

# CONTROLE ELETRÔNICO, METAS E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO NA EMPRESA BANCÁRIA BANCO DO BRASIL

## *ELECTRONIC CONTROL, GOALS AND WORK STEPPING IN THE COMPANY BANK*

Cleito Pereira dos Santos\*

### RESUMO

O trabalho bancário, fortemente rotinizado durante os anos 1980 e metade dos anos 1990 na empresa financeira Banco do Brasil, implicava a adoção de formas de controle estabelecidas em torno da supervisão manual das atividades realizadas. Ao instaurar, a partir de 1995, nova ordem nos locais de trabalho, a instituição financeira tratou de criar novos mecanismos de controle baseados no uso de tecnologias de informação e da comunicação (TICs) e de gestão de recursos humanos. Esta pesquisa teve como objetivo compreender as mudanças do trabalho nessa empresa bancária a partir da criação de novas formas de controle nos ambientes de trabalho. Foram realizadas 30 entrevistas semiestruturadas com trabalhadores e trabalhadoras da estatal financeira em Goiânia, Brasília, São Paulo e Florianópolis. As entrevistas foram realizadas nos anos de 2007 e 2008. Posteriormente, entre 2011 e 2013, retomamos a investigação na empresa bancária analisando documentos e relatórios de gestão. O controle por meio do sistemas – controle eletrônico, controle on line – se expandiu e se diferenciou ao longo da introdução das TICs. A transformação das agências em locais, por excelência, de vendas de produtos e serviços trouxe como uma de suas consequências, além da intensificação do trabalho, a imposição de programas de metas, tendo em vista a lógica do mercado de vender em escala crescente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controle eletrônico. Intensificação do trabalho. Trabalho bancário. Tecnologia.

### ABSTRACT

The bank work, heavily routinized during the 1980s and mid-1990s in the financial company Bank of Brazil, involved the adoption of types of control established around the manual supervision of activities. By establishing, in 1995, the new order in the workplace, the financial institution tried to create new control mechanisms based on the use of information and communication technologies (ICTs) and human resource management. This research aimed to understand the changes in work in the banking business from the creation of new forms of control in the workplace. Thirty (30) semi-structured interviews with workers in our financial state in Goiania, Brasilia, Sao Paulo and Florianópolis were performed. Interviews were conducted in 2007 and 2008. Subsequently, between 2011 and 2013, we resumed the investigation in the banking company documents and analyzing management reports. The control through systems - electronic control, on-line control - expanded and differentiated along the introduction of ICTs. The transformation of agencies at local, par excellence, sales of products and services brought as one of the consequences, in addition to the intensification of work, the imposition of targets programs to the logic of selling in increasing scale market.

**KEYWORDS:** Electronic Control. Labour Intensification. Banking Work. Technology.

## 1. CAPITALISMO E CONTROLE SOBRE O TRABALHO

Neste artigo, discutimos a emergência do controle eletrônico sobre o trabalho e a relação das metas com a intensificação do ritmo da atividade laboral. O objetivo é compreender os mecanismos utilizados pela estatal financeira Banco do Brasil para subordinar o trabalho à lógica bancária e empresarial. Tanto o controle eletrônico

---

\* Doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da Faculdade de Ciências Sociais e do Programa de Pós-Graduação em Sociologia (PPGS/UFG). Membro do Núcleo de Estudos sobre o Trabalho (NEST/UFG). E-mail: cleitops@hotmail.com

quanto as metas consubstanciam as formas atuais de subordinação do trabalho ao capital financeiro. A dominação no trabalho passa a contar com outros mecanismos de convencimento e adesão. A gramática empresarial traz expressões reveladoras do novo estatuto disciplinar e de controle. Ao analisar a manipulação psicológica no trabalho, Heloani (2003) constata a existência de uma nova linguagem voltada para o estabelecimento da dominação e da subordinação do trabalhador no universo da empresa.

A virada organizacional da estatal pesquisada retrata a nova perspectiva adotada no sentido de adaptar o trabalho e os trabalhadores aos novos mecanismos de organização, controle, disciplina e hierarquia no universo do trabalho bancário. As inovações tecnológicas e organizacionais reconfiguraram o ambiente e as relações de trabalho na empresa à medida que instauraram novo código de comportamento, evidenciado pelo discurso da competência, da empregabilidade, da responsabilidade socioambiental, do comprometimento e envolvimento com os objetivos do banco.

