emprestar bem, como o banco quer, responsabilidade de cobrar, responsabilidade de vender, de atender bem. Quando há alguma reclamação, você tem que contornar também, para evitar chegar aos órgãos responsáveis. Então, são várias as responsabilidades. (E1, p1)

Almejando cada vez lucros maiores, várias são as empresas que querem ser “as instituições divinas” (ENRIQUEZ, 2006, p. 5). Assim, as instituições financeiras, que, a partir da década de 1990 com o surgimento do Plano Real, viram seus spreads⁴ e lucros reduzidos, instituíram nas agências bancárias

⁴ “Spread – No contexto financeiro: 1) significa a diferença entre o custo de captação de recursos e o custo da taxa de empréstimos, ou a diferença entre o preço de compra e o preço de venda de um ativo. 2) Diferença entre o preço de compra e o preço de venda de um ativo; diferença de preço entre os meses de vencimento de um contrato; diferença entre a taxa de empréstimo cobrada pelos bancos dos tomadores de crédito e a taxa de captação paga aos clientes; taxa cobrada em empréstimos ou financiamentos internacionais. O spread varia de acordo com a avaliação de risco da operação. 3) Taxa cobrada pelas instituições financeiras em empréstimos ou financiamentos internacionais. Ela varia de acordo com o risco da operação. Um exemplo: se um país pede empréstimo e há chances de não honrar seus compromissos, o spread é alto. Quanto maior o risco, maior a taxa. 4) Como é designada a diferença entre o preço de compra e o de venda de um título ou de uma moeda. No caso da taxa de juro, a diferença está entre a taxa de empréstimo cobrada pelos bancos dos tomadores

metas de seus produtos e serviços. No Banco Beta, um dos entrevistados mencionou que naquele mês a agência em que ele trabalhava tinha que cumprir, no mínimo, 30 dos 37 produtos dos objetivos estipulados pela organização.

Neste mês, temos que conceder R\$ 2 milhões em crédito, vender R\$ 50 mil em títulos de capitalização e 10 cotas de consórcios. Hoje é o dia do consórcio. Você podia fazer uma cota comigo! Sem contar os outros produtos [...] (E13, p8)

Essas são algumas das estratégias contemporâneas que as instituições financeiras traçam para maximizar resultado.

De acordo com Enriquez (2006, p. 5), o indivíduo deve idealizar os valores organizacionais como “seu próprio ideal do ego, no lugar dos seus próprios valores”. O funcionário, assim, transforma-se em instrumento submisso a serviço de garantir à organização o alcance do lucro almejado.

Para alcançar e manter seus objetivos, as organizações utilizam-se de estratégias de vínculos que o funcionário estabelece com a empresa.

De acordo com Faria (2003, p.1), “o vínculo que se estabelece entre indivíduo e organização pode ser de duas naturezas: objetivo e subjetivo”. Faria (2003, p. 2) explica que o vínculo objetivo “é composto pelas relações formais de trabalho” e o vínculo subjetivo “está relacionado ao sentimento de pertença, possibilidade de realização dos desejos e reconhecimento”.

Ao se tratar do vínculo objetivo do Banco Beta, buscou-se investigar os benefícios oferecidos aos funcionários, que segundo a percepção dos

de crédito e a taxa de captação paga aos clientes. 5) O termo spread vem do inglês e pode ser traduzido como margem adicional. Também pode ser usado para determinar a diferença entre o preço de compra e venda de um título. Muito utilizado no mercado de renda fixa, o conceito de spread especifica qual margem adicional deve ser paga por um devedor em relação a uma taxa de referência. No caso de Eurobônus, por exemplo, as condições de mercado determinam que o emissor deve pagar um spread acima da taxa referencial de prazo equivalente (Títulos do Tesouro norte-americano, por exemplo). O spread (ou margem) varia de acordo com uma série de variáveis, sobretudo qualidade de crédito do emissor, condições de mercado, volume e liquidez da emissão” (IGF – intelect gerenciamento financeiro).

entrevistados, estão apresentados na TAB 2.

Tabela 2 – Benefícios oferecidos pelo banco

Itens discriminados	%
Plano de saúde	100,0
Ticket alimentação	94,4
Ticket refeição	61,1
Plano odontológico	27,8
Plano previdência	11,1
Participação nos lucros	11,1
Vale transporte	11,1
Auxílio creche e auxílio babá	11,1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados dar mais de uma resposta.

O Plano de Saúde e o plano odontológico são oferecidos a todos os funcionários, estendidos aos dependentes, cônjuge e filhos. O ticket alimentação e o ticket refeição, respectivamente, referem-se a uma ajuda para a compra de alimentos em supermercados, podendo ser comparada a uma cesta básica, e a uma ajuda de custo para almoço, referente aos 20 ou 22 dias, úteis trabalhados no mês. Esses benefícios são também disponibilizados para o funcionário no seu mês de férias (BANCO BETA, 2010).

Os benefícios, para mim, hoje, o que pesa é plano de saúde. Tem o tíquete também, mas para mim o que é mais importante hoje é a saúde, é o plano de saúde do banco, por causa das minhas filhas. (E4, p2)

Em um país que tem sérios problemas com o atendimento médico e hospitalar público, o plano de saúde concedido pelo Banco Beta representa um benefício de destaque para os funcionários. Hoje, se alguém precisa de atendimento decente, os órgãos públicos não têm como atender à grande demanda, por falta de mão de obra qualificada e de equipamentos em suas unidades de atendimento. E ter um plano de saúde particular para a família geralmente é muito caro.

Ao fornecer o plano de saúde e o plano odontológico a seus funcionários, o

banco objetiva minimizar os conflitos em relação aos problemas sociais existentes. “Eu serei eternamente grata ao banco, pois precisei fazer várias cirurgias, e meu plano pagou tudo. Não gastei nada!” (E5, p. 6). A gratidão ao banco reforça os vínculos de obediência e de submissão, fazendo com que o indivíduo produza sem questionar.

A participação nos lucros é paga a todos os funcionários linearmente, com um teto máximo decidido em convenção ou dissídio coletivo da categoria bancária, que acontece em setembro.

[...] Ah! Tem a PL. Também tem a PL. Quando dá lucro, isso, nos últimos anos, o fechamento do balanço mostra em números o lucro dos bancos ele paga a PL para os funcionários, que, pelo lucro dado, poderia ser bem melhor. (E13, p3)

Ao enxergar a participação do lucro como uma possibilidade de ganhos extras, o funcionário se desdobra, maximizando a produção e possibilitando ao banco obter mais lucros. “Quando melhor for o resultado do banco, melhor minha PL”. (E2, p4)

O Plano de previdência e o vale-transporte são oferecidos a todos os funcionários. Para ter esse benefício, é necessário que o funcionário faça a opção, por meio de formulário específico, no setor de RH da empresa (BANCO BETA, 2010).

O auxílio-babá ou o auxílio creche são estendidos aos filhos menores de até sete anos do funcionário. Para ter o benefício do auxílio-creche o funcionário paga a escola, e o banco reembolsa o valor de R\$ 182,00, após a prestação de contas. No caso do auxílio-babá, o funcionário contrata um profissional, com carteira assinada, e solicita o reembolso da despesa ao banco.

Em relação a benefício, nós não temos nada a reclamar. Temos plano de saúde e odontológico. [...] Nós temos o seguro de vida aqui pelo banco, e ele dá ticket refeição, ticket alimentação, que eu acho assim fantástico. Tem também o plano de previdência para quem quiser e o vale-transporte. Ah! a participação nos lucros. Realmente, é muito bom, porque não é toda empresa que fornece isso, não. (E18, p3).

Numa análise da dinâmica organizacional que vai além do racional, do objetivo, verificam-se as várias formas como o banco “implementa seus mecanismos de controle social a partir da interação de instâncias ocultas e manifestas que se operam em seu interior” (FARIA, 2003, p. 3). No caso do Banco Beta, podem-se citar os benefícios oferecidos como uma das formas de controle oculto exercidas pela organização, já que ela não adota política de altos salários e pagamento de variável, pois “não há ainda no banco o processo de avaliação individualizado por desempenho” (EXAME, 2010, p. 109).

Além do salário? Dentro da Constituição, o plano de saúde e o dental, o ticket alimentação e refeição. No Banco Beta, nós não temos nenhum tipo de variável. É só mesmo o salário já preestabelecido. (E6, p3).

O Banco Beta, na forma de remuneração, tem algumas situações que ele não trabalha como o mercado, algumas empresas que a gente tem conhecimento, [...] eles trabalham com uma verba. E sobre participação, sobre resultado efetivo, uma verba variável, em cima de comercialização de produtos, serviços. Enfim, ele tem uma participação direta na performance da unidade dele. O banco não trabalha com esse tipo de remuneração. (E7, p3)

Para um cenário competitivo e em constante consolidação, a gestão de pessoas parece ser um desafio que o banco tende a enfrentar. Para continuar crescendo, gerando novas oportunidades e atendendo às expectativas dos diversos profissionais que fizeram e fazem carreira na instituição, o banco precisa manter as “especificidades das relações de produção que desenvolve em seu interior” (SEGNINI, 1988, p. 89).

4.3 Gestão de pessoas – Recursos Humanos

4.3.1 Gestão de pessoas – orientações para o exercício da função

Vive-se um momento de importante transição do ambiente econômico, em que a gestão próativa adquire um papel central para a competitividade das empresas. No passado nem sempre era assim, pois vantagens de localização

e acesso à mão de obra barata exerciam papéis muito mais determinantes no mercado econômico.

A abertura econômica vem impondo importantes desafios às empresas brasileiras e aumentando a necessidade de investimento em tecnologia, em educação e em gestão de maneira geral. “Os jovens profissionais são mais impacientes e estamos abrindo formas diferentes de atuação, criando oportunidades internamente” (DIRETOR DE RH, 2010).

Apesar de o gerenciamento de pessoas ocorrer desde a Antiguidade, os recursos humanos só receberam contornos de administração após a Revolução Industrial, no final do século XVIII e apenas no princípio do século XX os estudos sobre a força de trabalho foram sistematizados, levando organizações a desempenharem melhores resultados em busca de produtividade.

Impulsionada pelo desenvolvimento científico e tecnológico, pelo processo de globalização e de reestruturação organizacional e pelas alterações socioculturais indicadas pela sociedade, a área de Recursos Humanos está sendo obrigada a atuar de maneira estratégica, e não só operacional (MARRAS, 2000).

Assim, o Departamento de Recursos Humanos deve assumir seu espaço estratégico, distribuindo responsabilidade, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio (GRAMIGNA, 2002).

4.3.1.1 Diligência – facilidades e dificuldades

Questionados sobre as facilidades no exercício de suas funções 33,3% dos entrevistados responderam que a marca do banco é um fator preponderante. “Os valores em torno dos quais se organizam os anúncios revelam as estratégias de legitimação do capital” (ROCHA, 2004, p. 1) “Facilidade eu acho

que é a marca do banco. A bandeira do Banco é forte, ajuda a negociar, dá credibilidade”. (E1, p.2).

Observa-se que essa relação permite explicar as transformações dos valores fundamentais que informam o discurso publicitário, entendido como a retórica do capital – o qual cabe, construir a marca e se fortalecer, podendo, assim, converter parte da “opinião pública” em consumidores efetivos dos produtos e serviços do banco. A marca ajuda nos negócios e dá credibilidade aos produtos e serviços oferecidos pelos funcionários nas redes de agências.

A marca do banco! O banco por ter uma marca e ser uma instituição forte, a gente tem aí uma facilidade de está colocando produto no mercado. É um produto reconhecido, é um produto que ninguém tem dúvida dele. Então, quando a gente apresenta a marca “Banco Beta” a gente tem sempre um diferencial a mais [...] Então, acredito que empresas de ponta como o Banco Beta e outras o diferencial é vender a marca. (E12, p5)

O funcionário, em sua posição subalterna, se enaltece ao representar a classe dominante: o banco. O indivíduo reforça, assim, sua conformidade com os princípios organizacionais.

Outra facilidade citada por 27,8% dos entrevistados foi a autonomia.

A facilidade é que a gente tem autonomia para estar aprovando muita coisa. Então, isso te dá uma facilidade. [...] a gente já consegue liberar o cliente na hora. Isso eu acho que no Banco é bom de trabalhar (E4, p3)

Para Cattani (1997), a autonomia constitui-se, segundo a filosofia kantiana, não apenas na capacidade de agir segundo as regras. No banco pesquisado, “desde que você trabalhe dentro da conduta correta do banco.” (E16, p4).

Porém, o banco pratica diariamente o seu caráter controlador. O próprio discurso dos entrevistados indica que o espaço de autodeterminação é limitado pela organização: “Às vezes, a gente não precisa ir noutra patamar superior para liberar algum serviço para o cliente” (E4, p3). Este ponto é comum entre CATTANI (1997) e BERGER e LUCKMANN (1996), que consideram que a empresa, em sua condição institucionalizadora, busca controlar a conduta dos

empregados, mantendo alguns espaços de liberdade e autonomia.

Verifica-se que a prática do controle exercida pelo Banco Beta vai além da autonomia. Ele exerce uma autonomia controlada; ou seja, os funcionários possuem uma autonomia vigiada sutilmente.

Na análise temática dos dados das entrevistas, também foram identificados outros itens pelos entrevistados, como facilidades: a) equipe de trabalho; b) experiência adquirida ao longo da trajetória profissional dentro do banco; c) grande quantidade de ferramentas operacionais disponibilizadas pelo banco; d) responsabilidade; e) saber lidar com pessoas.

Facilidades [...] Eu acho que a habilidade de lidar com pessoas, comunicar com os clientes. As experiências vividas no decorrer do tempo que eu estou aqui, a autoconfiança de conduzir aquilo que eu sei, aquilo que eu aprendi, do tempo que eu vivi aqui, o poder de persuasão. (E5, p4)

Esse relato enfatiza as habilidades e competências pessoais necessárias para atuar em um ambiente que exige pessoas profissionalmente qualificadas. Pode-se considerar aqui o poder como uma prática social, constituída historicamente, associada às práticas, técnicas e procedimentos (FOUCAULT, 2008).

O cotidiano organizacional e a trajetória rumo a cargo superiores, muitas vezes, são marcadas pela superação de dificuldades, desafios e pressões, sejam elas de natureza psicológica ou social.

Além das facilidades, os bancários destacaram dificuldades e desafios comuns à carreira e ao desempenho de suas funções e atividades no cotidiano do banco. Para 33,3% dos entrevistados, metas muito agressivas é o grande dificultador. Vender e saber-vender. O perfil do bancário é 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” (ABREU; SORJ, 2000, p. 6)

O profissional que trabalha no banco deve ser especializado em vendas. Ele deve ter atitudes e comportamentos relacionados ao saber-vender.

No Banco Beta, “existe um programa de objetivos, nos quais estão inseridos 37 produtos, que são comercializados na rede de agências” (E7, p4). Cada agência tem seu objetivo a atingir, ou seja, sua meta para cumprir. “Na verdade, o banco estipula seu crescimento para o ano e distribui esse crescimento para as agências” (E7, p5). Para 2011, o banco quer crescer 30% sobre seus ativos (PROGRAMA DE OBJETIVOS, 2011). Afinal, um banco presta serviços, e essa prestação de serviços deve gerar lucro.

Hoje, as atuais dificuldades é justamente que a gente tem várias atribuições e metas para cumprir, e o banco ele não dá condição da gente trabalhar dessa forma, porque, como já foi dito anteriormente, a gente acaba exercendo outras funções que não do cargo da gente. Então, ele não dá condição da gente exercer realmente a função que a gente tem que exercer. (E6, p5)

No sistema de produção capitalista, a base econômica é a posse do capital, compreendendo a relação de produção entre o capitalista e o operário. O operário, como não possui o capital, se vê obrigado a vender o que dispõe para garantir sua sobrevivência – no caso, sua força de trabalho e sua criatividade (MARX, 1980).

Transferindo o conceito de Marx (1980) para o âmbito organizacional, o bancário, quando contrata com seu patrão/banco um emprego, pelo qual vai receber uma remuneração, pressupõe um acordo voluntário entre as partes envolvidas. Mas o que ocorre em verdade é a submissão do bancário à vontade do patrão, para garantir sua sobrevivência, como atuar em outras áreas da agência exercendo funções diferentes daquelas que o cargo em que atua estabelece.

Se um setor está abarrotado em dia de movimento, por exemplo, o setor de abertura de conta, o pré-atendimento, a gente larga o que

está fazendo e vai dar suporte nessas áreas [...] a falta de funcionário atrapalha o andamento da agência no dia a dia. (E13, p3)

Com um apetite para crescer e ocupar maior espaço no mercado financeiro e trabalhando com um quadro reduzido/enxuto, 27,8% dos entrevistados citaram a sobrecarga de responsabilidade como dificultador, pois, além de fazerem a sua função, precisam fazer outras funções para o bom andamento do serviço na agência. Com a normatização das atividades, o banco garante a disciplina e o respeito necessário para a moralização do trabalho.

Hoje, é você trabalhar com pouco e fazer muito. Falta braço, faltam pessoas para poder fazer com que suas estratégias aconteçam. (E3, p3)

“Eu acho que a principal dificuldade é a falta de funcionário para te ajudar” (E8, p.4), dando suporte aos 22,2% dos entrevistados que citam também como dificuldade a falta de pessoal para assumir cargos e dar suporte nas agências. Outra dificuldade enfrentada citada por 16,7% dos entrevistados é o risco por trabalharem em uma instituição financeira.

Bem, as dificuldades é o risco que a gente corre. Nós somos muito visados, principalmente pelo cargo que a gente exerce como gerente. Quando você fala que você é gerente de um banco, então você é mais visado. Então, um risco eminente. Tem as metas também, que é desafiadoras. [...] Então, são algumas das dificuldades que encontramos no dia a dia. (E13, p3)

Riscos eminentes ao trabalho e altas metas fazem com que o trabalho bancário esteja voltado para a área comercial, gerando pressões, pela crescente competição entre funcionários que possuem mais conhecimento de mercado e melhores estratégias de venda. Em verdade, o banco estabelece uma rede de controle sobre seu profissional, impossibilitando desvios que possam colocar em risco a formação e manutenção da força de trabalho.

4.3.2 Treinamento de pessoal – formas de aprendizado no cotidiano organizacional

Como o ingresso no Banco Beta se dá, preferencialmente, quando o candidato

é jovem, com base nos critérios analisados anteriormente, fica mais fácil para o banco definir as características da população sobre a qual vai desenvolver seu programa de treinamento.

