

VOANDO SOB O RADAR: MECANISMOS DE CONTROLE DO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL

Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti Sigahi¹

Geraldo Tessarini Júnior²

Patrícia Saltorato³

INTRODUÇÃO

As questões associadas aos mecanismos de controles organizacionais engendram um tema interdisciplinar presente nas mais diversas áreas do conhecimento, sobretudo no campo dos estudos organizacionais. Apesar de não se tratar de um tema recente, tais questões ainda demandam amplas, profundas e distintas investigações, como aquelas presentes em autores como Foucault (1987; 2010); (2001); Sennet (2009); Faria (2003; 2004a; 2004b; 2014); Rampazo (2015); Brulon e Peci (2017); entre tantos outros. Tais autores analisam, sob as mais variadas perspectivas e instâncias, o contexto

¹ Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo. <http://lattes.cnpq.br/3446837123289659>. <https://orcid.org/0000-0002-2595-5220>. tiago_sigahi@hotmail.com. Endereço para correspondência: Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, Av. Prof. Almeida Prado, 128, travessa 2, Cidade Universitária, São Paulo, SP, Brasil, CEP: 05508-070. Telefone: (15) 997907389.

² Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos. Técnico-administrativo em Educação do Instituto Federal de São Paulo. <http://lattes.cnpq.br/5837053265871206>. <https://orcid.org/0000-0002-4376-4487>. geraldo.tessarini@gmail.com.

³ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos. Professora Adjunta da Universidade Federal de São Carlos. <http://lattes.cnpq.br/4086015205835355>. <https://orcid.org/0000-0002-4089-2547>. patriciasaltorato@gmail.com.

organizacional, suas estruturas, suas estratégias e suas influências no trabalho e no trabalhador.

Como observa Guimarães (2006), a adoção de mecanismos de controle do trabalho permeia os processos produtivos há séculos, tendo sido mais intensamente disseminada a partir da expansão capitalista e dos princípios tayloristas de especialização, racionalização e supervisão do trabalho. A organização e o controle do trabalho sempre assumiram um papel central nesse processo desde a introdução das primeiras tecnologias na longínqua revolução industrial, a partir do que, segundo Marx (1996), o trabalhador se transformou em um apêndice da máquina, até os dias de hoje, quando novos mecanismos de controle do trabalho – e do trabalhador – têm sido gradativamente incorporados aos processos de produção. Nesse contexto, Previtali e Fagian (2014) defendem que o trabalho sob a lógica da produção capitalista induz à resistência operária, o que por sua vez leva as empresas a reestruturarem seus processos de produção e de organização do trabalho, buscando constantemente novas formas de controle mais sutis e sofisticadas.

Assim, observa-se nas últimas décadas a construção de novos processos de racionalização do trabalho marcados pelos intensos movimentos de reestruturação produtiva e organizacional acarretando ao mesmo tempo no aumento da vigilância sobre o trabalhador, na precarização do trabalho e na difusão de um discurso de “trabalho flexível”, exigindo dos trabalhadores o desenvolvimento de um perfil mais qualificado, participativo e polivalente. Cabe destaque aqui, a introdução de mecanismos de controle que extrapolam o domínio sobre o *corpo* do trabalhador, difundindo-se sob formas mais sutis e simbólicas, de modo que o trabalhador sequer perceba sua existência (Guimarães, 2006; Monaco & Mello, 2007; Previtali & Fagian, 2014).

Nesse sentido, considerando como pano de fundo as questões levantadas por Boltanski e Chiapello (2009) em “o novo espírito do capitalismo”; por Bauman (2001) em “a modernidade líquida” e; por Castells (1999) em “a sociedade em rede”; e mantendo-se o foco no esfacelamento das relações humanas e de trabalho e na ascensão do discurso da flexibilidade comum às mesmas (apesar das diferentes posturas teórico-metodológicas de seus autores), busca-se entender as consequências dessas transformações para a organização e o controle do trabalho em uma das maiores instituições financeiras nacionais privadas.

A presente pesquisa fundamenta-se analiticamente na Teoria da Economia Política do Poder (TEPP) (Faria, 2003, 2004a, 2004b 2014). A TEPP é um modelo teórico-metodológico cujo foco é a gestão dos processos de trabalho nas unidades produtivas de forma crítica em contraposição ao *mainstream* tradicional da Teoria das Organizações e da Administração, os quais, segundo Moura (2016), têm se apoiado historicamente na perspectiva da racionalidade funcionalista como manutenção das estruturas de dominação e controle estabelecidas pelo capital.

A articulação das diferentes perspectivas teórico-metodológicas aqui propostas como: o pós-modernismo de Bauman (2001); a sociologia pragmática da crítica de Boltanski e Chiapello (2009) e o materialismo histórico-dialético presente em Faria (2004); busca promover uma discussão heterodoxa, valorizando o debate (e não, o embate) e enriquecendo potenciais críticas em relação à sociedade líquida-reticular (Sigahi & Saltorato, 2018), contexto de inscrição de “um novo espírito do capitalismo”, onde se produzem e difundem as mais variadas configurações de poder e controle. Ainda que tais perspectivas estejam assentadas em bases teóricas, conceituais e epistemológicas não-convergentes entre si, isso não as torna excludentes, nem tampouco inviabiliza a proposta do presente artigo, uma vez que considerá-las e discuti-las dentro das diferentes possibilidades ontológicas é uma forma de expandir, diversificar e desvendar novas interpretações e novos campos de investigação sobre os processos de controle.

O próprio Faria (2003, p. 32) é taxativo ao afirmar que “não existem esquemas melhores ou piores, apenas diferentes” e por isso “é necessário deixar o objeto de pesquisa falar para definir a metodologia adequada à sua apreensão, sob pena de se impor ao objeto modelo de sua interpretação antes mesmo que este se dê a conhecer” (Faria, 2004a, p. 34).

O trabalho no âmbito das instituições financeiras tem sido objeto de pesquisa de inúmeros estudos sob os mais variados enfoques incluindo as noções de poder e controle. No Brasil – e também no mundo – tais instituições têm passado por transformações radicais em decorrência do extenso processo de informatização (digitalização) e de mudanças estruturais no setor que têm afetado a natureza dos produtos, mercados e da organização das atividades internas, acarretando consequências significativas nas condições e na organização do trabalho (Larangeira, 1997).

Se até meados dos anos 70, a gestão e o funcionamento dessas instituições ocorria de forma polarizada e pouco interligada, ao final do século XX, estas empresas passaram a atuar de forma múltipla e interligadas por meio de extensas redes bancárias. Adiantando ainda mais no tempo, presencia-se no início do século XXI, uma contínua desregulamentação do setor financeiro, a implantação e a difusão de sistemas *online*, caracterizados por agências virtuais, caixas eletrônicos, bancos 24 horas, bancos online, atendimento via smartphone, etc..., o que contribuiu para que o setor se tornasse o líder em inovação tecnológica no Brasil. Por outro lado, o setor também é um dos líderes em intensificação do trabalho, pois as mudanças vieram acompanhadas de redução de custos operacionais, desenvolvimento e incentivo ao autoatendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização (Larangeira, 1997; Segnini, 1999; Grisci & Bessi, 2004).

Recentemente, a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF, 2018), divulgou que 2.849 postos de trabalho no setor bancário foram fechados no Brasil entre janeiro e junho de 2018. Assim, é possível afirmar que nas instituições financeiras, em decorrência desses novos modelos, alinhados à reestruturação produtiva e às demandas do ideário neoliberal, o trabalho tem se caracterizado por um acentuado contexto de precarização e intensificação, evidenciados por estratégias de terceirização, fragmentação de tarefas, rigidez dos processos de gestão e busca pelo aumento da produtividade (Larangeira, 1997; Segnini, 1999; Grisci & Bessi, 2004, Rocha, 2007; Linhares & Siqueira, 2014).