O controle, entendido enquanto ação da administração para coordenar e dominar o ambiente e as relações de trabalho, tem se transformado nas últimas décadas com a adoção de novas tecnologias capazes de intensificar a fiscalização do processo de trabalho e, ao mesmo tempo, fazer com que cada trabalhador ofereça mais trabalho ao capital. Os investimentos em tecnologia de informação no sistema bancário nacional crescem constantemente. O desenvolvimento de novos meios informacionais coloca o setor na vanguarda da utilização de recursos de software e hardware mais versáteis e programados de acordo com as necessidades da automação bancária.

Desde o aparecimento do trabalho assalariado que a questão do controle surge como fundamento da produção de mais valia e, conseqüentemente, da exploração da força de trabalho. Nesse sentido, as formas de subordinação e controle têm se sofisticado ao longo do desenvolvimento do capitalismo.

Em *O Capital*, Marx (1988) ao analisar a evolução da indústria capitalista apontara para o fato de o controle da força de trabalho ser algo essencial para o sucesso do capitalista. A organização do trabalho não está dissociada das formas de controle e disciplina; em consequência, a extração de mais-valor e a acumulação do capital requerem um tipo específico de organização do trabalho, na qual o controle é de importância vital para a produção do excedente.

O processo de trabalho enquanto processo de consumo da força de trabalho singulariza a relação de dominação e subordinação do trabalhador. A apropriação do excedente e o controle do capitalista sobre o trabalhador, que deve utilizar os objetos e instrumentos de trabalho de acordo com condições predeterminadas, são fenômenos singulares da produção do capital.

Seguindo a teoria de Marx, Braverman (1981) analisa a relação capital versus trabalho no capitalismo monopolista indicando as formas como o capital instrumentaliza a força de trabalho para extrair mais-valor. Nessa perspectiva, historicamente, a força de trabalho ao ser comprada pelo capitalista se submete aos imperativos das condições sociais de produção ditadas pelas empresas. A relação força de trabalho - capital se estabelece dentro de condições de dominação e de subordinação impostas pela administração do capital.

Para Braverman (1981), o taylorismo representou mais que a instituição da racionalização do processo de trabalho. O sistema preconizado por Taylor tinha como objetivo primordial criar as condições objetivas para que a gerência realizasse o controle sistemático da execução do trabalho no interior das empresas.

O verbo *to manage* (administrar, gerenciar), vem de *manus*, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas

andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência (BRAVERMAN, 1981, p. 68).

Mendoza (1991) associa o controle do trabalho à produção e à reprodução do capital. É um mecanismo fundamental à constituição do poder nos espaços de trabalho, sem o qual o capital não pode se reproduzir. O controle é visto como elemento central à produção e reprodução do capital, uma vez que evidencia as complexas relações sociais formadoras e reguladoras do processo de trabalho capitalista, sem o qual não há processo de valorização do capital.

Desse modo, o controle surge como um fenômeno subordinado à realização do capital. Em outros termos,

(...) el control es un fenómeno subordinado al objetivo estratégico del sistema capitalista, por lo que ha de considerarse tan solo como un instrumento para que unas precisas determinaciones puedan hacerse constitutivas del producto y sea posible acceder, por su mediación, a la necesaria y constante transformación del plusvalor en capital (MENDOZA, 1991, p. 13).

O capitalismo tornou a divisão do trabalho essencial à ampliação do controle social da produção. Ao dividir o trabalho no interior das empresas, o capital pode ter pleno domínio sobre a atividade fragmentada do trabalhador. A racionalização técnica passou a servir aos objetivos de produção e reprodução do valor. Marglin (1989, p. 42) enfatizou que a lógica da divisão do trabalho capitalista que tem como eixo central “dividir para reinar”.

A subsunção real do trabalho ao capital, representado pela predominância da mais valia relativa, implica a adoção de padrões de trabalho e, conseqüentemente, uma divisão das tarefas de tal modo que possam ser controladas pelos administradores do capital. O capitalismo contemporâneo, principalmente a partir do advento do toyotismo, reconstituiu as bases do controle social da produção à medida que recombina e eliminou tarefas antes executadas pelo trabalhador no regime de acumulação fordista.