Ao apontar que a presidência é o limite para o funcionário que pretende fazer carreira na organização, cria-se a possibilidade para que o Banco Beta exija de seus funcionários maior obediência e respeito às normas e valores por ele elaboradas. *“Nosso atual presidente é funcionário de carreira. Ele entrou no banco como escriturário, como todos nós, portanto. Para um funcionário ser promovido, só depende do seu esforço e dedicação ao trabalho”* (E7, p6). O trabalho é visto como o único meio de crescimento e de realização pessoal (SEGNINI, 1988; 1998; 2004).

A promoção no banco hoje fica a critério da chefia imediata, seguindo uma ordem hierárquica, que verifica a dedicação ao trabalho (ajudar em outros setores, desenvolver atividades que não são de sua competência ou não estão previstas na função do cargo que o funcionário exerce) e a produtividade (promover a venda de produtos e serviços do banco, cumprir as metas estipuladas), já que o banco ainda não possui um programa de avaliação de desempenho ou de competências.

Atendendo à filosofia do banco, várias são as orientações passadas ao funcionário nas diversas formas de treinamento para que este desempenhe suas funções. Segundo os entrevistados, as principais orientações recebidas para o desempenho são oferecer: atendimento de qualidade; demonstrar transparência no atendimento e conduta ética e ser cortês, educado e respeitoso TAB. 3.

Tabela 3 – Orientações recebidas para o desempenho das funções.

Itens discriminados	%
Oferecer atendimento de qualidade	44,4
Transparência no atendimento / conduta ética	22,2
Ser cortês, educado e respeitoso	16,7

Atender às necessidades do cliente	11,1
Manter sigilo com as informações do cliente	11,1
Ter responsabilidade	11,1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

As orientações do banco repassadas aos funcionários reforçam a sua ideologia. As orientações não visam à qualificação profissional, e sim à formação funcional. Ou seja, o indivíduo deve ser preparado para exercer a sua função nas agências.

Como em qualquer outro mecanismo de controle utilizado pelas organizações, as composições e o conteúdo inseridos nos programas de treinamento “não podem ser considerados como se fossem entidades autônomas, pois elas estabelecem um sistema dialético em relação aos vínculos constitutivos do sistema social no qual se inserem” (SEGNINI, 1988, p. 74).

Isso quer dizer que o banco objetiva minimizar o campo de conflitos e maximizar a produtividade e o lucro (PAGÈS *et al.*, 1987).

Transparência e respeito. O banco zela muito pelo cliente. O cliente é a razão de ser do nosso negócio. É... senso de urgência para trabalhar com o cliente, já que tem muita coisa para fazer. Não só atender, mas ter transparência com o cliente, respeito, sigilo com as informações do cliente, zelar por cada cliente, tratar todos os clientes iguais. (E10, p4).

“Tratar os clientes iguais”. As orientações recebidas seguem os critérios definidos pela organização, como no item 6 da *Declaração de Princípios* do Banco Beta, que traz o seguinte trecho: *“com a firme disposição de bem servir, tratar a todos com urbanidade e respeito, devotando toda a minha atenção àqueles que procuram a Organização Beta, atendendo, sempre que possível, aos seus anseios e necessidades”*.

Atender bem o cliente é foco do banco. [...] Essas orientações elas vem através de e-mail, correios eletrônicos, treinamentos. Tem também agora uma coisa que está na moda, demais: a audioconferência. Toda semana tem pelo menos uma. Então, o banco está usando muito de audioconferência para reuniões, com a diretoria, com o regional e com o quadro de gerentes. (E1, p3)

O banco, por meio de sua base, procura privilegiar a formação de “trabalhadores coletivos”, submissos e a conformar-se aos princípios organizacionais estabelecidos.

As orientações que eu tenho que trabalhar minha carteira, eu tenho que buscar novos clientes, eu tenho que fazer os clientes darem rentabilidade, eu tenho que oferecer todos os produtos, todos os serviços para os clientes. Enfim, cumprir metas. Além disso, tem treinamento, tem correio eletrônico, também tem e-mail, tem tudo. Ferramentas não faltam, não. O que falta é pessoas para te ajudar. (E8, p7)

De acordo com o regulamento interno da instituição, diversos são os mecanismos para repassar orientações para os funcionários que atuam em seus departamentos e agências. Citam-se aqui alguns: circulares operacionais, manuais de instrução, correio eletrônico, intranet corporativa, internet, e-mails, vídeos, cartilhas e treinamentos a distância e presenciais (BANCO BETA, 2010). Por meio desses mecanismos, o banco exerce seu poder, na busca pela manutenção da harmonia interna, evitando contestações por parte dos funcionários.

Olha, a gente faz alguns treinamentos. A gente faz treinamento pela internet, faz treinamento presencial no Departamento de Treinamento. Só que eu acho que poderiam ser mais. Então, assim, no ano a gente não tem muito tempo, em função de ser, às vezes, pouco funcionário e muito serviço. Mas o banco dá um treinamento bacana. Eu acho que a gente poderia usufruir mais disso. E no mais, a gente aprende na prática mesmo. É, como se diz no popular, batendo a cabeça mesmo. (E2, p3).

O Banco Beta desenvolve programas de treinamento objetivando a formação e o aperfeiçoamento de seus funcionários para a realização de sua tarefa. Além da parte operacional de execução de tarefas, o treinamento objetiva formar valores, ideias e comportamentos em conformidade com o ideário da organização. Com base em suas crenças, o banco legitima sua própria posição e o exercício da dominação que exerce (BOURDIEU, 2001).

Os valores expressivos em capacitação dos funcionários têm aqui o seu reflexo, pois o item treinamento, como forma de aprendizagem, é citado por 56,6% dos entrevistados.

É eu acho assim: os treinamentos presenciais são mais proveitosos,

porque você tem a oportunidade de tirar dúvida, de conversar, de trocar ideia com algum colega. [...] Já o treinamento na internet é legal, mais não é muito dinâmico. Eu acho que fica muito preso, assim, à própria meta de cursos. Porque a gente tem, em média, 3 a 6 cursos para fazer pela internet no mês. Acaba que você faz meio atropelado. Perde um pouco da validade dos cursos. Até porque dentro da agência é praticamente impossível. Eu desconheço alguém que faz o curso dentro da agência. Mais é fora da agência mesmo, em casa, nos finais de semana. (E1, p3)

As especificidades em relação ao treinamento criam uma mentalidade padronizada. Importante destacar que 100% dos entrevistados disseram haver avaliação formal nos treinamentos.

Apesar de todo o investimento feito pelo banco na capacitação e no desenvolvimento de cursos para o treinamento de pessoal, 44,4% dos entrevistados compõem um quadro contraditório ao poderio da organização, pois eles alegam que o autoaprendizado foi um divisor para a execução e o desempenho de suas funções no cotidiano das agências.

Hum [...] aprendizado? Na pancada! Porque, como as coisas acontecem com muita rapidez, às vezes, você não tem tempo hábil para aprender, para sair da agência, por exemplo, para ir para um treinamento. Às vezes, você assume uma função, e daí dois, três meses, um ano, que você vai fazer um curso em relação à função que você está exercendo. Então, a gente aprende muito na pancada. Às vezes você vai atrás de um colega para que ele te ajude [...] ou através das leituras das circulares internas, que, às vezes, mais complicam do que explicam... Então, a gente vai aprendendo no dia a dia mesmo, as coisas vão sendo meio que atropeladas. [...] Mas poderia ser diferente. Você poderia ser mais bem preparado antes de assumir uma função ou um cargo, porque, às vezes, dentro do banco custa caro um erro. (E13, p4).

O que se percebe diante desse cenário é que o investimento feito pelo Banco Beta em treinamento não atinge todo seu quadro funcional em tempo hábil, por motivo de logística de agência, falta de funcionário qualificado para executar a tarefa de quem está em treinamento e morosidade entre o tempo de treinar e o tempo de promover o funcionário. Com estas lacunas, o empregado tem que se adequar a nova função em tempo recorde, mesmo sem ter sido preparado ou treinado pela organização.

Olha, o banco preocupa muito com o atendimento ao cliente, a excelência no atendimento. Então, esses cursos eles enfatizam muito

o atendimento ao cliente. [...] Como atender bem o seu cliente. Então, sempre é enfatizado isso, porque a gente vai para treinamento para sair de lá melhor, com mais conhecimento [...] na verdade, a gente sai é mais arraigado com a filosofia do banco, meio padronizado. (E13, p5)

Olha, o banco, ele enfatiza muito atender bem o cliente, porque tem muita concorrência. Forte também é a ênfase na questão de vender produto. Tem que vender". (E1, p3)

Inserido numa empresa que privilegia a adesão ao seu ideário como critério de promoção, para seguir em frente e almejar cargos superiores, o processo de treinamento por intermédio de seus profissionais procura enfatizar a formação de comportamentos desejáveis, como se percebe a partir dos pontos mais enfatizados nos treinamentos pelos entrevistados: atender bem o cliente, 44,4%; vender os produtos do banco, 27,8%; ter postura, ser comunicativo, ter bom relacionamento com a empresa, ser automotivado, motivar sua equipe e prevenir fraudes, o treinamento no banco tem por objetivo promover a formação e o aperfeiçoamento do funcionário para a realização de sua tarefa.

A organização, a partir das técnicas de treinamento, procura formar profissionais arquétipos, com o mesmo discurso, evitando, assim, conflitos no interior de suas agências. A tarefa consiste em fazer que todos comunguem com os princípios organizacionais do banco.

Bom, eu posso analisar pelos os que eu fiz. Muito atendimento, como você se expressar com o cliente, de que maneira você pode estar negociando, falando dos produtos do banco, vendendo [...] Sinceramente, para você absorver a quantidade de produtos que o banco tem hoje em dia ou qualquer empresa tem, é complicado. Não é fácil, não. (E18, p7)

Por essa razão, o banco entende que a formação de seu funcionário é um investimento. Em verdade, esse investimento possibilita colocar a força de trabalho em conformidade com as relações de produção desenvolvidas em seu interior.

O número de funcionários treinados e o orçamento destinado ao treinamento de pessoal registram valores representativos nos últimos anos.

Tabela 3 – O Banco Beta Representado em Números

ANO	2005	2006	2007	2008	2009	*2010
Lucro Anual em Bilhões – R\$	5.514	5.054	8.010	7.620	8.012	7.120
Nº de Agências	2.921	3.008	3.160	3.359	3.454	3.498
Funcionários na Organização	73.881	79.306	82.773	86.622	85.548	92.003
Recursos Gastos em Treinamento – R\$	52.282	57.873	75.267	91.318	86.784	68.286

Fonte: Relatório Anual do Banco Beta 2005-2010

Nota: Os dados do ano de *2010 correspondem ao período de janeiro a setembro.

No Banco Beta, existe um conjunto de cursos presenciais e a distância. São cursos desde o básico bancário, para quem está iniciando no banco; cursos comportamentais, que envolvem integração, postura e comunicação; até cursos mais elaborados, como mercado de capitais voltados para os cargos gerenciais. São mais de 30 cursos presenciais que acontecem nas extensões de treinamento, e 150 cursos a distância, que o funcionário pode fazer dentro ou fora do ambiente de trabalho.

Devido às especificidades de uma organização financeira, a ênfase em termos comportamentais recai na relação do funcionário com o cliente. Isso se dá devido ao banco ser um prestador de serviço que consiste na intermediação financeira, que engloba dois tipos de clientes: o tomador, que contrai um empréstimo; e o aplicador que investe recurso.

Por essa razão, torna-se relevante que o funcionário seja treinado para se relacionar com os diferentes tipos de clientes. Ao se comportar em função da personalidade do cliente que atende, seu próprio eu estará a serviço do banco, ou seja, do capital.

O bom atendimento ao cliente é entendido como condição para que o funcionário mantenha e garanta seu emprego e, portanto, como razão de sua própria subsistência (SEGNINI, 1988). As características do sujeito não são importantes, mas sim o quanto ele é lucrativo para o banco.

4.3.3 Pressões vivenciadas nas agências

A articulação das atividades por parte do banco enfoca o movimento dos corpos em relação ao tempo, atuando no comportamento cotidiano dos seus funcionários de forma sutil.

O cliente sempre tem razão. Então, ele quer que tudo seja feito da melhor forma, da forma mais barata e no menor tempo. [...] Você vê todo tempo correio eletrônico chegando dizendo que hoje é o dia disso, hoje é o dia daquilo, campanhas lançadas todo momento. Fora o cronograma mensal, tem reuniões esporádicas, ainda que de uma forma sutil. Se você não cumpriu a campanha e alguém cumpriu, o correio é passado com cópia a todos parabenizando aquele que cumpriu. Então, as coisas são assim, articuladas de forma bem sutil. (E16, p5)

O Banco Beta procura aprimorar tanto as características interpessoais como as comportamentais, utilizando-se de técnicas necessárias para que os funcionários realizem o seu trabalho de acordo com as necessidades da empresa.

Para manter seu sistema de dominação (PAGÈS *et al.*, 1987), a organização cria maneiras de desenvolver nos empregados características desejadas, como comprometimento e produtividade. Dessa maneira, o banco revela seu poder de articular as atividades de seus membros, por meio do controle, da vigilância e das pressões.

Mais é pressão mesmo pelo resultado. É o resultado, a cobrança do resultado. E a mais difícil dela é lidar com poucos funcionários e, às vezes, muitos funcionários novos, que ainda não estão treinados o suficiente para estar exercendo a função (E3, p6).

No exercício de suas funções, os funcionários citam como principais pressões sofridas no dia a dia: atingir as metas e vender os produtos do banco, 62,2%; atender às expectativas do cliente, 17,8%; e senso de urgência 20%.

Metas, cumprimentos das metas, que são assim [...] Eu, particularmente, acho que é abusivo. Quanto mais você faz, mais você tem que fazer. Então, são as metas. Se você fez três consórcios este mês, mês que vem você tem que fazer seis. Então, porque você conseguiu fazer três, você tem a capacidade para fazer seis. E assim vai. (E4, p5)

Nota-se que, em busca do resultado, o banco impõe aos seus funcionários um

ritmo de trabalho pesado.

Bom, a pressão, a principal pressão hoje são as metas que o banco preestabelece. Porque hoje a gente tem meta para tudo: para vender produto, para oferecer crédito, para fazer investimento. Então, essa pressão vem de todos os lados. É cobrança o dia todo. E, além de todas as funções que a gente tem, fora isso tem a questão do atendimento, que a gente é cobrado, é medido o tempo todo. Então, é pressão pra todo lado. (E6, p.6)

Sob forte pressão, os funcionários buscam incessantemente atingir suas metas, pois, sabe que, por meio do poder disciplinador do banco, estão sendo monitorados o tempo todo, quanto à execução dos seus trabalhos. Cumprindo a meta, eles garantem em parte, seu emprego.

Cita o Código de Ética da empresa quanto a seus valores e princípios éticos: “Cliente razão da existência da Organização” (BANCO BETA, 2010, p. 6). O funcionário deve ter consciência da sua responsabilidade para com o cliente, pois a empresa “pretende ter uma relação duradoura com seus clientes, especialmente num mercado competitivo” (BANCO BETA, 2010, p. 10).

Inicialmente, eu acho que a grande pressão é o compromisso que você tem com o cliente. O cliente está sempre exigindo que você esteja superior à expectativa dele. Então, quando você deixa a desejar algo, a pressão que o cliente exerce sobre a gente realmente é uma pressão superior, desgastante. (E12, p7)

Para isso, é exigido do empregado que ele identifique as necessidades do cliente, para poder satisfazê-los com qualidade, cortesia e presteza, buscando sempre a rentabilidade, ou seja, o lucro.

Pressões, hoje? Eu posso dizer para você que é questão de atendimento. Você tem que ter um atendimento excelente, e, às vezes, o cliente, o que acontece? Ele pega... Você não pode falhar no atendimento. E, às vezes, tem cliente mentiroso, que, por mais que você tenha atendido corretamente, ele, ele vai lá. Hoje ele tem vários canais. Ele pode ligar na Ouvidoria, pode ligar no Banco Central, pode reclamar de você, às vezes, injustamente, e você ser penalizado por isso [...] Você está correndo risco de perder até o emprego. (E18, p8)

Zelar pelo bom andamento dos serviços nas agências. A dominação da

organização é legitimada mediante a produção de uma simbologia que incita a autodisciplina e o autocontrole diante das diversidades de uma forma tão natural que se torna imperceptível (BOURDIEU, 2001).

Como já aconteceu de um cliente levantar, porque ficou nervoso, deu um ataque aqui e quebrou meu vidro. Em momento algum eu posso... Eu tive que ficar quieta. Não pude nem me expressar. Tive que deixar ele fazer o que ele quis e ficar quieta, desde que ele não machuque ninguém, até ele ficar tranquilo. Eu tenho que mostrar para ele tranquilidade. Então, às vezes... vou te falar, é duro, viu?! Não é fácil, não. (E18, p8)

O funcionário tende a assumir a ideologia e as regras do banco, reproduzindo-as da maneira mais segura e adaptada. “Ele vive a organização como uma droga da qual não pode se separar” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 36).

4.3.4 Perspectivas de carreira no banco

Com tantas pressões vivenciadas, interna e externamente, os entrevistados foram indagados sobre suas perspectivas profissionais e de carreira no banco. Ser promovido foi citado por 83,3% dos entrevistados.

Voltando à pergunta que você me fez, se eu gosto do que faço, eu gosto do que faço. Então, eu quero. O meu objetivo é ser presidente do banco, mas se eu conseguir um nível de diretoria que eu possa está distribuindo para os funcionários da rede a minha filosofia de trabalho, está excelente. (E12, p8)

A construção da carreira no banco representa a possibilidade de recursos no jogo nas relações de poder. A ascensão na hierarquia organizacional, principalmente em um ambiente de carreira fechada, significa para o indivíduo a influência na própria organização e nos indivíduos que fazem parte desta, pois permite o acesso aos recursos econômicos e sociais da estrutura organizacional (MOTTA, 1997).

Os funcionários almejam crescer no banco, ser gerente geral de agência,

chegar à superintendência ou à diretoria do banco, mesmo enfrentando as dificuldades cotidianas nas agências.

Ah! Como eu gosto. Eu não tenho vontade de sair do banco. Então, ir crescendo para ver até onde que vai... [...] Mas eu gosto. Eu não me vejo trabalhando em outro lugar, não. Tem dois cargos específicos que gosto dentro da organização, mas não tenho tanta certeza assim, mas tem dois que me chama muita atenção: é inspetoria e gerência regional. Puro poder! (E9, p5)

Não é de se estranhar que o funcionário, queira atingir cargos superiores, em que ele possa ordenar e tomar decisões, definir princípios que sirvam de referência aos seus subordinados e assegurar a dominação exercida pela organização. A carreira pode dar ao indivíduo acesso a outras fontes de poder nas relações de trabalho ao longo dos anos no banco.