Percebe-se ainda, profundas transformações nas funções exercidas pelos profissionais do setor bancário, que passam a atuar como vendedores, cujo cumprimento das metas de vendas de produtos e serviços impostas pela instituição financeira é a medida que define aqueles que “servem” ou não para o trabalho, sendo este o principal elemento de recompensa salarial e desenvolvimento na carreira (Nascimento, Damasceno, & Neves, 2016).

Os bancários passaram por momentos de redefinição em seus “traços constitutivos”, transformaram-se em “bancários-vendedores”, capacitados para atender integralmente os seus clientes, muitas vezes de forma individualizada, para cumprir metas a eles impostas de vendas de títulos, seguros, aplicações e demais produtos e serviços bancários (Silva & Navarro, 2012, p. 227).

Todo esse contexto traz graves consequências para a saúde dos indivíduos. Segundo pesquisa realizada pela Central Única dos Trabalhadores (CUT, 2014), esses trabalhadores estão entre as categorias profissionais que mais adoecem no Brasil, sendo que, somente no ano de 2013, mais de 18 mil profissionais foram afastados por motivos de saúde. A literatura aponta para inúmeros aspectos negativos, como a ocorrência de estresse ocupacional (Petarli, Zandonade, Salaroli, & Bissoli, 2015); lesões

por esforço repetitivo (LER) e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) (Santos Júnior, Mendes, & Araújo, 2003); transtornos mentais e comportamentais (Olivier, Perez, & Behr, 2011) e, até mesmo, vivências depressivas (Linhares & Siqueira, 2014).

Considerando este contexto, o estudo de caso aqui apresentado visa dar conta de ilustrar como tais transformações em voga no setor refletem-se na adoção de mecanismos de controle do trabalho em uma das maiores instituições financeiras nacionais privadas.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: na próxima seção, apresenta-se a fundamentação teórica que contempla as diferentes perspectivas acima, discutindo aspectos ligados à sociedade líquido-reticular contemporânea (Sigahi & Saltorato, 2018) e sobre a evolução dos mecanismos de controle sobre o trabalho. Posteriormente, discorre-se sobre diferentes instrumentos de coleta de dados como a observação participante; a aplicação de questionários e; a análise documental. A seção “resultados e discussões” apresenta e discute o os mecanismos de controle identificados à luz da TEPP. Complementarmente são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sociedade Líquida-Reticular em meio ao Novo Espírito do Capitalismo

O contexto de intensificação do processo de globalização, ascensão das políticas neoliberais e de seu corolário, a financeirização dos sistemas econômicos vêm desde meados da década de 1980 contribuindo para o surgimento de uma nova economia global que tem transformado radicalmente a vida em sociedade (e com ela, o trabalho).

Diversos autores têm interpretado as transformações sociais e econômicas em curso segundo suas diferentes posturas teórico-metodológicas.

Assim, para Castells (1999, p. 202), essa nova economia, apesar de capitalista, engendra “um novo tipo de capitalismo, tecnológica, organizacional e institucionalmente distinto do capitalismo clássico” por contemplar um componente adicional e essencial à nova economia: as redes. Segundo o autor, a “sociedade em rede”, assim como seu contraponto, a “organização em rede” caracterizam-se por um novo padrão de desenvolvimento: o informacionalismo; baseado no acúmulo e gestão do conhecimento e em maiores níveis de complexidade no processamento da informação, abordagem que, dessa forma, tem potencializado por meio da tecnologia de informação, formas cada vez mais flexíveis de organizar e controlar o trabalho.

Já Boltanski e Chiapello (2009), “em livro que se tornou um marco no estudo das transformações do capital” (Sigahi & Saltorato, 2018, p. 525) argumentam a favor da consolidação de um “novo espírito do capitalismo” caracterizado pela difusão de um modelo de empresa totalmente diferente daquele inerente ao o que os autores chamaram de um segundo espírito capitalista quando, dentre outras “garantias”, os trabalhadores podiam contar com parcelas consideráveis de previsibilidade, estabilidade e direitos associados ao contexto de trabalho. Segundo os autores, esse “novo” (ou terceiro) espírito capitalista, traz a apologia ao risco e à mudança, e dessa forma, a mobilidade e a flexibilidade substituem a ideia das garantias da época anterior (segundo do espírito do capitalismo), época da grande empresa centralizada e burocratizada. No contexto de um “novo espírito do capitalismo” as fronteiras dessas empresas se liquefazem e as mesmas passam a assumir novos formatos organizacionais embebidos em um emaranhado de vínculos contratuais. Para os autores:

[...] a imagem típica da empresa moderna hoje em dia é de um núcleo enxuto rodeado por uma miríade de fornecedores, serviços terceirizados, prestadores de serviços e trabalhadores temporários que possibilitam variar os efetivos segundo a atividade, empresas coligadas. Fala-se então em rede de empresas (Boltanski & Chiapello, 2009, p.102).

A sociedade em rede edificada no contexto desse novo espírito capitalista vai ao encontro do conceito de modernidade líquida, proposto por Bauman (2001), no qual a sociedade passa a apostar na fluidez das relações e dos padrões sociais, que se expressam pela precariedade, incerteza, rapidez de movimento e, principalmente, pela capacidade de mutação (Cugini, 2008; Fragoso, 2011). Este é o tempo do “capitalismo de *software* e da modernidade leve” (Bauman, 2001, p. 148). Organizações bem-sucedidas passam a ser aquelas capazes de “adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos” (Castells, 1999, p. 233).

Se a sociedade é capaz de construir um mundo líquido, naturalmente fará o mesmo com o trabalho. A flexibilidade de ir e vir, o ambiente e o espaço virtual e a mobilidade de tráfegar por outros caminhos faz com que a vida no trabalho esteja sujeita a incertezas, o que fomenta uma força individualizadora capaz de fragilizar as relações de trabalho. Conforme Bauman (2001, p. 203), o contexto em que vivemos atualmente é “difuso, incerto” e caracterizado pela “falta de segurança de longo prazo”. A vida, portanto, nesta que podemos chamar de “sociedade em rede” (Castells, 1999) passa a ser concebida como uma sucessão de projetos, não importando o seu tipo – profissional, familiar, afetivo, educativo, etc. (Sigahi & Saltorato, 2018).

Como efeitos desse processo, Senett (2009) apresenta o conceito de “corrosão do caráter”. O novo capitalismo e sua natureza flexível e de curto prazo afeta o caráter pessoal dos indivíduos, não oferecendo condições para a construção de uma narrativa linear da vida sustentada na experiência, diferentemente do que ocorria nos primórdios

do taylorismo, quando mesmo com a existência de um trabalho burocrático e rotineiro, o trabalhador conseguia construir alguma história de vida cumulativa baseada no uso disciplinado do tempo (Senett, 2009; Oliveira & Anselmo, 2011).

Saltorato & Benatti (2018) ao analisarem a reorientação do discurso corporativo considerando o contexto de ascensão das políticas neoliberais, da desregulamentação financeira e da financeirização organizacional (e da consequente subordinação da lógica produtiva à lógica financeira no processo de tomada de decisão) argumentam que as transformações acima operadas no espaço social têm se refletido no espaço organizacional, assumindo, dentre outras formas; a incorporação cada vez mais rápida de novas tecnologias e formatos organizacionais; a valorização da liquidez financeira e do curto-prazismo; a equiparação dos relacionamentos organizacionais internos a relações de mercado, levando ao aumento de competitividade entre os trabalhadores.