Se antes o controle era estabelecido a partir da divisão do trabalho e da especialização taylorista-fordista com a existência de cronômetro para regular o tempo de trabalho e da linha de montagem que impunha um ritmo de trabalho mais intenso sob as ordens de um supervisor, no regime de acumulação toyotista, o controle é visto dentro da lógica de comprometer o trabalhador com os objetivos traçados pelas empresas, utilizando como suporte a microeletrônica. As transformações observadas no processo de trabalho capitalista no pós-1970 trouxeram em seu bojo o controle fundado, também, em mecanismos eletrônicos. O controle eletrônico, mais eficiente e racional, ao contrário do controle burocrático, emblematicamente representado pela folha de ponto e/ou cartão de ponto, está se estendendo para todos os setores da atividade produtiva do capital.

O controle, entendido enquanto ação do capitalista para coordenar e dominar o ambiente e as relações de trabalho, tem se metamorfoseado nas últimas décadas com a adoção de novas tecnologias capazes de intensificar a fiscalização do processo de trabalho e, ao mesmo tempo, fazer com que cada trabalhador ofereça mais trabalho ao capital.

No prosseguimento das formas de subsunção real do trabalho ao capital, o toyotismo inovou ao perceber que o saber intelectual do trabalho poderia ser agregado como componente essencial à reprodução ampliada do capital. Dessa forma, os

administradores deveriam estimular os trabalhadores para colocarem à disposição do capital o conjunto dos seus conhecimentos e experiências advindos da realização da atividade produtiva. Antunes (2000, p. 206) designou esse processo como “o trabalhador pensando para o capital”.

Em síntese, o regime de acumulação toyotista transformou o conhecimento, associado às múltiplas atividades do trabalhador, em mecanismo de autocontrole do trabalho ao responsabilizar os trabalhadores pela “qualidade” da atividade executada.

## **2. CONTROLE ELETRÔNICO, METAS E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO**

Os estudos de Segnini (1988, 1998) indicam as transformações do trabalho do bancário ao longo do desenvolvimento capitalista no Brasil no século XX. Na perspectiva da autora, a microeletrônica, nova base técnica da produção, gerou processos produtivos automatizados e mudanças econômicas e sociais em escala global. Nesse contexto, emergiram novas formas de dominação e subordinação nos espaços de trabalho. Ainda segundo Segnini, ao analisar as mudanças no trabalho bancário,

(...) o controle da produtividade do trabalho de atendimento nos bancos está relacionado com o conteúdo da própria função (captação de recursos, empréstimos, venda de “produtos” etc.). Para as funções de atendimento ao público, o controle é realizado sobretudo através do estabelecimento de metas de produção a serem cumpridas. Considerando-se que nesse tipo de trabalho é difícil a mensuração do tempo dispendido pelo funcionário no atendimento a diferentes tipos de clientes, torna-se impossível a definição de normas e procedimentos submetidos a tempos rígidos, sobretudo a partir do momento em que o “atendimento personalizado” passou a ser uma estratégia mercadológica adotada pelos bancos. O cliente, neste sentido, faz parte da rede de controle exercido sobre o trabalhador bancário, justificando assim os inúmeros programas de incentivo às suas denúncias e reclamações diretamente para a direção do banco, implantadas a partir da década de 80 (SEGNINI, 1998, p. 92).

A forma de controle do trabalho, no Banco do Brasil, até recentemente, estava fundamentada no controle burocrático, expresso na existência da folha individual de ponto (FIP) e nos relatórios de atividades feitos manualmente<sup>1</sup>.

Ao instaurar a nova ordem no local de trabalho – as agências –, a instituição financeira tratou de criar novos mecanismos de controle baseados no uso de tecnologias de informação e comunicação e de gestão de recursos humanos. O ponto eletrônico, que muito embora tenha sido também reivindicado pelo sindicato, representou a institucionalização de formas de dominação e subordinação estruturadas nas tecnologias de base microeletrônica.

Se ao longo dos anos 1970-1980 o trabalho bancário estava submetido ao controle de supervisores e a formas burocráticas como folha individual de ponto e/ou cartão de ponto, a partir do final da década de 1990 essas formas são, em parte, superadas e o controle passa a ser estabelecido pela existência de mecanismos eletrônicos que registram desde o horário de trabalho de cada bancário até a produtividade. As avaliações de “competências”, os cursos de formação realizados ao longo do ano e o cumprimento das metas estabelecidas também são representativos dessa lógica.