Perspectivas? Ah! Eu, minhas perspectivas de carreira que eu quero ser gerente geral. Com certeza. Eu sou gerente de contas e eu acho que já adquiri uma experiência, experiência ao longo desses anos aí, que eu acho que eu já estou apto. (E8, p9)

A forma como as relações econômicas são estruturadas contribui para o entendimento da carreira como significativo nas relações de poder. Há no relato dos entrevistados o desejo da transferência de poder do proprietário para os administradores – nas agências bancárias, pode-se dizer, do presidente para o gerente.

Bom, o Banco Beta é uma empresa de carreira fechada. Ou seja, nós não contratamos ninguém no mercado, salvo quando as fusões e incorporações [...] todas as oportunidades são voltadas para os próprios funcionários. Por isso, temos essa necessidade de que eles estejam sempre se atualizando, treinando, formando, melhorando, porque as oportunidades estão aqui. [...] eu tenho, num nível de banco, a possibilidade de formar um presidente para o amanhã. Não existe nenhuma situação que me empeça de fazer isso. (E7, p18)

Ao reforçar seu controle por meio da carreira fechada – ou seja, “se quiser, você pode ser o presidente do banco, pois todos que chegaram à presidência começaram por baixo” (grifo nosso). – o banco, em seu discurso, torna simples o que é quase impossível. Não existe cargo de presidente para todos os funcionários que trabalham no banco. A base da pirâmide só vai afunilando à medida que o funcionário vai sendo promovido.

É por meio de seu discurso que eles exprimem o que lhes parece normal em cada situação. “Assumir minha própria agência e chegar a presidência do banco” (E8, p9). O entrevistado traduz, em verdade, a linguagem da evidência. A relação funcionário/banco aqui se transforma em uma mesma identidade. O funcionário acredita que a estrutura do banco lhe pertence. O poder pessoal tende a desaparecer em benefício do poder da estrutura organizacional (PAGÈS *et al.*, 1987).

Ah! Pretendo crescer, porque a gente tem vários níveis dentro do banco, como gerente de contas. Pode ser gerente de conta um, dois, três, vir a ser subgerente e gerente de agência. Então, a gente quer crescer, principalmente que eu estou investindo na minha profissão, que não é fácil. [...] Então, a gente espera ter retorno, sim (E2, p5).

O indivíduo quer ser reconhecido, mas seu reconhecimento vem em função da sua capacidade de produção ideológica, que provém de sua experiência de vida no banco e em conformidade com as regras e sua aplicação no dia a dia da organização. Pagès *et al.* (1987, p.33), indicam que

[...] se o poder dos gerentes é de fato real, não se deve ser tomado como um dado em si, ou como algo redutível apenas ao poder das ciências e das técnicas das quais tiram proveito próprio.

Ao desenvolver suas estratégias, a ascensão na estrutura hierárquica representa para o funcionário a possibilidade de “proveito em benefício próprio” (PAGÈS *et al.*, 1987).

Alcançar uma posição melhor do que eu estou agora. De ter uma maior agência ou de até mesmo assumir um cargo maior. O resultado que eu estou apresentando para o banco acredito que ele (banco) vai me dar oportunidade. Mas se não der, outros bancos têm me assediado. Então, vou para o mercado. (E5, p8)

Olha, eu tenho três anos de banco. Eu pretendo ser gerente administrativo no prazo de uns dois anos e, depois, se houver oportunidade, eu já assumo uma agência pequena, ou que for. Não quero ficar 10 anos no caixa como alguns colegas que tem dentro do banco. Eu quero crescer. Se não for aqui, vai ser em outro lugar. (E10, p7)

A promoção e o reconhecimento agem apenas como uma compensação, diante da dureza e da submissão do trabalho. “A ideologia da empresa torna-se

eficaz porque ela vai ao encontro das aspirações e dos interesses do indivíduo (PAGÈS *et al.*, 1987, p 94). Ao oferecer ao empregado a possibilidade de crescimento ao longo da carreira fechada e a permanência na organização no longo prazo, o Banco Beta constrói uma relação de segurança em relação às condições de desemprego, marcantes no mercado de trabalho bancário.

Infelizmente, banco... bancário não é profissão, porque você que fica, se você sair hoje do banco, quem for até caixa, por exemplo, ou um chefe de serviço na agência, o que ele vai ser?! Estourando, estourando, ele vai ser um caixa de algum supermercado ou em algum outro lugar. [...] Um gerente ainda tem uma possibilidade ou em um outro banco ou assumir a gerência em alguma empresa. (E18, p15)

Criam-se assim, comportamentos diversos, desde a ganância para a ascensão profissional até o comodismo e a frustração. Esses comportamentos refletem estratégias individuais estruturadas com base em uma racionalidade diante dos objetivos pessoais.

O banco, com seu sistema de controle, está no meio de campo entre o poder do mundo globalizado, representado pela empresa hipermoderna de Pagès *et al.* (1987), e as práticas disciplinares do mundo pós-capitalista de Foucault (2008).

Embora neste trabalho não se aborde a questão gênero, faz-se necessário apresentar a fala de uma gerente, que exprime bem, ainda que num código diferente, os desafios encontrados pela mulher no universo bancário, que representa os 16,7% dos entrevistados que disseram não ter perspectiva de crescimento ou de permanecer na instituição.

Atualmente, eu não tenho mais perspectivas. Como eu cheguei na gerência e a gente tem a certeza de ser uma organização muito machista, então chega um certo grau, um certo ponto, que a gente vê que você conforma com aquele cargo ou você tem que procurar, se você quiser crescer, outros meios, porque dentro da organização, não, principalmente para mulher. Eu não vejo muita perspectiva de crescimento a partir de um determinado ponto. (E6, p3).

Vê-se claramente neste exemplo como um único dispositivo – no caso, a questão gênero – provoca efeitos de poder em níveis muito distintos. No relato

da entrevistada, pode-se ver o “fenômeno teto de vidro”⁵, exemplo de segregação velada que ainda ocorre nas organizações e que impossibilita a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia bancária. A análise do poder engendrados no Banco Beta defronta-se com a necessidade de tornar visíveis os laços que são ocultos nos organogramas e nos discursos da organização.

4.4 As recompensas e punições percebidas pelos funcionários do Banco Beta

Um dos objetivos deste estudo consiste em identificar as principais formas de motivação, premiação e punição associadas ao exercício da atividade bancária, tal como percebido pelos bancários entrevistados. O que se percebe é que o empregado passa por várias trajetórias nas relações de trabalho para encontrar caminhos para o exercício de seu trabalho no cotidiano das agências. A partir das entrevistas, estes pontos serão avaliados.

4.4.1 Ambiente de trabalho – pontos negativos e aspectos positivos

O desenvolvimento acelerado dos últimos anos tem resultado num processo de quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais. A cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração social e como uma solução atraente de enfatizar ideias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Agindo no modo de ser, de ver e de agir do indivíduo, a cultura se alastra e pode vir a influenciar o ambiente de trabalho e o dia a dia do indivíduo trabalhador.

No banco, não é diferente. Como toda relação exige mais de um participante nas agências vários trabalhadores convivem diariamente, sempre haverá

⁵ Teto de vidro é uma expressão consagrada nos estudos das relações de gênero e da mulher. Trata-se de uma barreira não explícita e não assumida por nem um dos participantes nas relações interpessoais e funcionais nas empresas chamadas “fenômenos do teto de vidro” (STEIL, 1997).

pontos negativos e pontos positivos sob a ótica de cada indivíduo.

Num ambiente altamente capitalista e que carrega hábitos de uma sociedade autoritária, seria, no mínimo, estranho que seus funcionários, em sua grande maioria, não considerassem as metas como o maior ponto negativo existente no banco hoje.

Eu acredito que seja a exigência de cumprimento de meta por parte da agência. Então, quanto maior, quanto mais se cumpre, mais se é exigido, mais se é cobrado. O céu é o limite! (E15, p6).

Entre os entrevistados 88,8% citaram as metas estipuladas como ponto negativo. De acordo com eles, são abusivas e inatingíveis. Quanto mais se faz, mais se é cobrado, “é um buraco fundo sem fim” (E9, p5).

Metas! Metas que têm que fazer, têm que cumprir, não têm fim! É um estresse que você acaba levando para casa. (E9, p5).

Sendo a organização estruturada de modo hierárquico, as relações sociais e organizacionais, muitas vezes, realizam-se sob forma da dependência e da autoridade.

Um ponto negativo que eu acho péssimo, principalmente pra mim, é a parte de meta. Isso me incomoda muito. É a questão de você ter que vender, ter que cumprir o que foi estipulado, ter que se inspirar o tempo todo em venda para rentabilizar o banco. Eu sei que o meu salário depende disso, eu sei que a minha participação depende disso, mas é uma coisa que não me agrada, não me agrada. Mas eu preciso do trabalho, então só me resta cumprir e fazer cumprir as metas. (E14, p7)

As normas, assim, agem como armas para a preservação e manutenção de privilégios e da repressão, sem definir ao certo os deveres e os direitos. O funcionário, além de se dedicar a sua função durante o período que permanece na agência, ainda se vê obrigado a dar continuidade a seu trabalho em casa.

Acho que o ponto negativo... Nossa Deus! Esse negócio de ponto negativo e positivo é difícil. O estresse danado que, às vezes, a gente sofre, tanto por parte do cliente xingando devido a tarifas cobradas, morosidade no atendimento, tanto por pressão e cobrança de metas por parte do banco. (E9, p5).

Reforçando essas tendências, o ambiente organizacional reproduz uma ordem particular, via consenso e solidariedade, entre os membros da organização (PAGÉS, 1987), agindo como poderoso mecanismo de controle, que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, em que todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anula a reflexão.

Eu acredito que as pessoas estejam assim. Apesar de cada um estar com um projeto particular e pessoal, as pessoas estão no mesmo barco. Então, a tendência é que as pessoas se ajudem, se comuniquem melhor, troque informação, não só problemas do dia a dia [...] eu acho que tem certa união. (E1, p18)

Eu vejo a interação, a cumplicidade, a amizade e o comprometimento que cada um transmite. (E5, p15)

O indivíduo se vê numa situação de servidão, pois sua relação com o banco fica baseada no conformismo.

É o risco, é a competição entre os funcionários, às vezes, até desleal, é o cara bater nas suas costas ali e falar "Oi, tudo bem", mas por trás está tentando, me desculpe a palavra, te ferrar. O banco não valoriza os funcionários em questão salarial, financeiramente. A gente é só número, e isso é ruim, porque você veste a camisa, faz muitas coisas, bate as metas e você não se sente valorizado pela organização. (E13, p8).

Com base nas metas e na competição, o banco procura elevar individualmente a produtividade de seus funcionários.

Eu acho que ainda o salário que o banco paga, isso é... o salário é muito defasado em relação ao mercado. Faz com que bons profissionais saiam do banco, sendo que o banco poderia ganhar muito mais com eles dentro do que saindo. (E11, p7).

Além das metas, outros pontos negativos também foram citados pelos entrevistados, em menor proporção, mas não menos importantes: competição gerada entre os funcionários por causa do cumprimento das metas, o estresse causado pela pressão e cobrança do dia a dia, falta de funcionário e funcionários novatos e o risco da profissão em relação ao mercado.

Falta de preparo que as pessoas têm. Ou seja, o menino que acabou de sair da faculdade, a maioria, filho de papai que não precisa trabalhar. Tem gente, sim, que precisa trabalhar, mas tirando de 100, 90% são pessoas colocadas por um pai, por um diretor, por um inspetor ou até por um colega. Às vezes, a pessoa trabalha por trabalhar. Não tem compromisso com a organização, muito menos com os colegas. (E17, p10).

No cotidiano organizacional, as relações de poder, reproduzidas e produzidas no banco, reforçam em suas relações de trabalho a utilização de ferramentas e técnicas de administração implícitas e explícitas, que visam garantir a obediência por parte dos funcionários, cumprindo o que foi estabelecido a partir das diretrizes da organização.

Como para todo mal existe o bem, para os pontos negativos existem os pontos positivos. Para 55,5% dos entrevistados, a oportunidade de crescimento profissional é o principal ponto positivo. Percebe-se aqui o mito da carreira de que o indivíduo tem mais liberdade de escolher em que vai trabalhar. A oportunidade de crescimento na organização faz com que o funcionário acredite na possibilidade de construir a própria carreira, entendida como projeto de vida. É o mito de que a partir de suas escolhas o funcionário vai definir o percurso a ser feito dentro do banco para a sua ascensão. A importância do trabalho é vista como meio de crescimento e realização pessoal.

Ponto positivo é que com essa disparada, com esse crescimento, mudança nas plataformas gerenciais e tudo mais, todo mundo está vendo que tem mais oportunidade de crescimento, de ser promovido e ocupar cargos melhores. As pessoas estão acreditando nessa possibilidade e têm batalhado mais por isso. (E16, p6).

O banco adota o sistema de carreira fechada. Essa política é predominante em empresas que, mais intensamente, exigem de seus colaboradores obediência e respeito às normas e aos valores por elas elaborados.

Os pontos positivos é que quando você vem para o banco você é estimulado a crescer. E aí, você se sente uma pessoa assim, melhor. Você tem o poder de ajudar, de está interferindo em algumas situações. No banco, você pode planejar sua carreira e correr atrás dos seus objetivos. (E4, p6)

“A presidência do banco é insistentemente apontada como o limite a que qualquer escriturário pode aspirar na carreira” (E7, p5), vai depender apenas do seu esforço, do seu mérito e dedicação ao trabalho. A carreira passa a ser vista como um mito.

Também foram citados por 27,8% dos entrevistados como pontos positivos o trabalho em equipe e o comprometimento dos funcionários nas agências.

É a chegada, essa conquista dos clientes a cada dia, a harmonia que tem aqui dentro da agência, da equipe, e a força de vontade que eu já coloquei, o desejo de cada um de querer crescer, o comprometimento, a eficiência. Então, isso é muito importante. (E4, p7)

Essa opinião contradiz com a percepção de alguns entrevistados, aqui representados pelo E18, que cita “muita gente nova, sem experiência, que quer crescer numa velocidade, passando por cima de outros colegas” (E18, p10).

Inserido numa organização que privilegia a adesão ao seu ideário como critério de promoção, faz-se necessário que toda a equipe nas agências tenha comportamentos desejáveis. Numa empresa em que a promoção depende da meritocracia e da dedicação de cada membro, o trabalho em equipe é o estímulo necessário para a adesão à filosofia do banco.

Outro ponto positivo citado por 16,67% dos entrevistados foi a força da marca do banco, reforçando o item “facilidade no exercício das funções dos bancários”.

Trabalhar, iniciar numa agência que ela é recém-inaugurada, onde você pode contar com a marca do banco, que é uma marca muito forte no mercado financeiro, é muito bom. Então, você pode abrir as portas sem nada e contar com o apoio e com a motivação da equipe e com a força da marca do Banco Beta. (E3, p7)

Conforme destaca Petit (2003), a força da marca não é de ordem mercadológica, mas se deve a um estilo de administração vigente em determinado período (1890 e 1940), quando as marcas mais poderosas surgiram. Segundo Petit (2003, p. 21), “naquela época imperava outro espírito, mais aventureiro, mais heróico. Era o industrial impregnado de toda uma força, um poder transcendental, o dono, o senhor que decidia tudo, ninguém se

atrevia a dar palpites nem opiniões”.

4.4.2 As políticas do Banco Beta

Nos ambientes competitivos estimulados pela crescente eficácia e pela abertura dos mercados em nível global, as atuações das empresas tornam-se complexas e cercadas por incertezas. Neste sentido, planejar é criar as condições para manipular as variáveis controláveis de uma empresa, a fim de garantir o alcance de objetivos propostos para o futuro. O futuro é uma perspectiva de continuidade da organização, de sequência das atividades que desempenha e dos serviços e benefícios que representa tanto para a sociedade que a abriga quanto para seus funcionários e acionistas.

Neste sentido, descrevem-se a seguir quais as políticas praticadas pelo Banco Beta para motivar, remunerar, premiar, promover, controlar e punir percebidas por seus funcionários,

Motivar

A motivação no âmbito organizacional está relacionada à qualidade de desempenho e aos esforços de seus funcionários, constituindo a energia central para atingir os resultados desejáveis.

Com relação ao Banco Beta, 72,2% dos entrevistados mencionaram existir motivação na empresa.

Aqui tem vários programas. Por exemplo, Departamento de Seguro de Vida faz umas campanhas para as agências que venderem mais vai ganhar, no final, uma, como é que fala, comemoração não é. Vai pagar a festa de fim de ano da agência. Tem brindes também. Eles fazem várias ações premiando as agências e motiva a vender, a fazer os produtos. (E9, p6)

O banco reforça, por meio de pequenas ações motivacionais, o controle que é exercido sobre o funcionário. O poder disciplinar age com a função de aumentar as forças produtivas do corpo para o cumprimento dos objetivos

institucionais (FOUCAULT, 2008).

Já para 16,7% dos entrevistados a motivação acontece por meio de treinamentos/palestras e 11,1% disseram que estas políticas dependem do líder de cada agência.

Eu acredito que a política do banco para motivar o funcionário é o treinamento. Basicamente, é o treinamento. E por está trabalhando numa organização respeitada no mercado, um emprego que tem garantido o recebimento do salário no final do mês, por aí. (E12, p9).

A indústria de fazer corpos dóceis e seres não pensantes. A ideologia da organização está tão arraigada por meio das crenças e dos valores. O indivíduo não percebe que o treinamento funciona como um sistema de controle, de moralização para o trabalho, e não como motivação.

Outras formas de controle utilizadas pelo banco também são consideradas como motivação pelos funcionários “A todo instante, escuto que todos nós podemos ocupar cargos mais altos. Ninguém de outra instituição vai concorrer comigo a uma vaga de gerente. E isso me motiva a dar mais de mim” (E9, p17). A “mortificação do eu” com base em um suposto sistema de privilégio da carreira fechada existente no banco. Por meio da carreira fechada, o banco exerce seu poder, infiltra as regras da casa, em dosagens de motivação necessárias para a obtenção do comportamento desejável.

Remunerar

Para Kohn (1998), o incentivo monetário – ou seja, a remuneração – cria apenas um compromisso temporário do funcionário com o resultado apresentado, que normalmente funciona como medida de seu desempenho. Este compromisso, entretanto, funciona quase que na forma de obediência do funcionário, pois geralmente não é ele o responsável pela definição dos padrões desejados de resultado.

No Banco Beta não é diferente. Quando se fala da política de remuneração, 72,2% dos funcionários entrevistados mencionaram que o “salário é fixo”, de acordo com o cargo exercido e que não há pagamento de “remuneração variável” sobre a produção daqueles que trabalham nas agências, como já acontece em outras instituições bancárias do mercado brasileiro.