Nesse contexto, as questões ligadas ao controle do trabalho (e suas novas configurações) assumem grande relevância. No entanto, ao explorar como a dinâmica entre poder e dominação operam contemporaneamente, Han (2014a) destaca que enquanto o poder estabilizador da sociedade disciplinadora foucaultiana e industrial era repressivo, o exercício do poder intrínseco à dominação neoliberal ocorre de forma totalmente diferente. O poder estabilizador naquela que o autor chama de "sociedade do desempenho" ou "sociedade do cansaço" já não é repressor, mas sedutor e cativante, tendo assim, transformado o trabalhador oprimido em um "empresário de si mesmo" (Foucault, 2010), responsável tanto por realizar os "investimentos em si mesmo" (e assumir o fracasso de tais investimentos) quanto capaz de explorar a si mesmo (visando evitar o fracasso dos investimentos realizados). Ou seja, a eficiência do exercício do poder (e dos controles) modernos reside no fato dos mesmos não operarem através da proibição ou da punição, mas sim, através do deleite e da realização (Han, 2017b).

Em sua clássica obra, Foucault (1987) relaciona o controle a duas ações (vigiar e punir) e a um efeito (disciplina). Segundo o autor, através do poder e do controle, busca-se organizar um espaço analítico, dentro do qual é possível conhecer, dominar, adestrar e utilizar os trabalhadores vigiando o comportamento de cada um. O controle estaria, portanto, diretamente associado à concepção e ao exercício do poder. Como afirma Enriquez (2001):

o controle do ser humano, como ser social, é a preocupação constante dos homens de poder. Dizer controlar é dizer: como impedi-los de perceber o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la (Enriquez, 2001, p. 68).

O controle do trabalho não pode ser compreendido sem que se considerem seus aspectos políticos e o contexto histórico do processo produtivo, uma vez que embora a existência de mecanismos de controle anteceda o surgimento do capitalismo, foi apenas a partir do momento em que este se fez dominante que houve o desencadeamento dos mais diversos e inovadores métodos de controle nas organizações (Guimarães, 2006).

Ao longo do século XX, a difusão do sistema de produção em massa impulsionou a intensificação do trabalho requerendo a criação de mecanismos de controle considerando a partir de então, a fragmentação e a supervisão de gestos, ritmos e movimentos; acarretando dentre outros, em novas formas de acidentes de trabalho e doenças laborais (Guimarães, 2006; Antunes & Praun, 2015). Posteriormente, com o advento da produção enxuta, surgem as primeiras noções de flexibilização do trabalho que, para Antunes (2000), nada mais representam do que um processo de manipulação do capital com vistas a manter a degradação e a alienação do trabalho e do trabalhador como no sistema produtivo anterior.

Previtali e Fagian (2014) constatam que apesar dos novos formatos organizacionais, em que se destaca o modelo toyotista, e das constantes ações de reestruturação produtiva, não há evidências de transformações substanciais na lógica de produção capitalista, permanecendo esta sob a vigência da lei do valor e sob a premissa do controle organizacional. Nesse sentido, conforme Guimarães (2006, p. 2), “apesar das mudanças visíveis ‘a olho nu’, das modernas instalações, do aspecto mais ‘humano’ do ambiente organizacional, o trabalho ainda é visto e percebido por muitos dos que trabalham como sinônimo de sofrimento”.

Considerando os marcos acima (difusão dos sistemas fordistas e toyotista de produção) e os avanços tecnológicos contemporâneos, a evolução do controle sobre o trabalhador pode ser descrita segundo uma sucessão de mecanismos que vão desde os mais explícitos, punitivos e agressivos (fisicamente, inclusive, falando); até os mais simbólicos e sofisticados do ponto de vista da sutileza com que os mesmos exercem poder sobre aos trabalhadores, os quais muitas vezes sequer percebem estarem sendo controlados. Ou seja, à medida que os trabalhadores, “seduzidos pelo deleite e pela realização” proporcionados pela “neo-liberdade” econômica, transmutaram-se em “empresários de si mesmos” (Foucault, 2010) ainda que pulverizados em hordas de colaboradores, associados, terceirizados, quarteirizados, PJs, etc. a agressividade (psicologicamente, agora falando) e a (auto) punição inerentes aos mecanismos de controle de outrora foram internalizados pelos trabalhadores, agora flexíveis e “em rede”. O trabalhador se controla, o trabalhador se pune, o trabalhador se agride, o trabalhador adocece.

METODOLOGIA

Os resultados de pesquisa aqui apresentados foram alcançados por meio da condução de um estudo de caso abordado de forma qualitativa, com objetivo descritivo-exploratório, desenvolvido em uma das maiores instituições financeiras nacionais

privadas. Para a consolidação deste estudo de caso e visando à potencial triangulação entre os dados coletados, foram empregados três métodos empíricos de coleta dos mesmos; análise documental, observação-participante e a aplicação de questionários.

A pesquisa documental envolveu atas de reuniões internas, relatórios, código de ética, planos de ação e manuais da empresa. Em função do sigilo necessário para a efetivação da pesquisa, não são citadas informações (e.g. números, datas de publicação, endereço eletrônico onde alguns desses documentos se encontram disponíveis) que possam permitir a identificação da instituição em questão.

A observação participante foi potencializada devido à inserção profissional de um dos autores na instituição pesquisada durante três anos (2015-2018), quando o mesmo, enquanto analista da instituição (foco desta pesquisa) teve a oportunidade de experimentar pessoal e profissionalmente as situações laborais adiante descritas. As atividades de trabalho observadas desses profissionais envolveram o trabalho desenvolvido no escritório da empresa, as reuniões de área, reuniões de projetos e reuniões com clientes.

Os questionários foram enviados para as 15 gerências da empresa, obtendo-se a representação de todas elas através do retorno de 47 participantes, que estão lotados conforme apresentado na tabela 1. Como o objetivo central do estudo residia em identificar os mecanismos de controle do trabalho na organização como um todo, optou-se pela não restrição a uma determinada área ou tipo de atividade.

Tabela 1

Gerências onde os analistas participantes estão lotados

Gerência	Analistas participantes
Kaizen	13
Telemetria	8
Veículos Varejo	4
Escritório de Gestão de Projetos de Tecnologia	3

Projetos Atacado	2
Ciclo de vida	2
Jurídico	2
Núcleo de Atendimento ao Cliente	2
Tecnologia da Informação	2
Infraestrutura	2
Ciência de dados e Big Data	2
Marketing	2
Análise de demanda (Cartões de crédito)	1
Seguros	1
Gestão de Ativos	1
Total	47

Fonte: Elaborado pelos autores .

O questionário foi composto por dez questões abertas e fechadas, relacionadas aos mecanismos de controle de trabalho existentes abordando, sobretudo aspectos referentes (i) aos controles psicossociais e ao ambiente de trabalho (e.g. competição ou cooperação); (ii) à medição do desempenho e; (iii) ao cumprimento de metas. Esta ferramenta de coleta de dados foi enviada pela internet e os respondentes não precisavam se identificar.