---

<sup>1</sup> No banco estatal, a folha individual de ponto (FIP) permanece para os comissionados não sujeitos ao controle eletrônico. Cabe ao administrador da agência a tarefa da anotação diária e o controle das ocorrências como: substituições, classificações de ausências e prorrogação de jornada. Subsiste a FIP, mas a totalidade do controle da jornada de trabalho nas agências ocorre por meio do controle eletrônico (Cf Acordo Coletivo de Trabalho de Âmbito Nacional Celebrado entre o Banco do Brasil S.A. e a Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito – CONTEC. Brasília, 13 de novembro de 2006. Disponível em: [www.contec.org.br/arquivos/act\\_2006-2007-bb-contec.doc](http://www.contec.org.br/arquivos/act_2006-2007-bb-contec.doc). Acesso em 14 jan. 2007).

Em certo sentido, embora a atividade do bancário que lida com o atendimento ao público seja de difícil mensuração, as empresas criaram formas de racionalizar o controle por meio da quantificação das metas, além da tentativa de incorporar o cliente como mais um elemento de pressão sobre o trabalho executado.

Assim, temos que o trabalho bancário, fortemente rotinizado até os anos 1980 e início dos anos 1990 na estatal, período anterior a revolução informacional (LOJKINE, 2002), implicava a adoção de tipos de controle estabelecidos em torno da supervisão manual das atividades realizadas. A conferência das fichas, posteriormente das listas impressas, de débito e crédito e a verificação da folha de ponto consubstanciavam a existência do controle burocrático sobre o trabalho do bancário. À medida que a revolução informacional oferece os meios eletrônicos para a racionalização do trabalho e, junto a esse processo, o regime de acumulação toyotista tende a se expandir para o conjunto da produção capitalista, embora nos países periféricos o processo de junção e/ou mesclagem dos modelos taylorista-fordista e toyotista apareça (HIRATA, 2002), novos mecanismos de controle são gerados. Esses mecanismos estão expressos nas políticas gerenciais e de recursos humanos por meio da instalação de programas que visam capturar a subjetividade do trabalhador, colocando-o à disposição do capital.

Os controles – programa de metas, busca do comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa, ponto eletrônico (conhecido como gerenciamento da jornada de trabalho), demanda dos clientes, avaliação de desempenho – expressam as mudanças na forma de fiscalização do trabalho nas dependências da instituição financeira estatal. Nessa perspectiva, notamos que as formas de controle são variadas e se expressam de diversas maneiras.

O controle no trabalho no interior das agências, de acordo com o nível de classificação de cada uma delas, ocorre com a verificação dos processos por parte do gerente encarregado para a tarefa:

Dentro da agência hoje, algumas agências – vem aí a questão do nível (classificação das agências em níveis que vai de 1 a 5) – tem o gerente de administração que é um cargo que colhe o controle. Esse controle em termos de se o funcionário está fazendo, se está cumprindo as normas, se os processos estão sendo arquivados pelo prazo normal. Enfim, existe hoje em algumas agências (Pedro. Gerente de Contas).

A verificação dos procedimentos é realizada diariamente, porque a atividade rotineira passa pela conferência da chefia a que está subordinado o trabalhador. A fiscalização dos serviços, da execução e dos horários é feita no dia a dia da agência e das equipes de trabalho. Nas equipes de trabalho, o próprio trabalhador fiscaliza o trabalho do outro.

As equipes funcionam como mecanismos de execução das atividades e como meio de controle do trabalho do bancário. Portanto, a vigilância é estabelecida a partir da lógica funcional do trabalho em equipe:

Você vigia ou controla o seu próprio colega ali. Vê se ele está trabalhando de acordo. Não com normas ou com alguma coisa, mas vê se ele está pelo menos fazendo as funções dele porque o dia a dia te exige isso. Se ele não fizer vai acumular para você. Vai acumular para o outro. Então acaba tendo um controle nesse sentido. Pela execução do trabalho e não porque um fica olhando ou vigiando o que o outro está fazendo; porque isso não daria tempo, mas sim pela demanda. Eu acho que seria pela demanda hoje que você acaba controlando. Porque se um não trabalha dentro da equipe, sobrecarrega os outros. E se sobrecarrega os outros, os outros vão “chiar” porque está sobrecarregando. Então há um certo controle em função da demanda de serviço mesmo (Pedro. Gerente de Contas).

Outro aspecto relacionado ao trabalho em equipe são as avaliações. A adoção de programas de recursos humanos, durante os anos 2000, transformou a avaliação do trabalhador em poderoso meio de fiscalizar as atividades ao longo do período. As avaliações são feitas no sentido de identificar a existência de determinadas habilidades e conhecimentos do bancário. Inicialmente, o banco criou a chamada Gestão de Desempenho Profissional (GDP), transformada em Gestão de Desempenho por Competências (GDP por Competências) a partir de 2005.