A remuneração, basicamente, é uma remuneração de piso salarial, que é discutido pelo sindicato, de acordo com o cargo na agência. O salário é determinado pelo cargo que exerce, sem outros incentivos de remuneração. (E12, p9)

Já 16,7% dos entrevistados disseram não existir uma política clara de remuneração e 11,1% citaram a PL (Participação sobre o Lucro) como forma de remuneração.

Para remunerar ele tem?! Aqui já é próprio. Cada cargo tem sua determinada remuneração. O funcionário não ganha mais se vender esse ou aquele produto. O banco não te paga. Você não é comissionado. Você já tem uma remuneração para cada cargo que você exerce. [...] Não tem um “vou virar para ele e dizer: me dá um aumento aí, chefe” (E18, p13)

A ausência de regras claras para a política de remuneração quanto a cargos e salários do Banco Beta gera insatisfação e desmotiva seus funcionários no exercício de sua função.

Eu não sei te falar a política, não. É uma coisa que até o banco tem que rever, porque a remuneração é muita baixa em relação ao mercado. É inclusive, hoje o banco está perdendo muitos profissionais por esse problema de remuneração. E há também a diferença de salário. Por exemplo, funcionários que estão na área gerencial não recebem o mesmo salário, principalmente se ele veio de alguma outra instituição que o banco comprou. (E6, p8)

Por acreditar que não são valorizados financeiramente, muitos dos funcionários procuram outras instituições do mercado que têm uma remuneração melhor em função do resultado gerado pelo indivíduo mediante a venda de produtos e conquistas de novos clientes, como relata o entrevistado E13:

A política de remuneração do banco é o que está na CLT, o que está no dissídio da classe dos bancários. Não tem um diferencial, não tem uma política de pagar uma variável, de pagar uma comissão sobre a venda dos produtos que a gente vende. Por isso, muitos dos profissionais do banco buscam outras instituições para trabalhar, pois a maior parte dos bancos paga variável ou comissão aos seus funcionários e remuneram melhor que o Banco Beta. (E13, p19)

Pode-se concluir que deve fazer parte da política de remuneração do banco a avaliação de cenários atuais e futuros, internos e externos, e seus possíveis impactos nos resultados que o banco pode gerar.

A análise da política de remuneração em relação às práticas de mercado deve existir, no intuito de identificar possíveis discrepâncias em relação a empresas do mesmo segmento (DIEESE, 2010).

Apesar de não ter uma política de remuneração diferenciada como outras instituições financeiras, o banco consegue minimizar as diferenças individuais e uniformizar os padrões de conduta pela obediência, a fim de atingir o seu ideário.

Premiar

Atualmente, o Banco Beta não trabalha com metodologias de avaliação de desempenho nos níveis individual e institucional. Para 66,7% dos entrevistados a política de premiação do Banco Beta gira em torno da concessão de brindes, e da promoção de almoços ou jantares a partir de campanhas que são desenvolvidas pelos departamentos que cuidam da vasta gama de produtos que as agências comercializam.

Essas políticas são bem restritas. As premiações são mais quando existem campanhas internas ou algumas campanhas de departamentos na realização de metas de produtos. O banco proíbe ganhos em dinheiro ou comissão dentro das agências. (E3, p8)

No sentido de fazer valer o seu poderio e de exigir cada vez mais a produtividade de seus funcionários, o banco valoriza o tradicional Programa de Objetivos anual, em que todas as agências participam e concorrem entre os grupos pré-definidos.

Para ganhar o Programa de Objetivos, as agências devem cumprir as metas estipuladas para os 39 itens entre produtos e serviços oferecidos pelo banco (BANCO BETA, 2010).

[...] O programa de objetivo seria o foco maior, onde o banco dá a maior, é, ênfase. É onde você é mais bem visto, é uma festa de âmbito nacional [...] A premiação é uma festa bem interessante. É onde as pessoas, os destaques são reconhecidos em público. Lá está até o presidente do banco. (E7, p9)

A organização estabelece as metas e durante todo o ano as agências se voltam para o cumprimento do programa de objetivos. Como relata o entrevistado E7, p9, “lá está até o presidente do banco”. Ou seja, estando nesta festa e ser o ganhador desse prêmio, o funcionário se aproxima dos “donos do poder”.

No Programa de Objetivos, a premiação se limita à entrega de troféus e menções honrosas, em uma festa fechada, para os gerentes gerais das agências, gerentes regionais, superintendentes, diretores do banco e todo o conselho administrativo do banco.

Como uma empresa que preza pela hierarquia, o restante da equipe da agência que contribuiu durante o ano todo para atingir o resultado esperado fica de fora desta premiação. Fato é que 33,3% dos entrevistados disseram que a premiação é restrita, visto que exclui grande parte dos funcionários que participam ativamente do processo durante todo o ano.

Restrita, porque, para mim, você premiar o funcionário seria, como que eu vou dizer? Teria que abranger todos os funcionários, desde o escriturário até o gerente geral. E, geralmente, nas agências o que acontece, quem bota a mão na massa mesmo, geralmente, não é premiado. [...] Então, não existe forma de premiar. Às vezes, o que eles fazem dá um almoçinho aí para um gerente com o regional. Mas, isso para mim, não é forma de premiação. Eu acho que uma forma de premiação séria seria você cumpriu a sua meta. Então, você vai ter uma remuneração adicional [...]. Eles fazem isso para dizer que você teve uma premiação naquela campanha em função da meta exorbitante que eles fizeram você cumprir. (E13, p10)

Vale destacar que essas formas de premiação correspondem a um imperativo

de controle e exercício do poder e das relações de poder por parte do banco. A premiação pode constituir um fator poderoso de motivação, capaz de estimular a busca por padrões cada vez mais elevados de qualidade e produtividade. Ela proporciona ao banco, por meio da obtenção de melhores resultados, a cobrança e a exigência do cumprimento das metas estipuladas.

Promover

No ambiente organizacional, todos os profissionais que desenvolvem um trabalho eficiente e que trazem bons resultados ao banco estão em busca do reconhecimento, sendo este consolidado por meio da promoção.

Quanto à percepção dos funcionários em referência ao sistema de promoção do Banco Beta, 50% dos entrevistados alegaram que a promoção depende da indicação ou afinidade do empregado com o gerente da agência. Ou seja, são utilizados critérios pessoais do chefe imediato, já que não existe um plano de carreira ou um planejamento de avaliação do funcionário para ser promovido.

Na verdade, existe o falso conceito de que você é medido pelos termômetros do banco. Vamos dizer assim, pela sua carteira, a rentabilidade da carteira, a produção, o seu empenho em atender o cliente. Mas, na verdade, no fundo, no fundo, ainda fica aquela questão do QI, de quem indica, se você conhece alguém que tem influência e tudo mais. O banco tenta mudar um pouco essa visão, mas eu acho que ainda continua sendo por indicação. (E6, p7)

Para muitos, o tempo de casa e a experiência na área são os grandes auxiliares para o alcance da promoção; para outros, além da experiência, o desempenho de competências faz o diferencial. No entanto, não são raros os casos em que “as pessoas entram no banco sem ter muita experiência, muito conhecimento, e acabam sendo promovidas sem saber a função que vai exercer, sem ter se qualificado para tal atividade” (E1, p5). Quando isso ocorre, são inevitáveis o desconforto e a insatisfação dos funcionários, podendo afetar seu comportamento em relação ao banco.

Olha, o sistema de promoção, às vezes, não é pelo profissional, e sim pela indicação. Às vezes, tem muita gente boa, que faz seu serviço legal e que não é promovido. Quem é promovido, às vezes, é parente

de quem tem cargo melhor. Então eu acho que a forma de promoção ainda tem que se revista, melhorada. Até hoje eu não sei qual é o critério. Eu não sei se você tem que conhecer alguém ou se você tem que ser bom de serviço. É uma incógnita para mim! E olha que eu tenho é tempo de casa! (E4, p7)

Neste sentido, mais uma vez, o banco utiliza de suas redes de influência – no caso, os gerentes – para fazer valer seu poder de definir ou não a promoção de algum funcionário com base em critérios obscuros, pois não há registro dos itens que devem ser considerados no momento de se promover o empregado.

Sistema de promoção não existe. Nunca existiu! Quem sabe, nos próximos anos, para quem está ingressando hoje no banco, o nosso RH consiga pôr isso no papel. O sistema de promoção dentro do banco é: o seu gerente vai com a sua cara e te indica para uma promoção. O inverso também é válido. Se ele não for com a sua cara, você pode parar até na rua. [...] Não há um critério igual eu vejo nas grandes organizações: avaliação de competências, avaliação por produção, de desempenho. No banco não existe isso. Vai muito pelo critério de quem tem o poder de promover ou não. (E13, p8)

A visão subjetiva em relação ao subordinado e a falta de critérios para avaliar se um funcionário possui ou não atributos para exercer determinada função ou se ele é realmente qualificado para algum cargo permitem à empresa agir de forma autoritária e aleatória com seus empregados no momento da promoção. Percebe-se que o poder e o controle são exercidos em âmbito geral na organização hierarquizada.

Controlar

Na organização estudada, quando se trata de políticas de controle, os itens mais relevantes lembrados por 100% dos entrevistados foram a utilização do crachá e o cartão de ponto eletrônico. Por meio do crachá, o funcionário pode ser identificado pelos funcionários e clientes que frequentam a agência. O cartão de ponto eletrônico permite ao banco exercer seu poder de vigilância como no “*panóptico*”, medidas que se fazem necessárias e se apoiam em um sistema de registro permanente (FOUCAULT, 2008).

A gente tem o crachá de uso pessoal, tem o cartão de ponto, onde se registra a entrada e saída do funcionário. [...] tem também uma senha de acesso ao sistema de uso pessoal e intransferível. O banco sabe a

hora que a gente está acessando o sistema, a hora que a gente terminou e saiu do sistema. (E2, p7)

Outros itens também foram lembrados pelos funcionários como forma de controle utilizada pelo banco: 66,7% dos entrevistados citam o uso da senha pessoal para acesso ao sistema do banco nas agências. Com a senha logada ao sistema, o gestor consegue vigiar de forma sutil todos os passos de seus funcionários. No espaço das agências, o funcionário é vigiado. Seus menores movimentos são controlados, pois todos os acontecimentos podem ser registrados. O poder é exercido sem divisão por uma figura hierárquica (FOUCAULT, 2008).

Também foi citado por 33,3% dos entrevistados o setor de inspetoria do banco, cujos funcionários têm a função de inspecionar todas as movimentações que ocorrem nas agências, tanto na parte operacional quanto na comercial. E os funcionários também. Constitui, assim, um modelo compacto do dispositivo disciplinar.

[...] vai moldando a pessoa de acordo com o que a empresa deseja. E essa moldagem, ela vai lentamente fazendo com que cada um assimile a mesma característica do banco: veste a camisa, veste a causa, veste tudo. A gente até observou, um dia, que quando você chega num hotel, por exemplo, para se hospedar ou para algum treinamento, de longe você já sabe quem é do banco. As características, até as características físicas são, são parecidas, não é verdade. Você já observou isso?(E16, p8)

O enquadramento dos funcionários ao sistema da organização funciona como um laboratório de poder, que visa modificar comportamentos, impor ideias e mecanizar pensamentos. É preciso controlar para “estabelecer uma proporção mais direta entre o *mais-poder* e a *mais-produção*” (FOUCAULT, 2008, p. 171).

Todo funcionário, ao entrar no banco, recebe um regulamento interno e o Código de Ética da organização, para ser lido, seguido e respeitado, tanto no ambiente organizacional quanto fora dele.

Controlam a movimentação da nossa conta salário. A gente não tem abertura de estar fazendo depósito extras em nossa conta. Todo valor que entra, a gente tem que prestar conta a uma auditoria. A gente tem que dar satisfação de tudo. Sem contar que somos cobrados pela forma de falar, de vestir, de se portar. Somos limitados a algumas

situações. Então... diante do nosso salário, a gente ainda tem de vestir de acordo como que eles querem. (E2, p7)

Desde o aspecto comportamental, como o atendimento ao cliente, até o aspecto visual de cada indivíduo do banco, como roupas, cabelo e barba, tudo é observado, vigiado e controlado. Por meio do controle exercido sobre os funcionários, o banco vai desenvolvendo seu mecanismo de poder disciplinar.

Punir

No mundo do trabalho, existem várias formas de punição, como a pressão psicológica, a carta de advertência, o balão e, talvez, a mais severa de todas: a demissão.

Entre os funcionários do banco, 5,6% citaram como formas de punição a carta de advertência e a suspensão, seguida pela transferência de agência com o mesmo percentual. Mas a mais citada, a que deixa marcas profundas para questionamentos e reflexão por parte de quem fica e vai embora, é a demissão, conforme 94,4% dos entrevistados.

[...] Bom, em via de regra, nós teríamos uma advertência, uma conversa, uma advertência por escrito, uma suspensão, até uma demissão, dependendo o grau da, do problema, digamos assim. (E7, p10).

Em sua unanimidade, os funcionários veem a demissão como a maior punição que o banco pode exercer sobre o funcionário. A demissão é vista como um sistema de repreensão sobre o indivíduo, como um sistema disciplinar. Ou seja, “manda quem pode e obedece quem tem juízo”. Todo indivíduo que agir de forma contrária às normas e aos princípios da organização, ou do seu superior, “pode ter como uma forma de punição o desligamento do banco” (E2, p8)

Demissão que é mais [...] essa aí é sem volta. Dependendo do erro, do problema, o funcionário é punido com a demissão, que é o mais extremo. No mais, é a carta de advertência, se você faz alguma coisa. E no banco é o seguinte: não rouba, não, porque se roubou

acabou. Ai é demissão por justa causa, sem direito a nada. (E14, p8)

O poder punitivo aqui é expresso pela “vigilância exaustiva e diária, a coação moral e ideológica com efeitos à longo prazo” (GARCIA, 2004, p. 33). No Banco Beta, a estratégia é de “privar de todos os direitos sem fazer sofrer, impor penas isentas de dor”... adotando o sentido da “penalidade incorpórea” (FOUCAULT, 2008, p. 17).

No âmbito organizacional, a punição pode ser vista como uma forma de controlar os comportamentos adversos. Foucault (2008) destaca que o poder punitivo desenvolveu-se para uma nova anatomia política, em que o corpo treinado se torna o principal objeto das organizações. O indivíduo só se torna útil se é produtivo e submisso (PAGÈS, 1987; FOUCAULT, 2008).

O Banco Beta, por meio da advertência, oral ou escrita, da transferência de agência e da demissão, mostra a eficácia no cumprimento da ordem, pois cada funcionário absorve, decodifica o sistema de punição como um “castigo em potencial, face a um crime cometido” (GARCIA, 2004 p. 34). O bom comportamento nas agências é a prática estabelecida no cotidiano organizacional. Qualquer desatenção ou negligência no trabalho pode ser motivo de uma punição mais rigorosa, como a demissão.

4.4.4 As metas – realidade ou ficção?

O poder sobre o indivíduo atua em seu adestramento para extrair o máximo possível de sua produtividade e na regulação de sua vida (PAGÈS, 1987; FOUCAULT, 2008).

Essas metas são qualificadas de acordo com o orçamento que é feito no banco, a partir de outubro, normalmente, no ano e já começa a trabalhar o que ele se propõe a fazer no ano seguinte [...] A meta é “anual”. Eu já recebo no finalzinho do ano as metas que eu vou ter macro, “anualizadas”. Elas são revistas mensalmente, elas são revistas quinzenalmente e chega ao ponto de serem acompanhadas diariamente, porque ela vai formar um resultado final a partir da conjunção de todos os resultados, diários, semanais, mensais. (E7, p10)

As sanções normalizadoras implicam o comportamento de cada indivíduo, fazendo-o cumprir um programa de objetivos de cuja tomada de decisão ele não participou, mas que terá que cumprir e fazer cumprir. Dessa forma, 77,8% dos entrevistados mencionaram que as metas são estruturadas em função do porte/capacidade da agência. Já 22,2% dos entrevistados alegaram não saber como as metas do banco são estabelecidas.

É, meta é o que não falta. Inclusive hoje nós estamos com uma meta de três consórcios, que você poderia fazer um para me ajudar. [...]? Emprestar dinheiro, captar dinheiro, que essa é a função básica do banco: captar e emprestar, vender os produtos do banco, todos os que estão no portfólio do banco. Então, é uma capitalização, um consórcio, uma previdência [...] Todo cliente que senta na sua mesa você oferece algum produto. Às vezes, mesmo ele não sendo potencial para fazer aquele produto, a gente vai no "GA", o que a gente chama aqui de "guela abaixo". A gente precisa bater a meta de uma forma ou de outra. (E13, p12)

Ao determinar as metas e limitar os recursos disponíveis a cada indivíduo, agência ou departamento, o poder do banco impõe-se pelo uso de práticas gerenciais que acabam avaliando como o tempo é usado pelos funcionários, como as atividades são desenvolvidas na agência diariamente e os desvios comportamentais, podendo citar aqui o não cumprimento das metas por parte dos envolvidos.

Diferencial é que você fica numa boa, você fica tranquilo, você fica bem perante a regional, perante a diretoria, perante o banco. Eu acho que é uma tranquilidade quem cumpre. E se a meta não for cumprida, causa um mal-estar. Acaba que você não fica motivado. Você não fica bem perante a regional. A sua regional quer que você cumpra. Se você não cumpre, você não está bem com a regional e você não estando bem com a regional, você tem correr pra ficar, porque ninguém quer ficar sem cumprir. (E8, p14)

Vale destacar que 50,0% dos entrevistados mencionaram a ocorrência de demissão no caso do não cumprimento das metas e, 27,8% disseram receber reclamações/cobrança por parte de seus superiores. Já 22,2% dos entrevistados disseram que quando a meta é cumprida pela agência são parabenizados pelos superiores, via telefonemas, correio eletrônico ou e-mails. (TAB. 4)

Tabela 4 – Retorno dado para o alcance das metas.

Itens discriminados	%
Demissão se não cumpre	50,0
Recebe reclamações/cobranças do gerente se não cumpre	27,8
Não tem diferencial para quem cumpre	22,2
É parabenizado se cumpre	16,7
Ganha festa/confraternização se cumpre	16,7
Recebe brindes se cumpre	11,1
Recebe um troféu se cumpre	11,1
Fica em evidência se cumpre	11,1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

O diferencial é o que a pessoa carrega no currículo dela que ela teve dentro do banco uma trajetória vencedora. Mas não tem reconhecimento salarial nem tem reconhecimento pessoal. Basicamente, é currículo. E quem não cumpre essas metas o que quê acontece? Eu já conheci, eu conheço casos de a pessoa ser demitida em função do baixo desempenho. (E12, p11)

O Banco Beta, com os seus mecanismos de controle, quantifica, classifica e pune continuamente os indivíduos (ALVAREZ, 2005). Por meio do controle, a organização mantém toda a sua equipe integrada em direção a uma única finalidade – sua meta organizacional, ou seja, obter lucro.