A estatística descritiva foi utilizada como apoio para a análise dos dados coletados via questionário. Apesar da utilização deste questionário aproximar a pesquisa de uma abordagem quantitativa, como forma de delimitação metodológica e apresentação dos resultados obtidos não se pretende aprofundar esta pesquisa em aspectos quantitativos e estatísticos, e sim apenas utilizar tais análises (médias e frequências) como indicadores básicos para explorar e discutir a percepção dos participantes quanto aos mecanismos de controle aos quais estão sujeitos e que foram identificados durante o processo de observação.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo fontes documentais oficiais, atualmente a empresa pesquisada possui cerca de 100 mil trabalhadores, quase 60 milhões de clientes e mais de 95 mil acionistas. A instituição declara que apenas no ano de 2017 apresentou um lucro líquido de quase 25 bilhões de reais. Além disso, a empresa se destaca pelo foco em desenvolvimento tecnológico e inovação e por um contínuo processo de internacionalização.

A etapa inicial de pesquisa buscou a coleta de dados referentes a aspectos específicos, como hierarquia, cultura organizacional e práticas de gestão, avaliação e reconhecimento do trabalho na instituição pesquisada. Sua estrutura organizacional é dividida em duas diretorias gerais comerciais (varejo e atacado) e três vice-presidências funcionais (financeiro e contábil, recursos humanos e tecnologia). Essas cinco estruturas se subdividem nas 15 gerências responsáveis pela operacionalização e execução do trabalho para as quais foram enviados os questionários.

A conjugação das estratégias metodológicas empregadas permitiu a obtenção de resultados que evidenciaram as percepções dos sujeitos quanto aos diversos mecanismos de controle do trabalho existentes na organização, os quais foram aqui classificados em cinco categorias: *i)* controle pela tecnologia; *ii)* controle por resultados; *iii)* controle do comportamento; *iv)* controle pelo reconhecimento; e *v)* controle pela flexibilidade, descritos a seguir:

O controle organizacional via tecnologia

O emprego de tecnologias de informação e comunicação tem representado uma nova possibilidade de controle do trabalho; mais sutil, porém não menos eficaz, à medida que a figura do “chefe” é substituída por normas expressas na intranet, pelo número de

vezes e horas de acesso ao sistema e pelo uso da telefonia e dos computadores (Senett, 2009).

O questionário aplicado solicitava que os respondentes identificassem os mecanismos de controle do trabalho mais diretos/explicítos aos quais os mesmos estivessem sujeitos. Os respondentes foram categóricos sobre suas percepções quanto ao uso da tecnologia como mecanismo de controle de espaço, de movimentos, de cumprimento de horários e, até mesmo, de comunicação, corroborando o que também foi identificado por meio da observação-participante. Nesse sentido, os resultados evidenciaram:

- Existência de ponto eletrônico para controle da jornada de trabalho atrelado ao acesso aos computadores, que apenas são liberados se o trabalhador registrar a frequência;
- Acesso limitado aos sites de navegação;
- Limitação de envios de arquivos (alguns endereços de *e-mail* não possuem permissão para envio e recebimento de arquivos de usuários externos);
- Câmeras nos locais de trabalho;
- Catracas com câmeras de reconhecimento facial;
- Obrigatoriedade do uso de crachás, inclusive para liberação nos andares do prédio;
- Registro *online* de férias e licenças;
- Rastreabilidade de e-mails circulados e do chat da instituição;
- Controle da locomoção por meio de vans/ônibus entre outros polos de trabalho.

Tais mecanismos, segundo Cardoso e Neto (2011), são típicos nas organizações contemporâneas, em que a vigilância eletrônica e o controle realizado por dispositivos tecnológicos proporcionam uma resistência cada vez mais frágil do trabalhador ao controle, visto que estão sujeitos à fácil identificação de qualquer atividade fora das normas e recomendações. Aliado à pouca/inexistente resistência do trabalhador em

relação ao controle (e à vigilância), está o argumento de que tal aparato tecnológico visa à segurança dos próprios trabalhadores, relativizando qualquer questionamento em relação ao seu emprego.

Além disso, tal qual identificado por Cardoso (2010) em uma pesquisa com trabalhadores bancários, a vigilância eletrônica representa uma espécie de “supervisão” da organização que tudo pode ver e controlar: tempos, movimentos e comportamentos. Leva-se, com isso, a um efeito de autovigilância, pelo trabalhador, de suas próprias ações, impelido pelo receio provocado pelo sistema que o monitora e o controla.

As formas de controle identificadas encontram profunda conexão com a categoria de controle *físico*, proposta pela TEPP (Faria, 2004b) para a qual a vigilância e a definição de ocupação de espaços e movimentos, de delimitação de tempo e de natureza do trabalho, bem como outras concessões ou proibições, visam exercer um domínio sobre o corpo do trabalhador ou de um grupo.

O controle organizacional via resultados

Segundo Antunes e Praun (2015), um mecanismo de controle bastante utilizado por organizações de todo o mundo é a gestão por metas, acentuada a partir da década de 1980 visando buscar o engajamento dos trabalhadores junto aos objetivos corporativos. Ainda segundo os autores, a mola propulsora da difusão do modelo de gestão por metas está assentada em duas características marcantes após a crise da década de 1970: a financeirização das grandes corporações e a necessidade intrínseca de aceleração da produção devido à crescente concorrência intercapitalista e da pressão dos investidores (Antunes & Praun, 2015, p. 416).

Em geral, as metas são atreladas aos indicadores de produtividade que permitem comparar os trabalhadores entre si, identificando aqueles que possuem capacidade de produzir mais (e os menos produtivos). Tais indicadores, segundo Dejourns e Bègue (2010), estão relacionados ao princípio toyotista de melhoria contínua e ao seu desdobramento, a qualidade total, amplamente utilizada pelas organizações mundiais. Além disso, as metas e os indicadores de produtividade estão diretamente associados ao fenômeno que Linhart (2007) denominou de “individualização do trabalho”, em que os trabalhadores são cobrados e instigados a produzirem mais, incitando um ambiente competitivo onde a cooperação é deixada de lado e os colegas de trabalho são vistos como concorrentes.

O levantamento de dados identificou que a instituição pesquisada trabalha com metas ao longo de toda a sua estrutura organizacional, desde a presidência, passando pelos cargos de gestão (desde diretorias gerais até gerências de área) e, por fim, os trabalhadores operacionais, com o estabelecimento de métricas e “desafios” pelos gestores, que os funcionários devem cumprir ao longo do ano.

As metas estipuladas para cada área variam de acordo com as funções de cada departamento e dos cargos dos trabalhadores, dentro de cada departamento, embora essa prática não seja exercida por todos os departamentos. Uma vez que as metas são definidas, cada trabalhador tem uma lista de atividades que serão medidas e apuradas por critérios pré-estabelecidos pelos gestores. Finalmente, é atribuída uma nota e o desempenho do trabalhador é alocado em uma das cinco faixas: *i)* não cumprimento da atividade; *ii)* cumprimento fora do prazo e/ou atividade realizada parcialmente e/ou com problemas; *iii)* realização da atividade conforme prescrições; *iv)* atividade cumprida acima do esperado; e *v)* atividade cumprida muito acima do esperado.

Em relação a essas metas, a maioria dos respondentes (81%) acredita que elas sejam potencialmente atingíveis; enquanto 13% acreditam que as mesmas são difíceis de

serem atingidas e apenas 6% classificam-nas como facilmente atingíveis. Apesar do alto percentual de trabalhadores que julgam as metas como potencialmente atingíveis, apenas 55% declararam conseguir cumpri-las no prazo, explicitando a dificuldade dos trabalhadores em atingir as metas e a alta exigência de desempenho imposta pela organização.

Aqui se evidencia o controle do tipo *finalístico* segundo a TEPP de Faria (2014), ou seja, a busca por resultados por intermédio do estabelecimento de metas, objetivos e compromissos para cada funcionário, de modo a se criar um sentimento de cumplicidade, onde o trabalhador se sinta como agente responsável e decisivo pelo sucesso ou fracasso da instituição.