As avaliações são realizadas tendo em vista algumas características que se pretende alcançar no processo de trabalho bancário. Para isso, fica determinado que o trabalhador deverá cumprir determinadas “competências”. A gestão por competências aparece como a última expressão em termos de fiscalização das atividades do trabalhador.

Esse processo de avaliação é todo realizado no sistema. Os trabalhadores acessam o portal da avaliação, na rede interna, colocando ali os conceitos destinados a compor o desempenho de cada um no processo de trabalho. Nesse sentido, todos avaliam e são avaliados dentro da dinâmica determinada pelo banco. Em cada equipe, o chefe avalia o trabalhador que por sua vez avalia o colega e todos fazem autoavaliação.

A GDP por Competências está dentro do princípio empresarial de envolvimento, engajamento, comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa. Objetivos esses voltados para o cumprimento de metas de vendas de produtos e serviços, sendo o objetivo central a produtividade e a lucratividade da empresa.

De acordo com Marília, Analista de Gestão de Pessoas (analista Gepes) entrevistada, “uma agência é medida basicamente por seus números” e isso reflete a produtividade e a lucratividade da empresa. Para alcançar os “números”, a gestão de desempenho se torna essencial, uma vez que institui sobre os administradores e gerentes – e deles sobre a totalidade dos trabalhadores – a pressão por resultados. Dentro desse cenário, o controle do trabalho também é feito:

Através de GDP por Competências. Porque é o seguinte: o banco determinou as competências. Era GDP (Gestão de Desempenho Profissional). Hoje o banco mudou porque é por competência. Então, ele te dá as competências e você tem que cumprir aquelas determinações: atendimento, interesse no trabalho, aperfeiçoamento profissional, excelência no trabalho, relacionamento com os clientes, relacionamento interno, essas coisas. Definiu-se essas competências...cumprir meta, se você conhece os produtos, essas coisas. Aí o gerente de contas ele faz a avaliação do funcionário menor. Tem uma quantidade desses funcionários menores que fazem a avaliação do superior também e você faz sua autoavaliação (José. Gerente de Contas).

Além das avaliações periódicas a que os trabalhadores estão submetidos, existe o controle do cliente sobre as atividades do bancário. A demanda de serviços, geralmente solicitada pelos clientes – controle externo – é determinante na constituição dos espaços de poder no trabalho bancário, e exerce forte pressão sobre o processo de trabalho. O controle deixou de ser uma atribuição restrita aos supervisores, administradores e gerentes e passou a contar com um elemento exterior: os clientes.

Essa externalidade do controle coloca o bancário diante da necessidade de apresentar resultados provenientes da relação com o cliente. A acumulação do capital torna-se mais eficaz à medida que é imposta aos trabalhadores como uma exigência exterior e, portanto, deve-se submeter à demanda dos clientes.

Em síntese, o cliente é fiscalizador, controlador do serviço bancário e ao mesmo tempo é o alvo das vendas de produtos e serviços, empréstimos e captação de recursos

da instituição bancária<sup>2</sup>. No meio desse turbilhão está o trabalhador submetido tanto ao controle interno quanto ao externo.

Não tem um controle assim: “você é obrigado”. A gente vê o resultado. Porque o cliente, ele me cobra. O cliente liga, traz o documento dele para alguma coisa ou ele entra com um processo; aí ele pede mais ou menos uma previsão. Agora, o que o banco pede também é pra gente manter contato com o cliente. Para não deixar ele frustrado. O que tem é o resultado. Vamos supor que o cliente liga: “ah, não ficou pronto”. Aí ele procura o gerente de contas. Isso vai subindo às instâncias. O cliente mesmo já procura um gerente. Então, a cobrança vem muito do cliente. Porque tudo que a gente está fazendo lá, a gente está fazendo para o cliente. Alguma coisa relativa a ele (Júlia. Assistente de Negócios).

As formas de controle burocrático, em certo sentido, perderam a efetividade na fiscalização do trabalho. Hoje, a execução da atividade bancária requer o uso de tecnologias de última geração capazes de agilizar os processos e viabilizar a rápida circulação dos capitais em escala local, regional, nacional ou internacional.