Há competição, sim. Eu falo que, às vezes, a gente trabalha com o concorrente, com o inimigo ao lado. [...] Então, há uma competição, sim. Às vezes, a competição é boa, mas às vezes ela é muito desleal. [...] Mas quem cria esse tipo de competição é o próprio banco, porque ele que estabelece as metas. E é aquela questão: quem não é visto... como é que é? Quem não é visto [...] não é lembrado. Então, geralmente, as pessoas. Têm algumas pessoas realmente que gostam de serem vistas, de estar sempre em destaque, mesmo que seja de forma desleal. [...] Eu acredito que a competição quando ela é saudável e, ela tem um objetivo – vamos supor, que a agência cumpra a meta é legal. Mas quando ela acontece de forma a trapacear o colega ela não é bacana. Eu não vejo como ético. (E13, p 14)

Em decorrência da obediência às normas e às metas estipuladas pelo banco, 77,8% dos entrevistados disseram que há uma competição acirrada entre os funcionários e 83,3% declararam ter vivenciado uma situação de competição constrangedora com colegas de trabalho em função de entregar a meta

cumprida no prazo solicitado.

Eu já vivi algumas situações constrangedoras do tipo você trabalha o cliente. Vamos supor, você vai vender um consórcio para o cliente [...] e no dia que o cliente chega na agência e fala: “Eu quero fazer o consórcio”. [...] Algum colega, já sabendo disso, vai lá e faz o consórcio, leva para o gerente geral da agência e diz: “Olha só fui eu que fiz”. Sendo que ele não trabalhou nada [...] Então, isso acontece demais. E isso é muito chato, causa constrangimento, causa revolta. Isso é horrível. (E9, p23)

Nossa! Inveja. [...] No fundo, eles não queriam que eu batesse a meta, porque eles, de repente, não bateram ou não atingiram o objetivo proposto. Tem um complicador nisso, porque a inveja é o pior sentimento que existe [...] Meu Deus do céu, que ninho de cobras que eu estou indo agora! Eu já fui, diversas vezes, trabalhar infeliz. Era péssimo saber que você estava trabalhando no meio de gente ruim, perversa, que queria mais é te ver pelas costas. (E8, p21)

O que se observa no interior do banco é que “a organização enquanto conjunto estruturado e estabilizado vai colocar cada um no desafio de provar sua existência e vai instaurar a luta pela vida” (ENRIQUEZ, 1974, p. 65). Nasce aqui o que Enriquez (1974) chama de “narcisismo individual”, ou seja, a ilusão do ego sólido, que o indivíduo cria para se projetar mais rapidamente na organização.

4.5 A organização e o inconsciente

Neste capítulo, são apresentados os principais mecanismos de controle formais e informais de vigilância e a influência das práticas de controle no cotidiano dos bancários, tal como percebido pelos entrevistados. Apresenta-se também a força ideológica do poder de disciplinar, que tem por finalidade aumentar a produtividade de seus funcionários (vertente econômica), mas garantindo a obediência (vertente política) (GARCIA, 2004).

Uma organização é um conjunto de pessoas e de recursos materiais, tecnológicos e informacionais que interagem em um dado local para gerar resultados compatíveis com suas finalidades. Neste contexto, o plano formal é constituído por procedimentos, regras e finalidades explícitos e o plano informal é constituído por representações, valores e padrões de relação que se fixa

entre as pessoas que a integram (FARIA, 2003).

As finalidades e diretrizes organizacionais estabelecem os resultados pretendidos e os princípios a serem observados para sua obtenção. Tanto no plano formal quanto no informal, estão associadas a valores e formam a razão de ser da organização, que é instituída e conservada para sua consecução, embora, na prática, possam desviar-se de suas finalidades lucrativas (ETIZIONI, 1984).

4. 5.1 Mecanismos formais e mecanismos informais de vigilância

No Banco Beta, não existem espaços privados. Por esse motivo, não existem barreiras que impeçam os “olhares disciplinadores”.

A própria arquitetura das agências, assim como a disposição do maquinário e do mobiliário, possibilita o controle, objetivando ver gestos, escutar falas e analisar posturas e a movimentação dos funcionários na demonstração do conhecimento da filosofia do banco. É a “combinação de técnicas da hierarquia que vigia e as da sanção que normaliza” (FOUCAULT, 2008, p. 154).

4.5.1.1 Hierarquia – relacionamento entre pares e superiores

Em uma organização que possui um sistema hierárquico, a vigilância pode ser utilizada como instrumento do poder disciplinar na construção de indivíduos úteis e submissos ao trabalho (FOUCAULT, 2008; GARCIA, 2004).

Ao serem questionados sobre a hierarquia existente na organização, 100% dos entrevistados disseram que ela existe. Mas, quando perguntados se ela é respeitada por todos, apareceram algumas restrições.

Dos entrevistados, 44,4% alegaram que ela existe e é respeitada pelos funcionários.

Oh, numa hora, numa decisão, num voto de minerva como se diz, ela é respeitada, sim. Aquele que dá a palavra final é aquele que tem a hierarquia, um cargo hierarquicamente superior. Então, ou seja, dentro da agência, o gerente da agência é o cargo superior. E, em relação às agências, tem o gerente regional, que também tem um voto superior. [...] Então, nesse quesito é respeitado, sim (E12, p13).

A eficácia da hierarquia está na simplicidade que envolve sua utilização e na permanência constante da sua obediência (FOUCAULT, 2008).

Já 38,9% dos entrevistados alegaram que a hierarquia não é respeitada por todos e 16,7% alegaram que às vezes ela é e às vezes ela não é respeitada pelos funcionários.

Existe. Existe uma hierarquia dentro da agência, mas ela deveria ser respeitada por todos, mas não é. Têm alguns funcionários, principalmente os mais novos, os bacaninhas que chegam... Às vezes, você tem que se impor para aqueles que respeitem você, respeitem o seu cargo e você até mesmo como pessoa. A hierarquia dentro do banco existe e deve ser respeitada. (E13, p24)

A obediência deve estar pronta para atender às ordens e orientações de seu superior hierárquico (GARCIA, 2004). A homogeneização dos funcionários reforça o potencial de submissão, a “mortificação do eu” (GOFFMAN, 1973, p. 304).

A análise de Goffman (1973) vem ao encontro do sistema de carreira fechada, que impõe ao funcionário a necessidade de submissão aos valores e normas da organização para a sua ascensão dentro da instituição.

O “novato”, como no relato do entrevistado, ao ingressar no banco (instituição total), ainda é desprendido, não está adestrado, só após vivenciar a “filosofia do banco” é que sua personalidade é “mortificada” (GOFFMAN, 1973). Os processos de treinamento, a integração e a vivência na organização é que irão gradativamente, preparar esse indivíduo para o banco.

Neste contexto, mostra-se, a seguir, como se dá, a partir da hierarquia, o relacionamento entre pares e superiores no banco.

De acordo com 44,4% dos entrevistados o relacionamento entre eles e seus pares é bom ou muito bom. “Com meus pares, a relação é muito boa. Uma relação profissional baseada no respeito” (E13, p18). Já 27,8% disseram ter um relacionamento tranqüilo com seus pares, sem turbulências; 16,7% disseram ter um relacionamento amigável e transparente; e 11,1% disseram ter um relacionamento respeitoso. Nesses relatos também se pode perceber a “homogeneização do homem banco”.

Graças a Deus, isso aí é uma questão de um pouco de sorte, porque conhecer as pessoas num desenvolvimento de carreira aí não é fácil, não. Hoje, o quadro é muito bom. A gente tem aí uma relação parceira, amiga e transparente, que eu acho importante. (E12, p15).

As formas de controle sociais existentes no banco são representadas pelos comportamentos desejáveis que os funcionários devem ter nas agências, como gestos e atitudes.

O cenário muda, quando questionados sobre o relacionamento com seus superiores. Dos entrevistados, 83,3% disseram que tiveram ou tem algum problema de relacionamento com seus superiores por motivos diversos:

Com meu gerente [...] conturbada. Ele me vê como uma ameaça. [...] Eu sou meio topetudo. Eu, quando eu estou certo, eu vou até o fim. Então, isso me incomoda muito. E uma coisa nele que me irrita é que ele é dissimulado, falso. Ele fala de você com outro gerente, com outro colega, mas ele não fala com você o que ele pensa de você. Dá ordens grosseiramente, e isso me irrita profundamente. (E13, p18)

O mando e desmando no uso do poder. O poder do “eu sou”, “eu posso”, “eu faço” e vocês subordinados “me obedecem”. É o reconhecimento da autoridade investido em cargo mais elevado, reforçando o poder hierárquico existente no banco.

A relação é tranqüila, sabe?! E eu acho que não são todos, mas o meu atual gerente é uma pessoa tranqüila, de fácil acesso, diferente do último que eu tive, que era totalmente louco, doido. Ele mandava e desmandava. Ele brigava, gritava, xingava a gente perto dos colegas, de clientes. Fazia horrores dentro da agência. (E4, p12)

Essas formas do exercício de poder ainda acontecem, porque esses profissionais encontram apoio na organização por meio de seus símbolos, valores e normas (BOURDIEU, 2001). Os superiores utilizam um sistema de representação do poder para mascarar a realidade, não deixando o indivíduo se conscientizar das contradições das políticas empresariais e sociais que estão subtendidas (PAGÈS *et al.*, 1987).

4.5.1.2 Vigilância nas agências

A vigilância, principalmente em sistemas hierárquicos, induz, por meio do olhar, efeitos de poder: o indivíduo adestrado deve sentir-se permanentemente vigiado (ALVAREZ, 2005; FOUCAULT, 2008).

Como na organização estudada não existem espaços privados, a vigilância e o controle são exercidos sobre o empregado por meio da visibilidade. Não passa nada, despercebido do olhar disciplinador.

Já, eu já. Ah, do tipo assim de alguém perguntar alguma coisa: O que você tem de bens? O que você fez para comprar tal? Ou assim: Como você comprou seu apartamento? E perguntam mesmo! Qual o valor que você pagou? Como você fez para juntar o dinheiro? E assim vai [...] não sei o quê. (E17, p13)

Quanto ao sentimento de vigilância, 77,8% dos entrevistados disseram que se sentem vigiados e somente 22,2% disseram nunca terem se sentido vigiados, (a organização usa meios tão sutis de obediência que o indivíduo não consegue perceber o grau de vigilância existente no banco).

Como formas de vigilância, os entrevistados citaram que são vigiados ao realizar um atendimento ao cliente, ao conversar com um colega, ao fazer ligações para seu celular quando está fora da agência para visitar clientes, no monitoramento da movimentação financeira da sua conta corrente, se está usando crachá, e se passa o cartão de ponto assiduamente, entre outros.

Abre-se aqui um parêntese para tratar da movimentação bancária do funcionário. De acordo com o entrevistado (E8, p13),

Só não gosto quando ficam vasculhando a movimentação da nossa conta. Uma, porque somos obrigados a ter conta no banco e outra porque todo crédito que cai na minha conta fora o meu salário tem sempre um inspetor para perguntar a origem do crédito. (E8, p13)

O funcionário, embora tenha linhas de financiamento específicas e taxas diferenciadas, o banco não permite que ele tenha mais do que uma conta na instituição, e essa conta deve servir apenas para o recebimento do crédito salário.

Eu trabalhei com um gerente. Ele imprimiu a lista telefônica e foi na minha mesa e perguntou o que era as ligações que eu tinha feito e para quem. Outra coisa, a inspetoria. Eu acho um absurdo eles entrarem na sua conta e ficar vasculhando, [...] é uma invasão de privacidade mesmo dos inspetores. (E4, p9)

Qualquer movimentação que seja fora dos padrões estabelecidos, o funcionário é advertido. Na *Declaração de Princípios*, o artigo 29 prescreve: “Não será permitido a qualquer empregado emitir cheque sem fundo e não pagar ou pagar sistematicamente com atraso dívidas legalmente exigíveis” (BANCO BETA, 2010).

Vigiado? Vigiado o tempo todo. Pelos colegas de trabalho, pelos superiores. É como eu falei anteriormente, existem formas de entrar no sistema, vê tudo que a gente faz, então... É, por exemplo, eu vendi um carro há pouco tempo e esqueci de avisar que ia entrar um crédito na minha conta. Aí no dia que entrou o crédito, veio gerente geral, inspetoria toda atrás de mim para saber que crédito era aquele. Então, fez um quê danado porque tinha entrado um crédito extra na minha conta que não era o meu salário. Então, a gente é vigiado o tempo todo (E13, p15)

No Banco Beta, as práticas de gestão permitem a observação constante dos indivíduos no exercício de suas atividades em todos os setores da agência e,

até mesmo, o que você faz em sua vida pessoal: “como usar imoderadamente bebidas alcoólicas, comportar-se corretamente em sua vida privada, evitando más companhias” (BANCO BETA, 2010). O funcionário, por meio da sua força de trabalho, é submetido à lógica do capital.

Indagados sobre as normas do banco, 88,9% dos entrevistados disseram que são rígidas e que há aceitação e obediência por parte dos funcionários. A questão é muito simples: “ou o funcionário se adapta, ou ele procura outro lugar para trabalhar” (E1, p9). O relato do entrevistado reforça a rigorosa observância às prescrições das normas que existe no banco. De acordo com o entrevistado (E13, p16), “as normas do banco são rígidas, sim. Mas elas precisam ser rígidas, pois, afinal de contas, a gente trabalha dentro de uma instituição financeira, a gente lida com dinheiro, nós prestamos serviço”. Percebem-se no relato do entrevistado o reflexo do poder exercido pelo banco e a submissão do indivíduo em relação à filosofia engendrada do banco, característicos das instituições totais.

Em verdade, as normas do banco são rígidas não por se tratar de uma instituição financeira, e sim porque por meio das normas a organização molda e manipula seus empregados a fim de torná-los seres subservientes.

Olha, eu não vou dizer que são rígidas, mas são as necessárias para a convivência dos funcionários. Senão uma empresa tão grande, para ser controlada por aí por um número imenso de funcionários que nós temos, se você não tiver essa rigidez, vamos dizer assim, ou essas regras a cumprir, então talvez seria difícil de você controlar com tanta qualidade como o banco vem fazendo, entendeu? Então, os funcionários eles cumprem, eles obedecem. (E3, p11)

Percebe-se que há a legitimação das normas, pois a escola a que o entrevistado se refere pode ser entendida como uma escola de autoridade e de vigilância permanentes, em que o poder é exercido sem divisões, cada indivíduo é constantemente localizado e todos os acontecimentos são registrados (FOUCAULT, 2008). É uma situação generalizada de submissão aos padrões organizacionais.

Quando perguntados sobre a existência de regulamento interno do banco,

88,9% dos entrevistados disseram existir um regulamento, e desses 72,2% disseram que já o leram em algum momento. Vários aspectos foram lembrados.

O banco possui um regulamento interno. Todo funcionário, quando entra, recebe. É um livrinho que você recebe. Na minha época, ele tinha capa verde e o atual tem a capa branca. Não mudou nada no conteúdo. Ele recebe também um Código de Conduta Ética. Você recebe, você assina. Isso é protocolado. (E5, p12)

A empresa, com base em seu regulamento, reforça sua ideologia e seus princípios, que devem ser seguidos e cumpridos cegamente pelos funcionários.

Olha, têm umas coisas muito sérias: a questão da conduta ética, a questão da transparência, a questão do zelo com as informações do cliente, o sigilo que nós chamamos de "sigilo bancário", a preocupação com o nosso comportamento, da maneira como que a gente vai se portar frente ao cliente, da maneira que você vai se vestir (E11, p19)

"O poder aqui prescreve a cada um seu lugar, a cada um seu corpo, a cada um sua sentença e sua morte, a cada um seu bem onipresente e onisciente" (FOUCAULT, 2008, p.164).

Agora, tem algumas coisas que são bizarras. Eles colocam que a gente não pode fazer jogo de azar, que a gente não pode beber além da conta. E pelo que a gente vê por aí, todo bancário gosta de uma cervejinha. Então, isso é muito engraçado. Quando a gente lê, causa certo impacto. E isso está dentro do Regulamento Interno, está escrito, mas não quer dizer que os funcionários respeitem 100% esse item. Alguns itens do Regulamento que a gente lê, mas a gente finge que não viu. (E10, p17)

A penetração do Regulamento Interno do banco vai até aos mais finos detalhes da existência e, por meio de uma hierarquia presente e completa, realiza o funcionamento capilar do poder.

Ele me auxilia na questão disciplinar, na disciplina, em ter disciplina, em estar sempre bem informado, em me portar na frente do cliente. O banco se preocupa, preocupa muito com a imagem do banco passada pelos funcionários. (E13, p18).

O Regulamento determina a cada um seu verdadeiro lugar, controlando suas

ações e relações dentro e fora da organização. Todos devem saber o que se passa no seu ambiente de ação. O poder aqui é exercido por meio da hierarquia, do olhar e da vigilância normalizadora.

4.5.1.2.1 Formas de controle e recursos utilizados

No modo de produção capitalista, as relações de poder podem ter alcance imediato sobre o homem, tornando-os seres objeto, pois elas “o investem, o marcam, o dirigem, o supliciam, o sujeitam a trabalhos diversos”, exigindo dele cada vez mais a dedicação e a obediência (FOUCAULT, 1977).

De certa forma sim. Por essa situação, mais um controle que foi negociado. Eu faço parte da organização, eu sei as regras, eu sei como funciona. Então, não tem muito o que ser discutido, se eu concordo. Com essa forma de ação da empresa, com essa forma de controle. Eu concordo com a maneira que ela atua. (E7, p17)

Para se obter essa dedicação e obediência, o Banco Beta utiliza-se de algumas formas de controle, que, segundo os entrevistados, são representadas pelo ponto eletrônico, pelas horas de trabalho, pelo comportamento do funcionário nas agências, pelo acesso ao sistema e pelo cumprimento das metas.

Esse controle, segundo os entrevistados, é feito pelos superiores e, muitas vezes, pelos próprios colegas de trabalho, ou seja, seus pares. O indivíduo está preso a um sistema de sujeição, “onde seu corpo se torna forma útil e é ao mesmo tempo corpo produtivo e corpo submisso” (FOUCAULT, 2008, p. 26)

4.5.1.3 Percepção dos bancários sobre o sistema de controle no banco

O sistema de controle do banco “não se trata de cuidar do corpo, em massa, como se fosse uma unidade indissociável, mas de trabalhá-lo detalhadamente; de exercer sobre ele uma coerção sem folga” (FOUCAULT, 2008, p. 100), como na vigilância hierárquica, possibilitando a visibilidade dos movimentos. De acordo com os entrevistados, 38,9% relataram haver falta de transparência no sistema de controle do banco.