Após as apurações e medições de cada atividade, é realizada uma análise comparativa do desempenho apresentado por todos os funcionários de cada área, chamada de *curva forçada*, um discutível sistema de avaliação onde todos os trabalhadores são colocados em um gráfico com três níveis de desempenho, do mais baixo ao mais alto. Essa classificação tem por finalidade comparar os trabalhadores entre si, embora quando da exposição perante todos deste gráfico, somente os que estiveram na parte superior do gráfico (melhor desempenho) sejam apontados, o que de qualquer forma, leva os “não-apontados” ao constrangimento. Dessa forma, fica evidente o fomento de uma cultura organizacional baseada na competitividade e altamente individualista, na qual a valorização e o destaque decorrem unicamente do fato de ser “melhor que o outro”, constituindo-se tais elementos em componentes do controle *simbólico-imaginário* (Faria, 2014).

Outro sistema de avaliação identificado junto a 87% dos respondentes são as metas compartilhadas, caracterizando, assim, uma tentativa de fomentar a cooperação entre uma equipe, o que acaba por não acontecer, pois a meta conjunta é dividida entre a equipe (sub-meta) e cada um acaba trabalhando por si para o alcance de sua sub-

meta, o que acaba exercendo mais pressão sobre os membros das equipes. O esforço da instituição em relativizar a competitividade por meio das metas compartilhadas, em uma primeira análise, apresenta algum resultado, pois, mesmo diante do contexto descrito, onde a competição por melhores resultados e por destaque perante os demais fomenta um ambiente bastante individualista e competitivo na organização, apenas 32% dos indivíduos pesquisados acreditam na existência de um cenário de competição entre os colegas, contra 68% que acreditam na predominância de um ambiente de trabalho mais cooperativo.

Essa baixa percepção pode ser explicada pelo fato dos controles sutis não serem tão facilmente percebidos pelos trabalhadores, fazendo com que o sentimento de cooperação seja realçado. Além disso, outro fator que pode ter influenciado esse resultado é o receio dos trabalhadores quanto à sua identificação – apesar da garantia de sigilo e da ausência de dados pessoais – ao responderem o questionário.

O controle organizacional via comportamento

Esta abordagem para o controle evidencia-se como um aspecto duplo: por um lado os trabalhadores estão sujeitos a um rígido controle normativo imposto pela organização e, por outro, há um controle exercido pelos próprios pares/colegas – o que não deixa de representar um aspecto da cultura organizacional desejado e incentivado pela instituição.

Em relação ao controle *normativo*, Faria (2004b) o caracteriza por meio de regras e normas formais e/ou regulamentações não explícitas, mas culturalmente impostas e legitimadas. Segundo Carvalho (1999), assim como o controle técnico inspirado no funcionamento das máquinas é característico do modo de produção fabril, o controle burocrático legitimado pelas normas/regulamentações, pela hierarquia e pela cultura organizacional é o modelo característico de atividades administrativas e com maiores

requisitos de qualificação, sendo tais atividades, conforme Guimarães (2006), marcadas pela “racionalidade” produtiva e pela “ideologia” controladora.

No âmbito da instituição, este controle está disposto em seu código de ética – fonte de coleta de dados da pesquisa documental. Segundo o código, as normas da organização estão baseadas em quatro princípios básicos: *i)* identidade (que a distingue de outras empresas); *ii)* interdependência (relacionado à convivência social); *iii)* boa-fé (relacionado à confiança); e *iv)* excelência (busca contínua pela qualidade superior). O código possui caráter educativo e disciplinar, explicitando claramente as condutas corretas e também aquelas consideradas erradas e inaceitáveis em relação à postura profissional e ao relacionamento dos trabalhadores com diversos atores da sociedade.

Apesar da menção a aspectos importantes e necessários, como a proibição a qualquer tipo de discriminação, de assédio moral ou sexual, de favorecimento a si ou a terceiros em razão do cargo ocupado ou ainda, o zelo a instalações, recursos e equipamentos, alguns aspectos presentes no código de ética da empresa chamam a atenção por visarem um domínio sobre o indivíduo fora de suas instalações físicas; como a recomendação para que os funcionários previnam-se de desequilíbrios financeiros pessoais e familiares, evitando prejuízos de ordem moral, psicológica, profissional e social ou; a recomendação para que se evite o uso de drogas ilícitas, evitando prejuízos à imagem da instituição e ao desempenho funcional. Ademais, os respondentes também relataram que lhes é *sugerido* manter condutas e posturas consoantes às prescrições organizacionais em mídias sociais, de forma a evitar comportamentos e opiniões que possam comprometer a imagem da instituição.

Em relação ao controle pelos pares, este se encontra em profunda sintonia com o modelo de competição predominante na instituição e reforça, ainda mais, o controle *finalístico* (Faria, 2004b) por ela exercido. 70% dos entrevistados responderam

positivamente quanto à percepção de controle efetuado pelos colegas, por meio de avisos verbais sobre aspectos corriqueiros do cotidiano organizacional e, principalmente, através de um processo formal de avaliação exercido pelos pares no tocante ao desempenho e ao comportamento do trabalhador.

Esses processos se tratam de avaliações do tipo 360º (todos os trabalhadores se avaliam entre si e são avaliados pelos seus superiores e pelos seus subordinados). Aqui, observou-se que a empresa busca se apropriar da própria ação e subjetividade dos trabalhadores para que moldem uns aos outros e ajam de acordo com a cultura organizacional e com as regras comportamentais, sociais e de conduta tidas como legítimas pela instituição.

O controle organizacional via reconhecimento

Práticas de incentivo são comuns nas organizações contemporâneas, como os programas de reconhecimento de trabalhadores, a gestão participativa, as atividades sociais e recreativas, dentre outros, que também servem como forma de domínio e controle sobre os trabalhadores. Tais práticas engendram formas sutis de controle (psicossocial/ideológico) e de exercício do poder sobre os trabalhadores que vão ao encontro das modernas práticas de gestão exigidas pela sociedade capitalista atual (Guimarães, 2006).

Na organização em questão, o controle através do reconhecimento está diretamente relacionado ao controle por resultados e ao cumprimento das metas. Também pode ser classificado como do tipo *simbólico-imaginário*, uma vez que existe a adoção de práticas que valorizam os símbolos representativos de sucesso, os quais devem ser vistos como exemplos para o funcionamento organizacional, fomentando, ainda mais, a competição interna (Faria, 2004b).

Na empresa estudada, apesar de apenas 19% dos entrevistados responderem positivamente quando indagados sobre a existência de uma parcela do salário atrelado às metas, constatou-se que na prática há diversos mecanismos de controle associados a uma suposta tentativa, pela organização, de reconhecimento e valorização do trabalho. Baseado no sistema interno de medição de desempenho, os trabalhadores que são melhores classificados recebem uma espécie de bônus monetário, cujo valor é pré-definido conforme o cargo ocupado. Além disso, os melhores empregados recebem um aumento salarial, (também a partir de uma porcentagem pré-definida) e passam a ter maiores chances de futuras promoções na carreira.

A empresa também adota a PLR (participação nos lucros e resultados), na qual todos os trabalhadores recebem um valor fixo de acordo com o lucro obtido pela empresa no ano. Todavia, a participação nos resultados é uma clara alusão a uma suposta repartição dos ganhos de produtividade alcançados (Antunes & Praun, 2015) e sintetiza pelo menos três estratégias de controle que podem ser observadas nos ambientes de trabalho nas últimas décadas: o direcionamento da tarefa a ser realizada pelo trabalhador, a avaliação do seu desempenho e a premiação por disciplinamento (Sato, 2003).

O controle organizacional via flexibilidade

Chesnais (1999) explica que o fenômeno da flexibilidade é parte da essência da onda de mundialização da economia desencadeada a partir da crise dos anos 1970, da qual a esfera financeira constitui elemento essencial. Nas organizações contemporâneas, a flexibilidade como discurso gerencial, símbolo das modernas práticas de gestão de pessoas e tecnologias e ferramentas gerenciais socialmente institucionalizadas, almeja a construção de um modelo organizacional que busca o comprometimento do indivíduo com o processo de trabalho e com as estratégias da organização (Nascimento, Damasceno, & Neves, 2016).

Sob a ótica da TEPP (Faria, 2004b) o controle pelo discurso da flexibilidade encontra-se mais fortemente (mas não exclusivamente) presente nas categorias *compartilhado* ou *participativo* e por *sedução monopolista*. Nesta pesquisa, o controle incidiu sobre esta última através de algumas práticas sutis de controle organizacional, como o fato da empresa declarar que cada trabalhador é peça importante para a consecução dos objetivos e propósitos da instituição, seduzindo-os ao denominá-los “colaboradores”.

Contudo, os mecanismos de flexibilidade no trabalho identificados na organização inclinam-se muito mais para o controle do tipo *físico* (Faria, 2004b). A instituição financeira em questão adota dois tipos de flexibilidade no trabalho: flexibilidade em relação ao local onde o mesmo é realizado e flexibilidade em relação a sua programação; aspectos relacionados ao controle de espaço e de tempo de trabalho que se fundam como um dos pilares do controle *físico* proposto pela TEPP.

Verificou-se que o trabalhador tem como opções diferentes locais de trabalho, com a possibilidade de exercer suas funções em diversos polos da instituição, na sua própria residência ou em outros lugares acordados com os gestores. Entretanto, essa flexibilização necessita de aprovação dos superiores e de uma justificativa plausível, como verificado, por exemplo, na área de tecnologia de informação, a qual precisa garantir o funcionamento ininterrupto dos sistemas que suportam os aplicativos da empresa, exigindo, muitas vezes, que o trabalhador atue de forma remota em outra localidade para resolver qualquer imprevisto.

Além da flexibilidade em relação ao local de trabalho, uma prática comum é a flexibilização quanto aos horários de trabalho, sendo permitida aos trabalhadores a realização de “banco de horas”, sistema de compensação de horas extra mais flexível que possibilita à empresa adequar a jornada de trabalho dos trabalhadores às suas necessidades de produção e à demanda de serviços, sem a necessidade de incorrer em custos com horas extras.

Dessa forma, considerando o modelo de Faria (2003, 2004a, 2004b, 2014) pode ser identificada a coexistência de mecanismos de controle mais objetivos, tangíveis e manifestos e outros essencialmente mais subjetivos, ocultos e simbólicos, os quais sujeitam os trabalhadores a práticas de controle físico, normativo, finalístico, simbólico-imaginária e por sedução monopolista, conforme sintetiza o quadro 1:

Quadro 1

Mecanismos de controle e TEPP

Mecanismos	Processos de controle		
	TEPP	Elementos objetivos	Elementos subjetivos
Tecnologia	Físico	Câmeras de vigilância, catracas, ponto eletrônico, controle de espaço	Fomento de atitudes e comportamentos alinhados também fora da empresa
Resultados	Finalístico	Metas, objetivos de desempenho e prazos	Reconhecimento dos <i>melhores</i> diante de todos os demais, os <i>piores</i>
	Simbólico-imaginário	Competições internas, avaliações e controle pelos pares	Individualização e adesão inconsciente aos processos de competição
Comportamento	Normativo	Normas, regras, código de ética	Autovigilância nas postagens em redes sociais
	Finalístico	Avaliações de desempenho	Violência simbólica
Reconhecimento	Simbólico-imaginário	Práticas de incentivo, Participação nos Lucros e Resultados, Reconhecimento	Difusão do conceito de que o trabalhador também é <i>dono</i> da empresa
Flexibilidade	Físico	Horários e locais de trabalho flexíveis	Promoção da ideia de liberdade
	Sedução monopolista	Difusão do "Empreendedor de Si Mesmo"	Coesão e submissão (colaborador/associado)

Fonte: Elaborado pelos autores

Não se evidenciaram formas de controle do tipo *compartilhado ou participativo e por vínculos*, o que em nenhuma hipótese significa que não estejam presentes no cotidiano organizacional. Suas ausências indicam meramente uma limitação ou uma dificuldade – tanto dos pesquisadores, quanto dos participantes – em identificá-los.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente as relações de trabalho intrínsecas aos modelos de organização do trabalho taylorista, fordista e toyotista sucederam-se a partir de um processo de acumulação capitalista mundial, caracterizado pela crescente predominância do capital financeiro em detrimento do capital produtivo, com profundo destaque ao papel das instituições financeiras transnacionais (Chesnais, 1999; Lênin, 2002). Atrelada à ascensão do capital financeiro, está a institucionalização da lógica financeira à frente na condução das empresas de capital aberto, o que tem representado transformações nas formas de organizar e controlar o trabalho (Saltorato & Benatti, 2017; Saltorato & Benatti, 2018).

Considerando os contextos interconectados do novo espírito capitalista (Boltanski & Chiapello, 2009) e da sociedade líquida-reticular no que concerne ao esfacelamento das relações sociais e das de trabalho (Sigahi & Saltorato, 2018); a crescente individualização e competição inter e intra empresas (que vêm transformado as relações organizacionais tanto entre unidades produtivas como entre trabalhadores em relações cada vez mais semelhantes a relações de mercado) e; a sofisticação dos mecanismos de controle simbólicos do trabalho e dos trabalhadores; este estudo de caso visou identificar os mecanismos de controle adotados em uma das maiores instituições financeiras nacionais privadas, analisando-os segundo o modelo teórico-empírico formulado pela Teoria da Economia Política do Poder (Faria, 2003, 2004b, 2004b, 2014).

Os dados levantados possibilitaram identificar um contexto de trabalho em que coexistem mecanismos de controle psicossociais objetivos e expressamente manifestos e outros mais subjetivos e sutis. Essa dualidade fica explícita, especialmente, no que a TEPP (Faria, 2004a) chama de controle do tipo *físico* dos indivíduos, à medida que a instituição pesquisada combina desde estratégias de vigilância eletrônica até outras

relativas à flexibilidade das jornadas, horários, locais de trabalho. Entre outros mecanismos de controle identificados na organização do trabalho da instituição pesquisada destacam-se aqueles exercidos por meio: *i)* das normas, regras, código de ética; *ii)* das metas, objetivos de desempenho e prazos; *iii)* das competições internas, avaliações de desempenho; *iv)* das práticas de incentivo, participação nos Lucros e Resultados e; *v)* das possibilidades (ou imposições) para trabalhar em horários e locais de trabalho flexíveis.

Apesar dos trabalhadores perceberem facilmente o exercício do controle por meio de ferramentas digitais e tecnológicas, não é possível afirmar que os mesmos se apercebam de outros mecanismos de controle aos quais estão submetidos; ou ainda, os mesmos tenham se sentido constrangidos diante da pesquisa apesar da garantia de anonimato, revelando uma limitação da pesquisa.