Ah! Na verdade, não há transparência de como ele é feito, quem que avalia, como que é. Mas eu acho que deveriam cobrar menos e ser mais tolerantes. (E2, p13)

Para 33,3% dos entrevistados o sistema de controle do banco é rígido. De outro lado, para 27,8% dos entrevistados é necessária a existência deste sistema. “A coerção disciplinar estabelece aqui o elo entre a aptidão aumentada e uma dominação acentuada” (GARCIA, 2004, p. 36)

Eu acho que não é uma forma muito limpa de você tratar o profissional, sendo que tinha que ser claro, direto, direto com quem exerce o poder sobre você, e não através de pessoas do seu lado, que às vezes leva informações distorcidas. (E15, p16)

Olha, eu acredito que ele tenha que existir. Bem, o controle de sistema do banco ele é rígido, mas eu acredito que ele deva existir porque a gente está dentro de uma instituição financeira e dentro dessa instituição financeira a gente lida com dinheiro, dinheiro de terceiros. Então, como o banco é muito grande, ele precisa ter esses sistemas de controle. Afinal de contas, se o banco não tiver um sistema de controle rígido, um sistema de controle bem feito, ele pode sofrer prejuízos, e esse não é o intuito do banco. (E13, p18)

De maneira geral, o sistema de controle do banco é percebido pelos funcionários como rígido, mas necessário ao bom andamento do serviço da instituição. Isso revela como os funcionários têm engendrado o ideal do banco como seu ideal e legitimado a sua ação, contribuindo com o exercício do seu poder organizacional.

4.5.1.4 Canais de comunicação internos e externos do banco Beta

Nas agências, todo o espaço é organizado por meio da disciplina e do controle. O cliente é somado à rede de controle articulada sobre o funcionário.

Além da vigilância interna, o banco, por intermédio de seus clientes, frequentadores ou não das agências, possui uma vigilância externa. “A disciplina organiza aqui um espaço analítico” (FOUCAULT, 2008).

De acordo com os entrevistados, os canais internos nas agências são representados pelo correio eletrônico, mencionado por 66,7% dos entrevistados, seguido por e-mail e telefone, citados por 61,1% e 55,6% dos entrevistados respectivamente. Destaque também para o quadro de avisos, o blog da presidência, a central de atendimento e a intranet.

De acordo com 38,9% dos entrevistados, os canais de comunicação são utilizados para manter os funcionários bem informados “as informações servem para que o banco mantenha seu controle sobre o indivíduo. Através das informações o banco exerce seu poder disciplinador” (Grifo nosso).

Por outro lado, 22,2% dos entrevistados disseram que o principal motivo é o de lembrar/cobrar o atendimento às metas. O poder do banco é representado pela austeridade pretendida, ou seja, a exigência em cumprir e fazer cumprir os objetivos do banco.

Com relação aos canais de comunicação com os clientes, os canais citados foram: telefone, por 88,9% dos entrevistados, e internet, por 33,3% dos entrevistados. Tem esses canais o objetivo de fazer sugestões e reclamações, elogios e estreitamento do cliente com a organização. Têm importância significativa para a organização, pois o banco foi a primeira instituição a colocar um telefone nas agências para que os clientes pudessem fazer reclamações ou sugestões sobre o atendimento prestado. Devido à importância dada ao “Alô Banco Beta”, cada ligação recebida pela Central de Atendimento cujo teor seja uma reclamação, a agência tem 24 horas para solucionar o problema para o cliente. Automaticamente, a agência é punida com a perda de 130 pontos no Programa de Objetivos. “Não basta produzir, tem que dar um atendimento de excelência para o cliente” (E7, 08). O cliente integra a rede de controle tecida sobre os funcionários, tornando-se fiscais voluntários.

“É enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento que os sistemas simbólicos cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação” (BOURDIEU, 2001, p.11)

“A fração dominada tende sempre a colocar o capital específico a que ela deve a sua posição, no topo da hierarquia dos princípios de hierarquização” (BOURDIEU, 2001, p. 12).

4. 5.2 Influência das práticas de vigilância no cotidiano dos entrevistados

“O poder está em toda parte; não porque englobe tudo, e sim porque provém de todos os lugares. Vigiar é uma função definida, que deve fazer parte integrante do processo de produção” (FOUCAULT, 2008, p. 157). Pode-se considerar que essa concepção de poder remete a uma noção de onipresença, enraizada no conjunto da rede social. Assim, o exercício do poder acaba por ser uma ação de alguns sobre outros, utilizando-se de “sinais e códigos” em momentos específicos, para que o indivíduo “perceba logo a ordem e a decifre em termos práticos”, em seu ambiente de trabalho (GARCIA, 2004, p. 37).

Nesta seção, faz-se a apresentação da influência que as práticas de controle utilizadas pelo banco exercem sobre o trabalho dos funcionários no exercício de sua função no cotidiano das agências bancárias.

4. 5.2.1 As regras/normas do banco – É possível agir de acordo com elas?

Para Foucault (2008), o poder somente pode ser exercido sobre indivíduos que podem ter opções. Ou seja, não há relação de poder quando o sujeito está acorrentado, pois assim ele não pode escolher suas ações.

Quando questionados se é possível agir de acordo com as regras/normas do banco, 50% dos entrevistados disseram que sim, 27,8% disseram que não e 22,2% alegaram que nem sempre.

De acordo com 61,1% dos funcionários, as normas devem ser seguidas e a

punição ao se burlar alguma regra/norma da empresa depende da gravidade da mesma.

Essas normas, elas vão ser avaliadas na questão de por que a burla foi, o que uma imprudência, uma negligência, uma imperícia [...] eu errei por desconhecer a norma, a minha intenção era ajudar, a minha intenção era melhorar, vamos reorientar [...] agora, eu errei porque eu quis errar [...] eu consideraria isso até como uma afronta [...] as normas existem em qualquer lugar [...] existe normas que são para facilitar a convivência das pessoas. (E7, p20)

O sistema de normas – ou seja, a sanção normatizadora da organização – é representada no relato do entrevistado E4, p21: “A norma existe para ser seguida e cumprida, e quem não quiser obedecer que vá trabalhar em outra instituição”. Tem como finalidade a punição e a repressão, atuando em todas as dimensões do cotidiano organizacional.

Outros 38,9% disseram que, ao burlar essas regras/normas, o funcionário é punido até com a demissão.

Nem sempre. Se você for seguir muito à risca as normas do banco, você vai ficar meio preso. Tem hora que você tem que dar uma fugida [...] ciente que se você fizer algo que vá manchar a imagem da organização e isso for considerado grave, você vai pagar com o seu emprego. (E8, p11)

Percebe-se que o sistema de normas está atento à possibilidade de não conformidade do funcionário com as regras de trabalho, utilizando-se de mecanismos sutis, desde uma advertência oral até a demissão de quem não respeita o Regulamento Interno e o Código de Ética do banco. Assim, as relações de poder operam diferenciações que são ao mesmo tempo suas condições e efeitos, a escolha de meios para atingir um dado fim, ou melhor, a racionalidade empregada para atingir um objetivo específico, seja ele qual for (FOUCAULT, 2008). “Normalizar os indivíduos, no regime de poder disciplinar constitui, uma arte de punir” (GARCIA, 2004, p. 39).

Na opinião de 61,1% dos entrevistados, as normas diminuem os atritos e a necessidade de vigilância

Eu creio que de certa forma sim, porque você já chega, já sabe ali o que você tem que fazer. Porque, na verdade, a gente está sendo monitorado o tempo todo. [...] com um cartão de ponto, com a senha individual [...] Então, você tem que ter consciência disso, porque você sabe que se você burlar você vai ser punido. (E6, p15)

Contradizendo a essa opinião, 38,9% dos entrevistados acreditam que as normas não diminuem os atritos.

Não, não acredito, não. Apesar de que as normas tornam um padrão, tendem a [...] o objetivo é fazer um padrão. Eu não acredito que o atrito seja diminuído em função das normas, não, principalmente em relação ao cliente. O cliente, às vezes quer justamente o que não pode. Então, esse atrito acontece naturalmente. (E12, p.19)

Segundo 72,2% dos entrevistados, as atividades desenvolvidas estão definidas nas normas do Regulamento Interno e no Código de Ética. Já 16,7% dos entrevistados disseram que não e 11,1% disseram que nem sempre.

Aqui, a vigilância possibilita ao banco determinar o que os funcionários estão fazendo e avaliar a quantidade e a qualidade do serviço prestado e realizado nas agências. No espaço em que domina o ambiente das agências bancárias, o poder disciplinar do banco manifesta seu poderio por meio da legitimação das normas. É possível então, estabelecer entre os indivíduos comparações que vão possibilitar informar o grau de adesão deles mesmos às normas, regras e princípios do Banco Beta. Pode-se concluir, portanto, que os recursos do bom adestramento ao poder disciplinar assenta-se na vigilância hierárquica, na sanção normalizadora e no exame (FOUCAULT, 2008; GARCIA, 2004).

4.5.2.2 O poder percebido pelos entrevistados no exercício de suas funções

Ter poder significa articular e desenvolver algumas estratégias que favoreçam o exercício de autoridade sobre alguém ou sobre um grupo de indivíduos. O ato

de exercer o poder nas organizações visa atingir os resultados desejados, envolvendo cada vez mais a interação dos indivíduos com a empresa. “O poder, ele está na mão de pessoas que a gente nem tem muito contato. Às vezes, nem conhece pessoalmente” (E6, p5). O poder é reconhecido por meio das suas manifestações de pessoa. à pessoa. Ele constitui um processo em que certas ações modificam outras (FOUCAULT, 2008).

Em um sistema hierárquico, como no caso do Banco Beta, a relação de poder só se articula diante da liberdade e da criatividade de cada indivíduo da organização, em resposta às ações de poder exercidas pela organização.

O poder e o controle são exercidos de cima para baixo, até atingir as grandes massas. Como uma rede social, todos, dos escriturários ao presidente, estão engendrados nesta teia de poder. Conforme o entrevistado E3, “essa relação de poder ela vai variar de acordo com o líder de cada agência. No nosso caso, o gerente geral” (E3, p17). O poder é entendido neste relato como uma série de atividades sociais definidas pela prática geral que originou de técnicas e procedimentos desenvolvidos nas interações entre as pessoas, dentro e fora do ambiente das organizações.

Volto a frisar, se for um líder muito autoritário, ele vai seguir as normas do banco, o que o banco pretende, determina, de forma rígida e imparcial; se for um líder mais aberto, ele vai fazer com que essas normas se tornem uma coisa mais flexível e que a gente alcance o objetivo do banco sem necessidade de opressão e repressão o tempo todo. (E6, p3)

Vale ressaltar aqui que o banco transformou as relações sociais em relações entre mercadorias. “A empresa parece ter alcançado a vitória, porque ela transformou os seres humanos em seres técnicos” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 9). Isso que dizer que os funcionários foram transformados em meros produtores e consumidores, em seres dóceis e obedientes. O poder nas relações sociais vem acompanhado da violência e do consentimento do indivíduo.

Olha, o banco traça as metas dele, independente de buscar uma opinião dos funcionários. [...] A diretoria age da forma que ela entende que é a forma correta: traça a meta, estipula, e pronto. É assim que a gente tem que trabalhar em função do que eles

determinarem. Então, assim, é uma relação de poder mesmo do banco para com os funcionários. (E1, p19)

Em verdade, o que importa não é a intenção, ainda que ela não seja tão louvável, mas os meios que impõem, a sua ideologia. Os funcionários recebem as normas, os procedimentos, o Programa de Objetivo, as metas tudo, pronto. Não há como e com quem questionar. Os aspectos que envolvem a aceitação e a integração do indivíduo às normas da organização estão ligados à eficácia dos valores culturais sobre ele (FISCHER, 2001). As normas e as metas são colocadas de forma sutil pelo banco de modo há não haver questionamento ou rebeldia no cumprimento por parte dos funcionários.

Relação de poder. Por exemplo, o funcionário caixa ele fica com medo do inspetor e do gerente administrativo [...] porque ele sabe que estão diretamente ligados. Os outros gerentes ficam com medo do gerente. O gerente com medo do regional, e assim porque na hora que cai uma bomba lá em cima, da matriz, ela vem seguindo em fragmentos até acertar todo mundo. [...] se alguma coisa que não agradou aos “chefes”[...]. um bode expiatório é demitido, ou é transferido para que os outros sintam o poder do banco ou de quem manda dentro do banco. É uma forma de coação da conduta. (E16, p 17)

Na fala do entrevistado, deve-se pesquisar qual a intenção do poder nas práticas sociais reais. No Banco Beta, a forma de controle, ou a limitação da liberdade do indivíduo, existe para que o grupo (funcionários) alcance de forma coesa e harmônica seus objetivos.

“Sempre vai haver normas. O banco sempre vai exercer seu poder. Mas acredito que a resistência também vai existir, em menor ou maior proporção. Somos seres humanos” (E5, p9). Os membros da organização possuem um menor ou um maior grau de controle sobre as atividades, o que lhes permite o exercício do poder tanto em prol quanto contra os interesses da organização.

No caso do banco Beta, citam-se: a quebra do respeito às normas por alguns funcionários, devido à sua rigidez; o não cumprimento das metas; e, ou mesmo, a otimização de um processo mais moroso nas agências para atender algum cliente. Não existe poder sobre seres que não possam agir (FOUCAULT, 2008).

De acordo com 16,7% dos entrevistados, a relação de poder entre gerentes e caixas é uma relação de orientação: “Aqui, na agência, os gerentes nos orientam, chamam para explicar algo que não estamos sabendo resolver. Não tem pressão. Assim, a gente trabalha até mais tranquilo” (E3, p14).

Para 11,1%, a relação se faz mediante o cumprimento das normas disciplinares do banco, como relata o entrevistado:

Sim, com certeza. É uma das funções que trabalha muito. Na verdade, é sugado, não tem valor, não tem reconhecimento e tudo de ruim recai nele. [...] Não tem reconhecimento, não tem valor, principalmente da área gerencial. Se houver uma reclamação de cliente [...] é chamado sua atenção, e pode ser até punido com carta de advertência e tudo mais. Sem contar que se o caixa não acha sua diferença ele paga do próprio bolso. Não tem choro. (E2, p18)

Já para 72,2% dos entrevistados a relação de poder entre gerentes e caixas se dá de forma discriminatória, de grosseria, de desrespeito e imposição de cargos entre eles.

Há um poder sobre o caixa. Eu acho que tem, porque que eles pensam que os caixas estão ali só para autenticar. Se eles forem verificar, quem é a base do banco são os caixas. Tudo eles precisam do caixa, mas existe certa discriminação por parte dos gerentes. Eu acho. (E4, p18)

Constata-se que se insiste em conservar formas de trabalho e poder que não são mais socialmente necessárias. No tempo e no espaço, diferentes formas de dominação e de exercício do poder são reconhecidas pelos próprios funcionários.

Ao se tratar da relação de poder do gerente sobre o gerente, chama a atenção, e o fato de que para 55,6% dos entrevistados há uma relação de poder entre os gerentes gerais sobre os gerentes intermediários. “É, o gerente geral tem poder, sim. Ele é o responsável pela agência. O banco o nomeou como seu representante na hierarquia. Você deve obediência a ele” (E8, p19).

Os entrevistados disseram também que há o exercício do poder entre os gerentes intermediários, de acordo com a personalidade e o tempo de cargo

que este gerente exerce. “Na minha regional, tem gerentes que só porque trabalham há mais tempo no banco ou trabalham em agências maiores acham que mandam na gente” (E11, p22).

“Olha, o meu gerente, quando ele quer dizer “faça”, sem precisar dizer dessa forma, ele chega na agência e diz: “Bom-dia”. O seu nome hoje é “consórcio” (E16, p22). Pode-se dizer que esse gerente passa a sua mensagem, exerce o poder de forma sutil, sem gerar constrangimento ou abuso de poder.

Com uma brincadeira, ele diz para seus subordinados claramente o que o banco quer que se faça. “Mas quando o seu dia não teve aquele nome, ele fala: “Puxa vida” eu contava com você!” (E16, p22). O gerente não só reforça o ideal do banco como cria uma regra para o jogo. Coloca a responsabilidade sob seu subordinado. “Eu não fiz, eu não cumpri o que me foi pedido”. O funcionário, com esse discurso, se sente incapaz.

Trata-se de uma batalha limitada, travada consigo mesmo, em que o funcionário se coloca numa posição central do “ego imaginário” (MOTTA, 1990). O ego é constituído a partir de uma imagem espelhada.

Trabalhando em uma instituição na qual prevalece o sistema de hierarquia e na qual a vigilância é permanente, ainda se encontra um percentual considerável, 44,4%, que alega não haver relações de poder entre os gerentes.

“A relação gerente para com gerente é harmoniosa/amistosa” (E5, p19). É o sequestro da subjetividade, pois pode haver relação harmoniosa em ambiente em que os profissionais sofrem grandes pressões para cumprir metas e objetivos, a fim de proporcionar lucro cada vez mais alto para o banco. Em um ambiente de competição acirrada, a harmonia até pode existir nos discursos ideológicos da empresa.

Quando o foco é a relação do caixa com outro caixa, 33,3% dos entrevistados disseram que esta é de parceria/ajuda/cooperação e 11,1% disseram que é de amizade. Já 55,6% dos entrevistados disseram que esta se dá na forma de

vigilância.

Olha, eu vejo que alguns deles, nem todos, eles vigiam um ao outro. Por exemplo, um que tem mais tempo de casa ensina o outro, mas também cobra: "Pô, cara, já te ensinei isso, já te falei como faz". Por exemplo, se o caixa vai lanchar, ele tem 15 minutos. Aí às vezes passa um pouquinho, o outro dá uma cobrada, dá uma chamada no cantão: "Vamos respeitar, vamos ajudar um ao outro". Acho que é isso. (E13, p23)

Foram citados também pelos entrevistados o controle e a fila, quantidade de autenticação dada no dia, gerando até certa competição entre eles.

No caso da relação funcionário-cliente, 33,3% dos entrevistados disseram que esta se dá com respeito 27,8%, com simpatia; e 38,9% alegaram que existe uma relação de poder, sim, mas do cliente em relação ao funcionário, devido aos objetivos do banco. "O cliente é nossa razão de existir" (E7, p2).

Quem manda é o cliente. É claro que a gente exerce certo poder por causa do conhecimento bancário que nós temos [...] Mas, na verdade ele que tem muito mais poder sobre nós do que nós sobre ele. Afinal de contas, é o dinheiro dele que está dentro do banco. E o banco tem uma linha que é o cliente que manda. Então, atenda o cliente. O cliente é a razão de ser do nosso negócio. (E13, p24)

Mais uma vez, o ideário organizacional é reforçado pelo Código de Conduta do Banco Beta. Os funcionários acreditam que o cliente exerce mais poder sobre eles do que o contrário.