À medida que um mecanismo de controle proporciona vantagens aos trabalhadores sob tal mecanismo (e.g. trabalhar em casa, ter jornada flexível) os mesmos parecem não se aperceber sobre tal exercício do controle, caso dos chamados *high skill workers* (MMMMMM), que em função de suas *expertises* desfrutam de oportunidades originárias da flexibilidade de horário e local de trabalho, dentre outros; nem por isso, no entanto, tendo minimizado sobre si, os efeitos dos mecanismos de controle, em alguns casos, tendo sido, inclusive, intensificado. Já para os trabalhadores no outro extremo desse *continuum*, os *low skill workers* (MMMMM), a flexibilidade geralmente acompanha a precarização do trabalho (Baumann, 2001). Sennett (2009) observa ainda que, quanto mais flexíveis as instituições, mais mecanismos de controle de trabalho passam a existir.

Porém, embora corroborando Sennett (2009), diversos mecanismos de controle, incluindo alguns bastante agressivos e constrangedores tenham sido identificados levando a um ambiente que instiga intensamente a competição entre os pares; parte

significativa dos participantes da pesquisa (68%) declarou perceber um contexto mais cooperativo do que propriamente competitivo. Esta falta sequer de percepção (o que dirá de resistência) acerca do exercício do controle sobre o trabalho (e o trabalhador) ilustra aquilo para o que Mary Douglas nos chama a atenção em *Como as instituições pensam* (Douglas, 1998): “Quanto mais pensamos que pensamos o que pensamos por nós mesmos, mais evidente se percebe a eficácia do processo de institucionalização [de determinado construto legítimo e socialmente compartilhado] no qual estamos envolvidos e sequer notamos”.

Ou seja, a sofisticação dos mecanismos de controle é tamanha que logra voar despercebida sob o radar dos trabalhadores, que não os percebendo, não os resistem; os reproduzem, os legitimam e os saúdam, sejam estes chips implantados sob a pele ou a reprodução do discurso do “empreendedor de si mesmo”, que ressignifica o indivíduo enquanto um trabalhador seduzindo-o à imagem cortejada de um “colaborador”, um “associado”, ainda que diante de sua condição de terceirizado ou contratado enquanto Pessoa Jurídica. Reconfigurado, assim, à posição de um “empreendedor de si mesmo”, a responsabilidade sobre os investimentos (e fracassos) a serem realizados (sofridos) sobre si mesmos passa a ser percebida como sendo do próprio trabalhador, intensificando a culpabilização e potencializando o surgimento de doenças laborais. Assim, imerso em meio à sociedade líquida-reticular, a internalização do controle pelo trabalhador fomentou a possibilidade de eliminação de chefias e supervisões intermediárias, a intensificação do trabalho, a competição, a individualização e a auto-exploração do indivíduo, que ao final, segundo Han (2017a), ainda se sente realizado.

REFERÊNCIAS

Antunes, Ricardo (2010). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.

Antunes, Ricardo & Praun, Luci (2015). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social & Sociedade, São Paulo, 123*, 407-27.

Bauman, Zigmunt (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.

Boltanski, Luc & Chiapello, Ève (2009). *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes.

Brulon, Vanessa & Peci, Alketa (2017). A unidade de polícia pacificadora e a organização da favela: poder e controle organizacionais no espaço social. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, 4(10)*, 823-869.

Cardoso, Monique F. (2010). *Vigilância eletrônica no trabalho bancário: do controle consentido ao totalitarismo corporativo*. Dissertação – Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

Cardoso, Monique F., & Sousa Neto, Manoel V. (2011). Panoptismo organizacional: reflexões sobre a inserção tecnológica e as alterações nos mecanismos de controle nas organizações contemporâneas. *Revista Administração em Diálogo, 13(1)*, 64-82.

Carvalho, Cristina A. P. (1999). El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad española. *Revista de Administração Contemporânea, 3(3)*, 37-50.

Castells, Manuel (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.

Central Única dos Trabalhadores – CUT (2014). Bancários estão entre as categorias que mais adoecem no país. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/bancarios-estao-entre-as-categorias-que-mais-adoecem-no-pais-48ac>. Acesso em 13 ago 2018.

Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro – CONTRAF (2018). Bancos fecharam 2.846 postos de trabalho no primeiro semestre de 2018. Disponível em: <http://contrafcut.org.br/noticias/bancos-fecharam-2-846-postos-de-trabalho-no-primeiro-semester-de-2018-9cd1>. Acesso em 13 ago 2018.

Chesnais, François (1999). *A mundialização financeira: gênese, custos e riscos*. São Paulo: Xamã.

Cugini, Paolo (2008). Identidade, afetividade e as mudanças relacionais na modernidade líquida na Teoria de Zygmunt Bauman. *Dialógos possíveis*, 7(1), 159-178.

Dejours, Christophe, & Bègue, Florence (2010). *Suicídio e trabalho: o que fazer?*. Brasília: Paralelo 15.

Douglas, Mary (1998). *Como as instituições pensam*. São Paulo: EDUSP.

Enriquez, Eugéne (2001). Instituições, poder e desconhecimento. In: Araújo, J.N. & Carreiro, T. C. *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta.

Faria, José H. (2003). Economia política do poder: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais. *Caderno da Escola de Negócios da Unibrasil*, 1(1), 13-48.

Faria, José H. (2004a). *Economia política do poder: Fundamentos* (vol. 1). Curitiba: Juruá.

Faria, José H. (2004b). *Economia política do poder: as práticas de controle nas organizações* (vol. 3). Curitiba: Juruá.

Faria, José H. (2014). Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 1(1), 58-102.

Foucault, Michel (1987). *Vigiar e Punir*. Trad. Raquel Ramalhete. 27ª. Ed. Petrópolis: Vozes.

Foucault, Michel (2010). *The Government of Self and Others: Lectures at the Collège de France, 1982–1983*. Graham Burchell (trans.). New York: Palgrave Macmillan.

Fragoso, Tiago O. (2011). Modernidade líquida e liberdade consumidora: o pensamento crítico de Zygmunt Bauman. *Perspectivas Sociais*, 1(1), 109-124.

Grisci, Carmem L. I., & Bessi, Vânia G. (2004). Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, 6(12), 160-200.

Guimarães, Magali C. (2006). Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas conseqüências sobre os trabalhadores. *Revista de Gestão*, 13(1), 1-10.

Han, Byung-Chul (2017a) *Sociedade do cansaço*. 2ª Edição ampliada – Petrópolis-RJ: Vozes.

Han, Byung-Chul (2017b). *Sociedade da transparência*. Petrópolis-RJ: Vozes.

Larangeira, Sônia M. G. (1997). Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação e sociedade*, 18(61), 110-138.

Lênin, Vladimir I. (2002). *O imperialismo, fase superior do capitalismo*. São Paulo: Centauro.

Linhares, Antônio R. P., & Siqueira, Marcus V. S. (2014). Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica. *Cadernos EBAPE. BR*, 12(3), 719-740.

Linhart, Danièle (2007). *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo.

Martins, Fernando R. (2013). Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. *Cadernos EBAPE. BR*, 11(3), 475-490.

Marx, Karl (1996) Da manufatura à fábrica automática. In: Gorz, A. (Org.). *Crítica da divisão do trabalho*. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes.

Matos, Raquel D. (2005). *Controle e sofrimento no trabalho: estudo de caso em uma Organização de Transporte Coletivo de Curitiba e Região Metropolitana*. Dissertação – Mestrado em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Monaco, Felipe F., & Mello, Adriana F. M. (2007). A Gestão da Qualidade Total e a reestruturação industrial e produtiva: um breve resgate histórico. *Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 6(1), 7-26.

Moura, Guilherme L. (2016). Relações desumanas: reflexões sobre “humanismo” e controle na relação indivíduo-organização. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 3(6), 163-205.