4. 5.2.3 Formas de constrangimento relacionadas às relações de poder no ambiente de trabalho

O poder pode se fazer presente por meio de ordens que devem ser acatadas e obedecidas mesmo contra os interesses e direitos do indivíduo no ambiente organizacional. No banco, o poder está infiltrado em todos os seus espaços, alcançando diferentes funcionários em todos os seus níveis hierárquicos, sendo utilizado nas disputas de interesses e influências (FISCHER, 2001).

Questionados se eles presenciaram, participaram ou sofreram alguma forma de constrangimento no exercício do poder nas agências, 66,7% dos entrevistados responderam afirmativamente; 33,3%, que viram seus superiores chamar a atenção de funcionários na frente de outros funcionários e de clientes; e 16,7% que ainda não presenciaram nenhuma forma de constrangimento nas agências que trabalham (TAB. 5)

Tabela 5 – Formas de constrangimentos vividos no ambiente de trabalho

Itens discriminados	%
Já viveu e presenciou formas de constrangimento	66,7
Viu o superior chamar atenção do funcionário na presença dos demais e de clientes	33,3
Ainda não presenciou	16,7
Funcionário ser ironizado por não produzir	16,7
O funcionário ganhar advertência sem saber o motivo	5,6
Fofocas	11,1
Colocar o primeiro e Último lugares em um mesmo relatório, enaltecendo o primeiro com vistas a diminuir o último	11,1
Expor os resultados da produção para os demais funcionários	5,6
Tratar de forma grosseira	5,6
Desvalorização do trabalho	5,6

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Percebe-se que no Banco Beta o poder é manifestado na linguagem, na fixação de limites entre os grupos, na definição de critérios de inclusão ou exclusão, na recompensa, nas normas, nas punições e na consolidação da ideologia (FOUCAULT, 2008).

Ah! Eu já presenciei muito discretamente a questão do funcionário que não produziu ser um pouco ironizado pelo gerente da agência (E1, p22)

Eu fui vítima. Na época, o gerente geral recebeu informação que eu tinha deixado a porta do meu carro aberta na garagem da agência. Aí, ele me chamou, me humilhou, falou que eu era uma burra, que eu não era nada, onde eu pensava que estava, no parque de diversão? Eu fiquei muito mal e com muita raiva dele, mas depois passou (E4, p20)

Na organização, o cumprimento das normas criadas para a coletividade tem permitido àqueles que têm cargo superior e que acreditam ser detentores do poder o acesso aos meios de exercê-lo no ambiente de trabalho.

Às vezes, o fato de você enaltecer um resultado em público, no mesmo relatório você coloca do 1º ao último lugar. E aí você escuta numa reunião com trinta gerentes: “Esse é o cara. Esse vai dar resultados. Esse aqui, a meta dele é cem, ele fez mil. Olha para vocês verem o cara que veste a camisa”. E assim vai. Isso quer dizer que ele está dizendo tudo ao contrário do último. De maneira bem subjetiva, você diz que quem está nos últimos lugares naquele momento não serve para trabalhar no banco. Já que aqui tem que dar lucro (E7, p25)

No Banco Beta, os campos de dominação existentes nos diferentes níveis hierárquicos funcionam como uma aceitação guiada pela necessidade dos empregados em manter seu emprego. O poder se faz presente no banco mediante a preservação e manutenção do controle das ações de seus funcionários.

Eu tive um gerente que, por exemplo, se ele ligasse na sua mesa e em dois toques você não atendesse, ele saía da mesa dele e ia para a sua e acabava com você, na frente do cliente, na frente de quem quer que estivesse na sala. Então, isso era muito constrangedor. Hoje, já tem muito a questão, aqueles bilhetinhos “Vamos produzir”, “Você tem que produzir”, “Você...” Aí eles pregam algumas frasezinhas de autores renomados, grandes líderes, e cada dia tem uma na sua mesa. Então, eu acho que isso tudo é uma forma de constrangimento (E13, p23).

A consciência do poder permite ao gerente tornar visíveis os aspectos controladores do banco sobre cada funcionário. Neste relato, tem-se claramente o abuso do poder do gerente, consistindo na imposição da sua vontade sobre o funcionário entrevistado, sem considerar as leis vigentes e os direitos do empregado.

Já. Do tipo assim, [...] eu tive um acidente de carro, estava voltando de onde eu trabalhava. Eu liguei para o gerente e falei que eu tinha sofrido um acidente. Ele nem perguntou se eu estava bem, se eu tinha machucado, nem nada. Só falou assim para mim: “olha eu quero que você traga os documentos para agência agora, porque a gente está fechando. Eu apenas desliguei o telefone, fiz a ocorrência e fui até a agência (E17, p20).

A atitude do gerente foi desrespeitosa e abusiva. Em contrapartida, é possível confirmar o grau de submissão a que o entrevistado E17 está submetido na organização. O desprezo pelo funcionário decorre da certeza de que facilmente o banco substitui esse funcionário por outro, já que no mercado de trabalho há vários profissionais querendo entrar na organização. O indivíduo que não se ajusta ao sistema pode ser facilmente descartado.

4. 5.2.4 Manifestação de poder – experiências vividas e a percepção dos funcionários

Neste item, o poder será analisado sob um aspecto que enfatiza o seu exercício, ou seja, como o entrevistado percebe as manifestações de poder nas agências e em qual momento ele é exercido.

Uma relação de poder nunca é recebida com simpatia pelos funcionários. Ela é desgastante, deprimente e constrangedora em muitos dos casos [...] A manifestação do poder gera um constrangimento; é uma penalidade. O objetivo é uma penalidade. Se você não exercer, cumprir a norma definida ou a ordem dada, você vai ser penalizado. E isso você exerce o tempo todo: ao cobrar as metas do funcionário, ao pedir que ele faça determinado trabalho, ao controlar o horário de lanche ou almoço. (E12, p24)

Neste caso, o poder é concebido como as práticas sociais e discursos construídos historicamente que vão disciplinar o corpo e a mente do indivíduo e dos grupos (FOUCAULT, 1979; SEGNINI, 1988; CLEGG, 1996; FISCHER, 2001).

As relações de poder exprimem aqui a concepção do poder foucaultiano; ou seja, permitem analisar as relações de poder, as estratégias utilizadas para exercer o poder e para disciplinar o indivíduo no espaço organizacional.

Eu acredito que ninguém gosta, mas a gente atura por precisar trabalhar, até que chega um determinado momento que você repensa a sua postura: ou você aceita tudo isso ou você sai fora. Mas enquanto você estiver dentro do banco trabalhando você tem que submeter aos mandos e desmandos dos superiores (E13, p22)

Importante ressaltar que essas ações ocorrem em um espaço estruturado objetivamente – neste trabalho, nas agências bancárias do Banco Beta, – com suas características próprias, em que o indivíduo age em conformidade com seu *habitus* (BOURDIEU, 2001) em que as ações coletivas resultam de ações individuais.

É, no mínimo, constrangedor. Tem hora que te desmotiva, te frustra, é um misto de alegria e tristeza, ou infelicidade, sei lá. É claro que você não vai falar com seu chefe: “ah”, eu não vou fazer isso ou aquilo”, porque se eu fizer vou ser coagida, punida. Na verdade, a gente aprende a filtrar certas coisas, finge que não viu nem escutou, porque, às vezes, é impossível cumprir tudo que o banco pede ou manda, sei lá. (E14, p19)

Embora as ações do poder e da dominação se mantêm presentes nas estratégias de funcionamento do banco, o funcionário cria possibilidade de resistências às normas às quais está submetido. O indivíduo desenvolve estratégias que lhe permitem transitar e se inserir em um campo específico (FOUCAULT, 2008). O que se pretende apresentar aqui é que, mesmo sob influência de determinadas características organizacionais, como o tipo de socialização que o indivíduo seja submetido, ele é capaz de agir ativamente no sentido de exercer poder em determinadas situações, criando a possibilidade de resistências às normas, como o relato do entrevistado E14 (CAPELLE, MELO; BRITO, 2002).

4. 5.2.5 Os processos de mediação do Banco Beta

Pagès *et al.* (1987, p. 26) afirmam que “a organização segue políticas contraditórias cujo princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo”. Em verdade, essas vantagens fazem com que o indivíduo integre ao corpo da organização, aceitando todo um sistema de exploração e dominação existente no banco, por meio da mediação, que, de acordo com os autores, pode ser no campo econômico, político, ideológico e psicológico.

No que diz respeito à mediação de ordem econômica, citam-se os benefícios oferecidos pelo banco, como o plano de assistência médica e odontológica, os tickets alimentação e refeição, o plano de previdência privada e o status de ser gerente de uma instituição financeira conceituada no mercado, como revelaram os entrevistados.

O banco, utilizando-se dos benefícios oferecidos aos funcionários, reforça seu controle por meio da dependência que se cria em decorrência do potencial financeiro que eles representam entre o indivíduo e a organização. Os benefícios oferecidos pela organização camuflam e se sobrepõem às metas exigidas e o trabalho excessivo que ocorre no banco, bem como à defasagem salarial.

A mediação política aparece no Código de Ética e na *Declaração dos Princípios* do banco. Apoiado nas normas e nos princípios, “o indivíduo interioriza, aplica e reproduz ele mesmo” as diretrizes centrais da empresa (PAGÉS *et al.*, 1987, p. 28).

A estrutura burocrática concebida por meio das normas e dos princípios exerce sobre o funcionário uma pressão no intuito de torná-lo disciplinado, respeitador e seguidor das regras que o banco lhe impõe. Os sistemas de normas, regras e princípios são vistos pelos funcionários como uma proteção contra a arbitrariedade e o abuso do poder.

As normas são rígidas pela própria condição da atividade nossa. Você lida com valores, você lida com dinheiro, [...] então, elas têm que ser rígidas, para que as pessoas percebam onde elas estão vindo para investir, para comprar produtos, para tirar um financiamento, comprar um sonho [...] essa norma, ela tem que ser percebida e respeitada por todos [...] afinal, ela nos ampara também. (E8, p7)

No nível ideológico, o indivíduo reproduz e produz a ideologia dominante, ou seja, a da organização. Cita-se aqui o sistema de carreira fechada, em que o funcionário nutre o sonho da possibilidade de ser presidente do banco, desde que assuma para si os valores organizacionais, submetendo-se às normas com dedicação trabalho e disciplina, sem contestar o que lhe é imposto.

“O homem deve ter a paciência e a disciplina do burro de carga”. Tal frase está inscrita em um monumento situado em local de destaque na matriz do banco em que figura um burro de carga.

As crenças e os valores do banco reforçam sua dominação e conseguem explorar ainda mais sua força de trabalho, pois aqui o indivíduo tem a impressão de pensar e de agir livremente. Essa é a face mais fria e cruel, o processo sutil de doutrinação que o sujeito já internalizou.

“A dupla privilégios-restrições, que se transforma em prazer-angústia” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 29), reforça o sistema de dominação.

Bom, em termos indiretos, você ser o gerente de uma organização do porte de um Banco Beta não deixa de ser um prêmio, um status. Hoje eu represento individualmente uma das maiores instituições financeiras do País [...] eu sou o capitão dessa nave aqui. Nós temos um excelente plano de saúde e odontológico, ticket refeição e alimentação, o plano de previdência privada que garante nosso futuro, um salário razoável, auxílio educação para os filhos até 7 anos. O que, às vezes, desmotiva e nos adocece é a pressão por produção, por metas de produtos. (E7, p5)

O relato do entrevistado apresenta suas contradições latentes e inconscientes de prazer-angústia (PAGÈS *et al.*, 1987). Ao mesmo tempo em que o funcionário tem prazer em trabalhar no banco – pois isso representa *status*, importância e poder – ele mostra sua angústia em função da pressão sobre o cumprimento das normas e metas que lhes são impostas.

Sendo o banco uma organização sistêmica, “os diversos tipos de mediação precisam existir para se relacionarem mutuamente, tampando os buracos e sufocando as contradições nascentes” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 29). Isso permite que o indivíduo seja orientado e enquadrado para a subordinação. O funcionário no banco vive uma situação de conflitos constantes, entre a ameaça e a proteção, entre a alegria e a tristeza, pois ele faz dos objetivos da empresa o seu objetivo, num processo de servidão voluntária.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar e explicitar a dinâmica das relações de poder que permeiam as práticas cotidianas organizacionais, tal como percebido por profissionais de agências bancárias de uma instituição financeira da região metropolitana de Belo Horizonte. A organização estudada, aqui denominada “Banco Beta”, desenvolve um forte sistema de controle para vigiar e domesticar o corpo e a alma de seus integrantes, visando realizar o que mais importa em modo de produção capitalista: obter lucro. Para isso, adota em seu interior processos de exploração da força de trabalho, por meio de mecanismos de poder que indicam formas e conteúdos do poder disciplinar.

Todas as atividades cotidianas executadas pelos profissionais são acompanhadas por superiores, que têm a função de vigiar e controlar o trabalho que está sendo feito nas agências do banco. Desde o mais simples atendimento no balcão até as formulações de operações mais estruturadas, todos os processos são fiscalizados e acompanhados por algum responsável, que representa a figura do banco. Nada passa, despercebido, pelos processos de vigilância e de controle exercidos pela instituição.

Para entrar no Banco Beta, o indivíduo passa por um criterioso sistema de recrutamento e seleção. Após seu ingresso na organização, o funcionário recebe várias orientações, principalmente por meio do Regulamento Interno, da *Declaração de Princípios* e dos diversos treinamentos, que vão transformá-lo no “homem banco”.

Objetivando a integração do funcionário na força de trabalho produtiva, o Banco Beta com base em seus princípios de “classe dominante”, forma indivíduos obedientes e submissos.

A partir de um processo incessante de motivação, premiação e punição, o banco constrói um trabalhador dócil e produtivo, capaz de submeter-se, sem

conflitos manifestos, ao processo de moralização e exploração para o trabalho proposto pela organização conforme seus interesses.

Para exercer seu poder, o banco precisa de trabalhadores homogêneos com o padrão e a filosofia da empresa. Desenvolvendo mecanismos de controle formais e informais, constrói suas redes de manipulação. O ser pensante constitui uma ameaça ao seu sistema de produção capitalista. Por meio de suas redes sociais de manipulação e controle, elimina os comportamentos desviantes, no intuito de manter a eficácia do seu sistema de dominação e exploração.

Como o Banco Beta foi objeto de estudo há mais de vinte anos, julgou-se necessário trazer algumas considerações em relação às mudanças que ocorreram nesse período na organização. Este estudo não pretendeu analisar as políticas e as práticas do banco, exploradas no estudo anteriormente feito por Segnini (1988) ao focalizar o poder disciplinar na organização estudada.

Primeiramente, o contexto social em que ambos os estudos estão inseridos traz à tona indicativos e acontecimentos bem diferentes quanto ao contexto socio-econômico-político do País. O trabalho de Segnini (1988) acontece no período pós-64 até 1985, quando a organização obteve os mais altos índices de crescimento, tornando-se o maior banco privado do País. Este estudo é desenvolvido em um período histórico diferente, pós-Plano Real, época de estabilidade, globalização e alta competitividade entre as instituições financeiras para se manterem no mercado. Isso acarretou para o banco a descida da primeira para a segunda posição no ranking dos bancos privados, após um processo de fusão entre duas instituições privadas.

O processo de seleção, no primeiro momento privilegiava somente crianças oriundas de família de baixa renda, cuja escolarização atendia aos propósitos de formação de mão de obra dócil para ingressar no banco. O processo de seleção atual envolve mais. O banco, no decorrer desses anos, incorporou e adquiriu várias instituições bancárias. Para atender a uma demanda mercadológica, mudou algumas exigências para que o candidato pudesse

passar pelo processo de seleção. O candidato tem que ter cursado ou estar cursando faculdade. Com isso, a organização exclui as centenas de alunos que saem anualmente das escolas das quais o banco é mantenedora. O conhecimento acadêmico, antes tão desvalorizado, entendido como inútil, vem para atender a uma exigência de mercado globalizado.

A exigência quanto à escolarização mudou, mas a filosofia do banco se mantém. Ao invés de admitir um funcionário que vinha sendo formado para ingressar no banco desde a tenra idade, a partir do processo de escolarização para o trabalho, hoje a organização representada por seus dirigentes é que vai inculcar, ensinar e repassar para o “novato” suas crenças, seus valores e suas normas do banco. Isso é claro, demanda mais tempo para domesticar e engendrar esse funcionário nas redes de dominação da instituição.

Quanto a idade máxima que é 25 anos e a admissão de ex-bancários (não se admite ex-bancário, porque esse profissional pode despertar indagações e conflitos entre os funcionários nas agências), permanecem inalterados. O banco preza por profissionais sem experiência, pois assim pode exercer seu poder sem ser questionado sobre seus mecanismos de controles e as exigências por produtividade.

O processo de treinamento de pessoal permanece com seus objetivos implícitos: formação para o trabalho, diminuição de conflitos e elevação da produtividade. Não se trata de apenas formar o funcionário para exercer seu cargo e função, mas também de torná-los homens submissos e integrados à ideologia do banco. O funcionário precisa ser formado para ter um comportamento moral desejável ao ideário do banco.

A submissão é vista como um degrau para a promoção na carreira, cuja base continua sendo o sistema de carreira fechada, em que é sempre reforçado que o escriturário de hoje pode ser o futuro presidente do banco, desde que se transforme em um profissional produtivo, dedicado e obediente às normas da instituição. Com esse sonho, o funcionário doa o máximo de si para a organização e esquece que a pirâmide organizacional vai afunilando à medida

que os cargos vão aumentando. A concorrência interna é acirrada, pois quem não deseja ocupar o cargo de presidente, administrar uma grande organização e, assim, ter o poder em suas mãos? Mas para chegar à Presidência, existem vários cargos hierárquicos atrativos, como por exemplo: gerente de agência, gerente regional, superintendente e diretor executivo.

Respeitar o Regulamento Interno e proceder conforme as exigências do Código de Ética e da *Declaração dos Princípios* são mecanismos de controle que privilegiam as normas e a vigilância hierárquica no âmbito do banco.

As normas e os princípios compõem os dispositivos eficazes de poder, visto que visam estabelecer a unidade absoluta, afastando comportamentos indesejáveis e conflitos entre os empregados nas agências bancárias. Tudo se ouve, tudo se vê por meio da vigilância organizacional.

Posicionar-se como “homem banco, cumprir seu dever profissional, estar sempre bem vestido e bem aparentado, manter seu espaço físico limpo e organizado, e atender com solicitude e eficiência todos os clientes que procuram a rede de agências são obrigações contidas na *Declaração de Princípios*, as quais objetivam a homogeneização do empregado diante das relações de poder exercidas pelo banco.

Tais relações de poder são assinaladas pela competição, pela vigilância e pelo controle formal e informal entre os funcionários das agências, visto que vivem momentos de grandes pressões para o cumprimento das metas individuais e coletivas da instituição. Denúncias e acusações constantes chegam até às agências por meio dos informativos do Sindicato dos Bancários as quais focalizam: assédio moral, pressões por metas que ocorrem nas agências, exploração da força de trabalho e poder exercido pelos superiores da organização.

Apesar de se sentirem vigiados e controlados pelo banco e de perceberem os mecanismos de poder existentes nas agências, os funcionários têm receio de falar abertamente sobre os mandos e desmandos que ocorrem no Banco Beta.

O medo de ser repreendido e, até mesmo, de perder o emprego faz com que o funcionário mantenha-se calado diante do poder exercido pelo banco. Paralelamente a esses sentimentos, existe todo um processo de submissão a que esse funcionário foi submetido no processo de socialização no banco.

A estrutura organizada de poder produzida pelo Banco Beta exige um alto grau de assimilação e compreensão da força de trabalho. O poder e o controle desempenham e reforçam na organização a força do capital.

A análise dos dados permitiu concluir que o Banco Beta desenvolve um sistema de controle rígido, visando domesticar o corpo e a alma do indivíduo, sequestrando sua subjetividade. Vê-se aqui a eficácia do poder, sua força limitadora, formando seres dóceis, contagiados pela incapacidade de utilizar e compreender a linguagem do banco.

Ao serem controlados por cartão de ponto, crachá, senha pessoal de acesso ao sistema nas agências, movimentação financeira da conta salário, tempo de lanche/almoço, roupas, cumprimento de metas e outros itens citados nos relatos, alguns dos entrevistados percebem as relações de poder existentes na organização. Mas, ao se manterem apáticos e silenciados diante deste poder, eles contribuem para que o banco amplie e aprimore seus sistemas de política e controle nas agências.

Percebe-se que o poder é, de fato, detido por aqueles que criam as normas do banco, pois eles dispõem sobre o conjunto de condições que os indivíduos devem cumprir. A manutenção de práticas gerenciais autoritárias no banco é usada como ferramenta do poder disciplinar. Os funcionários submissos e obedientes permitem ao banco exercer sua ideologia, mascarar as relações sociais de produção e reforçar a dominação, conseguindo exploração de seus trabalhadores.

Ressalta-se que esta pesquisa limitou-se a um *corpus* relativamente pequeno e restringiu-se aos funcionários que executam as funções de caixa e de gerentes das agências do banco na região metropolitana de Belo Horizonte. Sugere-se a

continuidade dos estudos sobre as relações de poder nas agências bancárias com os funcionários que ocupam outros cargos, incluindo os que atuam nos sindicatos, para que as lacunas e limitações deste estudo possam ser transpostas, e, assim permitir a validação, a ampliação ou a refutação da investigação aqui desenvolvida.

Espera-se com este trabalho ter contribuído para a compreensão da dinâmica das relações de poder que permeiam o cotidiano das relações de trabalho nas agências bancárias e que essa contribuição não se limite ao campo acadêmico, mas que permita, na prática organizacional, indicativos que capacitem e conscientizem o profissional da sua representatividade e poder diante das relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. R. de P.; SORJ, B. **O emprego feminino no setor bancário: inovações tecnológicas e práticas de estabilização**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.
- ALVARENGA, A. A.; GARCIA, F. C. Relações de poder nos processos de terceirização: estudo de Caso. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, VII. São Paulo, 2008.
- ALVAREZ, M. C. Genealogia, punição e poder: revisitando *Vigiar e Punir*. **Simpósio Nacional de História**, XXIII. Londrina, 2005.
- ALVEZ-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thompson, 1999.
- BANCO BETA. **Relatório Anual**. São Paulo, p. 47-49, 2007.
- BANCO BETA. **Relatório Anual**. São Paulo, p. 52-54, 2008.
- BANCO BETA. **Relatório Anual**. São Paulo, p. 50-54, 2009.
- BANCO BETA. **Código de Conduta Ética**. São Paulo, 17 p., set./2009.
- BANCO BETA. **Regulamento Interno**. São Paulo, 13 p., 2010.
- BANCO BETA. **Relatório Trimestral**. São Paulo, p. 10, 2010.
- BANCO BETA. **Revista Inspiração e memória**. São Paulo, Ano VII, n. 51, p. 10-13, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX**. 3ª Edição. Jorge Zahar Editores. Rio de Janeiro, 1981
- BENELLI, S. J. A instituição total como agência de produção de subjetividade na sociedade disciplinar. **Estudos de Psicologia**, v. 21, n. 3, set./dez. 2004.

BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade – Tratado e Sociologia do conhecimento**. 13.a ed. Rio de Janeiro, Editora Petrópolis, 1996.

BERNARDO, João. **Gestores e capitalismo de estado**. São Paulo: Ensaio, 1985.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

BUARQUE, C. Os arcaicos maquiáveis de hoje. In: NIVALDO JR, J. **Maquiavel o poder: história e marketing**. São Paulo: Martin Claret, 2005. p. 13-16.

CAPELLE, M. C. A; MELO, M. C. O. L; BRITO, M. J. M. Relação de gênero e de poder: repensando o masculino e o feminino nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26. **Anais...** Salvador, ENANPAD, 2002.

CAPELLE, M. C. A; MELO, M. C. O. L; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-Eletrônica**, v.3, n. 2, art.22, jul./dez.,2004.

CASADO, Tânia. In: FLEURY, Maria T. L. **As pessoas na organização. A motivação e o trabalho**. São Paulo: Editora Gente, 2007. p. 247-258.

CATTANI, A. D. Autonomia. IN: CATTANI, A. D. Org. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 27-34.

CLEGG, S. R. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J. F.; TORRES, O. L. S. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CLEGG, S. R; HARDY, C; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações na França com o sistema social e cultural. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.

DAHRENDORF, R. **As classes e seus conflitos na sociedade industrial**. Brasília: Universidade de Brasília, 1992.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. Coord. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol. I. São Paulo: Atlas, 1990. p. 149-173.

DIEESE. Nota Técnica – nº 90. **As políticas de remuneração de empregados e dirigentes de bancos e das companhias de capital aberto no Brasil**. Maio/2010. Disponível em: <http://www.cntc.com.br/UserFiles/files/notaTec90remuneraçãoTrabalhadoresDrigentes.pdf> Acesso em jan. 2010.

DIEESE. **A jornada de trabalho nos bancos**. Mimeo, agosto de 2003.

DIEESE, Subseção FITTEL. **Evolução do emprego no setor de telecomunicações**. SanPablo, 2006

ENRIQUEZ, Eugène. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. Revista Tempo Brasileiro. Rio de Janeiro, jan/jun. 1974.

ENRIQUEZ, Eugène. **Da horda ao estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996

ENRIQUEZ, Eugène. **Organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997a.

ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n.2, p.6-17. Abr/Jun.1997b.

ENRIQUEZ, Eugène. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2006.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

FARIA, J. H. **Pensamento crítico e teoria das organizações**. Curitiba: UFPR, 2004.

FARIA, J. H. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FARIA, J. H. **Economia política do poder: fundamentos**. v.1. Curitiba: Juruá, 2004.

FEBRABAN. Convenção coletiva dos bancos. São Paulo, 25 p. 1996.
<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/CONVENCAO1995-1996.pdf> -
consultado em 10.11.2010.

FEBRABAN. “Bancarização” Coletiva – O setor bancário em números. 2009/2010.
http://www.febraban.org.br/p5a_52qt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Apresenta%E7%E3o%20-%20O%20Setor%20banc%E1rio%20em%20N%FAmeros.ppt.site.pdf. –
consultado em 15.12.2010.

FELLUGA, D. Matrix: paradigma do pós-modernismo ou pretensão intelectual? In: Yeffeth G. org. **A pílula vermelha, questões de ciência, filosofia e religião em Matrix**. São Paulo: Publifolha, 2003. p.81-95

FIORIN, J. L. **Elementos de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 1999.

FISCHER, R. M. Nova técnica: de volta ao círculo do poder. In: HARDY, C.; CLEGG, S.R. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais** – reflexões e novas direções. v.2. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985

FORD, H. **Minha vida, minha obra**. Rio de Janeiro: Brand, 1954.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1977.

WEBER, M. A Política como Vocação. In: **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 1979. Rio de Janeiro, Edições Graal

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 25. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2008.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília, 2ª ed. Líber Livro Editora, 2005.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, M. E. Contexto Social: O mundo do trabalho, a família e os "eternos" adolescentes. **RAE Light**. 1998. v.5, n. 2, p.2-6.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul/set 1991.

FREUD, S. **O mal-estar na civilização**. In: Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Vol. XXI. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

FRIEDBERG, E. **O poder e a regra: dinâmica da ação organizada**. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GARCIA, F. C. Sobre o controle, a disciplina e a punição: notas técnicas para uma investigação empírica. *Revista de Administração da FEAD-Minas*. Vol.1, n.1, Jun/2004. p.29-45. Belo Horizonte.

GARCIA, F. C. Ação patronal, poder e organização no setor siderúrgico de Minas Gerais. *RAE*. Rio de Janeiro. Vol. 24 n.3 p.55-66. jul/set. 1984.

GARÇON, J. O ano da consolidação: fusão e aquisição movimentaram os grandes bancos, que foram às compras para ganhar competitividade. **Revista Exame**. São Paulo, Edição Melhores e Maiores. p. 218-219, jul./2009.

GARÇON, J. Temporada de Compras. **Revista Exame**. São Paulo, Edição Especial, p. 348-362, jul./2010.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo: Cia das Letras, 1990.

GOFFMAN, E. As características das instituições totais. In: Etzioni, A. Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1973.

GOFFMAN, E. **Manicômio, prisões e conventos**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1973.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Ed. Makron Books, 2002.

GRISCI, Carmen L. L. Dos Corpos em Rede às Máquinas em Rede: Reestruturação do Trabalho Bancário e Constituição do Sujeito. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. V.7, n.1, p. 87-108. 2003.

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

KOHN, Alfie. *Punidos pelas Recompensas*. São Paulo: Atlas, 1998.

LA BOETIE, E. **Discurso sobre a servidão voluntária**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A Construção do Saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre, Belo Horizonte: Editora Artes Médicas Sul, Editora UFMG, 1999.

LUDKE, M. e ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1996.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. Porto Alegre: L&PM, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000

MARTIN, Roderick. **Sociologia do poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MARX, K. **A origem do capital**: a acumulação primitiva. São Paulo: Global, 1980.

MELO, M. C. O. L. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. F. Orgs. **Processo e relações do trabalho no Brasil**: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil. São Paulo: Atlas, 1985. p. 161-178.

MELO, M. C. O. L. **A gerência feminina**: espaço e desafios da função em empresas do setor de serviços da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2003. Relatório Integrado de Pesquisa.

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. 1991. 406f. Tese Professora Titular. – Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

MELO, M. C. O. L.; ROCHA, D. R. A. O poder dos indivíduos: estratégias de regulação frente às políticas de gestão das organizações. **Encontro Anual da ANPAD**, Nº 25, 2001, Anais. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

MELO, M. C. O. L. et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: ENEPQ, 1., 2007, Recife. **Anais...** Recife: Anpad, 2007

MICHELS, R. **Sociologia dos partidos políticos, Brasília**: Universidade de Brasília, 1982.

MILLS, C. Wright. **A imaginação sociológica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo, Rio de Janeiro: Hucitec, Abrasco, 1996.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

MIRANDA, Elflay. Globalização financeira e associações de bancos no Brasil: p caso da FEBRABAN. Sociedade e cultura –Revista de Ciências sociais. Julho-dezembro. Vol. 6 nº 002 Goiânia. Goiás. p. 201-214. 2003.

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder**. São Paulo: Atlas, 1990.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. São Paulo: **FGV**, v. 33, n. 5, p. 68-87, set./out. 1993.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NIVALDO JR, J. **Maquiavel o poder**: história e marketing. São Paulo: Martin Claret, 2005.

ORLANDI, E. P. Discurso e leitura. Campinas: Cortez, 1993. 2. ed.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAULA, L. F. R. **Comportamento dos bancos em alta inflação**: teoria e experiência brasileira recente. Tese de doutorado. Campinas: IE/UNICAMP, 1997.

PAULA, L. F. R. Mudança patrimonial dos bancos privados em contexto de alta inflação no Brasil. **Economia Aplicada**, v. 2, n. 1, p. 113-138, jan./mar. 1998.

PETIT, Francisc. **Marcas e meus personagens**. São Paulo: Cultura, 2003.

REY, G. **Pesquisa qualitativa em psicologia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

REVISTA VOCÊ S/A. **Idéias, pessoas e tendências para 2010**. Edição 138. Dezembro/2009. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/edicoes-impresas/0138.shtml>>. Acesso em dez. 2009.

ROCHA, Maria E. da M. **A nova retórica do grande capital: a publicidade brasileira entre o neoliberalismo e a democratização**. Revista Comunicação Mídia e Consumo. Vol. 1, n. 2 . 2004.

SCHEIN, E. H. **A psicologia na organização**. Lisboa: Clássica, 1984.

SEGNINI, L. R. P. **A liturgia do poder: trabalho e disciplina**. São Paulo: Educ, 1988.

SEGNINI, L. R. P. **Novos desafios, velhas desigualdades no mundo do trabalho**: Subsídios Para Análise da Educação- Desenvolvimento Tecnológico. Idéias, SÃO PAULO, v. 23, p. 59-66, 1994.

SEGNINI, L. R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

SEGNINI, L. R. P. **O que é mercadoria?** São Paulo: Brasiliense, 1984.

SEGNINI, L. R. P. **A Liturgia do Poder: Trabalho e Disciplina**. SÃO PAULO / BRASIL: EDUC- EDITORA DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA- SP, 1988. 187 p.

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

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

SILVEIRA, R. A. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SPINK, M .J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995. p.117-145.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S; CARVALHO, J. L. F. S. de; GOMES, A. P. C. Z. Controle e coerção: a pedagogia do olhar na especialidade do teatro e das organizações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 44, n. 3, p. 10-19, jul./set., 2004.

WEBER. Ensaio de Sociologia (editado por Hans Gerth e C. Wright Mills). Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1974.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: México: Fondo de Cultura Econômica, 1984.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário Identificação

Dados pessoais:

- Idade:

Faixa Etária	Assinale com um X
Até 25	
De 26 a 30	
De 31 a 35	
De 36 a 40	
De 41 a 45	
De 46 a 50	
Acima de 50	

- Local de Nascimento: _____.
- Estado Civil: _____.
- N.º Filhos: _____.
- Formação Profissional: _____.
- Tempo na Organização: _____.
- Cargo: _____.
- Tempo no Cargo: _____.

Faixa Salarial (em R\$)	Assinale Com um X
Até R\$1.000,00	
De R\$1.001,00 a R\$ 3.000,00	
De R\$3.001,00 a R\$ 5.000,00	
De R\$5.001,00 a R\$ 7.000,00	
De R\$7.001,00 a R\$10.000,00	
Mais de R\$10.000,00	

APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista

- 1- Faça um breve relato sobre sua trajetória profissional no banco até o cargo atual. Como você entrou no banco, como foi seu processo de seleção e admissão, os cargos que você ocupou até os dias de hoje.
- 2 - Quais são as atividades exercidas/desenvolvidas na sua função/cargo dentro da agência?
- 3 - Como é sua carga de trabalho?
- 4 – Quais são suas responsabilidades?
- 5 – Para exercer sua função o banco te oferece outros benefícios e ou vantagens além do salário? (Pagamento de variável, bônus sobre a venda de produtos do banco). Cite-as.
- 6 - Você pode atuar em outras áreas na agência exercendo funções diferentes das que seu cargo estabelece? Como isso acontece? (desvio de função)
- 7 – Você gosta do que faz? Seu trabalho é interessante?
- 8 – Quais as principais dificuldades no exercício de sua função? E as facilidades?
- 9 – Como você aprendeu ou aprende as tarefas que executa?
- 10 – Que orientações você recebeu ou recebe do banco para atuar em sua função?
- 11 – Como são os treinamentos/cursos oferecidos pelo banco? Existe avaliação nesses treinamentos/cursos? O que é mais enfatizado?
- 12 – Que pressões você sofre no dia a dia no exercício de sua função?
- 13 – Quais são as suas perspectivas de carreira?
- 14 – Relate os pontos positivos e negativos que você percebe dentro da agência e do banco?
- 15 - Como é o sistema de promoção dentro do banco? Qual a sua avaliação dos critérios utilizados para a promoção?
- 16 – Quais as políticas do banco para:
 - a) motivar os funcionários;
 - b) remunerar os funcionários;
 - c) premiar os funcionários;
 - d) controlar os funcionários e
 - e) punir os funcionários?
- 17 – Você tem metas para atingir? Quais são elas? Essas metas são diárias, semanais ou mensais? Quem estabelece essas metas? Como ela é estruturada?
- 18 - Há competição entre os funcionários para cumprir as metas? E como é essa competição? Você já vivenciou essa situação? Como você vê esse processo dentro da agência e do banco?
- 19 – Existe uma hierarquia dentro da agência? Essa hierarquia é respeitada por todos? A hierarquia é muito rígida?
- 20 – As normas do banco são rígidas? Como os funcionários convivem com elas?
- 21 – O banco possui um regulamento interno? Você já leu? O que te chamou mais atenção? Em que ele te auxilia?
- 22 – Você enquanto funcionário do banco como se dá a relação com seus pares e seus superiores?

23– Você já sentiu como se estivesse sendo vigiado? Relate essa experiência.

24 – Você sente-se controlado? Caso positivo, que recursos o banco ou as pessoas utilizam para te controlar?

25 – Quais os canais de comunicação internos existentes na sua agência ou o banco? Quais os objetivos desses canais?

26 - Existe alguma marcação do seu horário de trabalho? Você faz hora extra? Ela é remunerada? Quanto tempo você tem de lanche ou almoço? Quem controla esse horário?

27 – É possível sempre agir de acordo com as regras/normas do banco?

28 – Você acredita que as normas diminuem os atritos e a necessidade de vigilância?

29 – Como você vê o resultado das manifestações das relações de poder entre os pares, no desempenho profissional do funcionário?

30 – Você teve conhecimento, presenciou ou participou de alguma forma de constrangimento relacionada a relações de poder no convívio entre funcionários na agência?

31 – Em sua opinião, como os funcionários se sentem em relação às manifestações de poder?

32 – Fale sobre as relações de poder entre os funcionários da agência. Em qual situação os funcionários manifestam sua influência (poder) no ambiente de trabalho?

Muito obrigada!