Nascimento, Rejane P., Damasceno, Lígia, & Neves, Diana R. (2016). Between reward and suffering: the bank workers' view of the flexibility discourse. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(4), 15-38.

Oliveira, Janaína & Anselmo, Joyce (2011). A flexibilização do trabalho na sociedade contemporânea. *Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, 3(2), 1-5.

Olivier, Marilene, Perez, Cristiani S., & Behr, Simone C. F. (2011). Trabalhadores afastados por transtornos mentais e de comportamento: o retorno ao ambiente de trabalho e suas consequências na vida laboral e pessoal de alguns bancários. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 993-1015.

Petarli, Glenda B., Zandonade, Eliana, Salaroli, Luciane B., & Bissoli, Nazaré S. (2015). Estresse ocupacional e fatores associados em trabalhadores bancários, Vitória-ES, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20, 3925-3934.

Previtali, Fabiane S, & Fagian, Cilson C. (2014). Organização e controle do trabalho no capitalismo contemporâneo: a relevância de Braverman. *Cadernos EBAPE. BR*, 12(4), 756-769.

Rampazo, Adriana V. (2015). O management e o projeto de controle do mundo. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 2(4), 591-641.

Rocha, Sandra R. (2007). Depressão relacionada aos distúrbios osteomusculares no trabalho bancário. In Ana M. Mendes (Org.), *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* (pp. 205-230). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Saltorato, Patrícia & Benatti, Glauco (2017). The performative organizational act under the SHV management ideology. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v.19, n.64, p. 263-288, Abril.

Saltorato, Patrícia & Benatti, Glauco (2018). Reinventando o management: da construção social do *shareholder value* à emergência do CEO celebridade. *Gestão & Produção*, v.25, n.2, p.251-268.

Santos Júnior, Adalberto V., Mendes, Ana M., & Araujo, Luciane K. R. (2009). Experiência em clínica do trabalho com bancários adoecidos por LER/DORT. *Psicologia Ciência e Profissão*, 29(3), 614-625.

Sato, Leny (2003). Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In M. G. Jacques, & W. Codo (Orgs.). *Saúde mental e trabalho: leituras* (pp. 31-49). Petrópolis: Vozes.

Segnini, Liliana R. P. (1999). Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, 20(67), 183-209.

Sennett, Richard (2009). *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo* (14ª ed.). Rio de Janeiro: Record.

Sigahi, Tiago F. A. C. & Saltorato, Patrícia (2018). Sociedade líquida-reticular e a emergência da universidade operacional em um contexto de capitalismo acadêmico. *Educação & Sociedade* (no prelo).

Silva, Juliana L., & Navarro, Vera L. (2012). Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 20(2), 226-234.

VOANDO SOB O RADAR: MECANISMOS DE CONTROLE DO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL

Resumo

A evolução capitalista contemporânea tem provocado profundas transformações na organização do trabalho, dentre outros, institucionalizando formas de controle do trabalho cada vez mais sutis e imperceptíveis, porém, não menos eficazes. Este artigo explora a presença de tais mecanismos de controle do trabalho em uma das maiores instituições financeiras privadas brasileiras visando entender seus efeitos sobre os trabalhadores. Para tanto foi conduzido um estudo de caso que combinou a pesquisa documental, a observação-participante e a aplicação de questionários como instrumentos de coleta de dados. Os resultados obtidos foram discutidos à luz da Teoria da Economia Política do Poder e identificaram a coexistência de mecanismos mais explícitos e diretos em meio a outros mais sutis voltados para o controle do trabalho e; operacionalizados tanto, por meio da tecnologia, como de técnicas de gestão como; avaliações de desempenho/resultados, comportamentos esperados, sistemas de recompensa/reconhecimento e aumento da flexibilidade. Considerando tais resultados percebe-se que os trabalhadores se encontram crescentemente sujeitos a mecanismos de controle físico, normativo, finalístico, simbólico-imaginário e por sedução monopolista, evidenciando a necessidade de aprofundar a compreensão sobre mecanismos de controle que passam despercebidos pelo radar dos trabalhadores.

Palavras-chave

Instituição financeira. Controle do trabalho. Organização do trabalho. Capitalismo.

VOLANDO BAJO EL RADAR: MECANISMOS DE CONTROL DEL TRABAJO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA NACIONAL

Resumen

La evolución capitalista contemporánea ha provocado profundas transformaciones en la organización del trabajo, entre otros, institucionalizando formas de control del trabajo cada vez más sutiles e imperceptibles, pero no menos eficaces. Este artículo explora la presencia de tales mecanismos de control del trabajo en una de las mayores instituciones financieras privadas brasileñas para entender sus efectos sobre los trabajadores. Para ello se llevó a cabo un estudio de caso que combinó la investigación documental, la observación-participante y la aplicación de cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. Los resultados obtenidos fueron discutidos a la luz de la Teoría de la Economía Política del Poder e identificaron la coexistencia de mecanismos más explícitos y directos en medio de otros más sutiles dirigidos al control del trabajo y; operacionalizados tanto, por medio de la tecnología, como de técnicas de gestión como; evaluaciones de rendimiento / resultados, comportamientos esperados, sistemas de recompensa / reconocimiento y aumento de la flexibilidad. En el caso de los trabajadores se encuentran crecientemente sujetos a mecanismos de control físico, normativo, finalista, simbólico-imaginario y por seducción monopólica, evidenciando la necesidad de profundizar la comprensión sobre mecanismos de control que pasan desapercibidos por el radar de los trabajadores.

Palabras clave

Institución financiera. Control del trabajo. Organización del trabajo. Capitalismo.

FLYING UNDER THE RADAR: MECHANISMS OF WORK CONTROL IN A BRAZILIAN FINANCIAL INSTITUTION

Abstract

Modern capitalist evolution has provoked profound changes in the organization of work, among others, institutionalizing forms of work control that are increasingly subtle and imperceptible, but no less effective. This article explores the presence of such labor control mechanisms in one of the largest private Brazilian financial institutions in order to understand their effects on workers. For that, a case study was conducted that combined documentary research, participant observation and the application of questionnaires as data collection instruments. The results obtained were discussed in light of the Theory of Political Economy of Power and identified the coexistence of more explicit and direct mechanisms in the midst of the more subtle ones focused on labor control; operationalized both through technology and management techniques such as; performance / outcome assessments, expected behaviors, reward / recognition systems, and increased flexibility. Considering these results, it can be seen that workers are increasingly subject to mechanisms of physical, normative, finalist, symbolic-imaginary control and monopolistic seduction, evidencing the need to deepen understanding about control mechanisms that go unnoticed by workers' radar.

Keywords

Financial institution. Work control. Work organization. Capitalism.

CONTRIBUIÇÃO

Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti Sigahi

Estruturação do trabalho, revisão bibliográfica, coleta de dados, análises dos dados e discussão dos resultados.

Geraldo Tessarini Júnior

Revisão bibliográfica, coleta de dados, discussão dos resultados e incorporação das sugestões dos revisores.

Patrícia Saltorato

Proposta metodológica, coleta de dados e discussão dos resultados.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (processos nº 1601669 e nº 1808446).

DECLARAÇÃO DE INEDITISMO

Es autores declaram que a contribuição é inédita.

CONFLITO DE INTERESSES

Es autores declaram não haver conflito de interesses.

COMO CITAR ESTA CONTRIBUIÇÃO

Sigahi, Tiago F. A. C., Tessarini Júnior, Geraldo, & Saltorato, Patrícia (2019). Voando sob o radar: mecanismos de controle do trabalho em uma instituição financeira nacional. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 6(16), 513-550.