O ganho de tempo conquistado pelas instituições financeiras, com a adoção de novas tecnologias e da reestruturação organizacional, potencializou a capacidade de lucratividade e produtividade e transformou a circulação do dinheiro, realizada agora em tempo real. Os processos de execução da atividade bancária estão marcados pela revolução informacional, nos termos analisados por Lojkine (2002).

A dimensão da mudança pode ser percebida na forma como a rotina do trabalho foi sendo redimensionada. No banco, a maneira como a atividade do caixa foi modificando é ilustrada abaixo:

A forma como funcionava um pagamento num guichê de caixa. Você olhava num relatório, fazia baixa, diminuía o valor manualmente e você tinha controle disso. Então era complicado. Quando você tinha que fazer, por exemplo, consulta de um saldo de outra agência, você não tinha o sistema de dados instantâneos. Tinha que ligar para a agência: “baixa aí do valor que fulano está sacando”. O cara ia lá e riscava. Hoje eu vejo aqui. O fulano vai em qualquer agência, saca de imediato. Quer dizer, em qualquer lugar do mundo ele saca sem problema nenhum. Desde que ele tenha saldo na conta, ele pode sacar porque o sistema é instantâneo (Alexandre. Gerente de Contas).

Em contrapartida, o sistema eletrônico registra todas as atividades correspondentes ao trabalho do bancário. Por meio do sistema, o controle eletrônico redimensiona a dominação nos locais de trabalho. Nesse sentido,

Tudo que você faz, você faz através do sistema. Você não faz no formulário, manda e está registrado. Não. Todo registro é feito através do sistema. Como ele é feito através do sistema, o quê que acontece? Existe um registro. Então, por exemplo, como eu não trabalho nos órgãos de controle, mas através desses setores eu acredito que deva ter um acesso onde você vê a atuação de

---

<sup>2</sup> Os bancos criaram no final dos anos 1980 diversos canais para que o cliente pudesse realizar suas reclamações e sugestões sobre o tipo de serviço oferecido e o atendimento dispensado pelo bancário nas agências. Existem outros canais de atendimento do sistema bancário, tais como: Serviço de Atendimento ao cliente (SAC) e as Ouvidorias. No banco em questão, canais como o *BB Responde* têm na sua concepção o propósito de estimular o controle externo do cliente. De acordo com informações da Febraban, em 2003, cerca de 32 milhões de clientes utilizaram o SAC. Em 2006, esse número alcançou os 212 milhões de clientes. O tempo médio de espera no telefone do SAC até a efetuação do atendimento caiu de 180 segundos, em 2003, para 31 segundos em 2006. Junte-se a isso o fato de algumas sugestões dos clientes serem incorporadas pelas empresas bancárias e temos a dimensão do controle externo que se concretiza sobre a atividade diária do bancário (FEBRABAN. Relatório Social, 2006).

cada funcionário. Mas, o banco não trabalha nesse sentido assim “eu vou verificar o que você fez durante o dia aqui”. Não. Na verdade, o gerente de contas ele tem a carteira para trabalhar e prospectar. É através daquela carteira é que você tem um panorama do trabalho daquele funcionário. A administração, ela vai ter num todo porque aí ela tem uma preocupação com relação a essas metas de cursos, a essas metas de desembolso, de despesas administrativas, de despesas disso, daquilo. Então, tem todo esse controle. Com base nesse todo é que gera rentabilidade, que gera o cumprimento das metas, que gera aquilo que o banco exige que as agências cumpram (Alexandre. Gerente de Contas).

Desde a abertura de contas, passando pela venda de produtos e serviços, o controle é efetivado pelo registro das operações e pela confirmação exigida para cada operação realizada. O superior hierárquico detém o controle sobre as ações que efetivamente o trabalhador bancário realiza. Para cada operação é necessário um deferimento que é uma atribuição do gerente, nos diversos níveis e nas diversas equipes e áreas em que está dividido o trabalho dentro das agências. Segundo gerente de gestão de pessoas entrevistado, o controle é feito:

Em toda a parte do banco. Vou te dar um exemplo de agência. Um funcionário que abre uma conta corrente, ele precisa da confirmação do seu superior hierárquico nessa conta corrente. O que ele faz não fica solto. Alguém precisa saber do que ele fez. Tudo via sistema. Tudo é feito via sistema (Ulisses. Gerente de Gestão de Pessoas).

O ponto eletrônico é um software que registra e controla a frequência dos funcionários na estatal financeira. Ele recolhe as marcações de entradas e saídas dos trabalhadores, possibilitando o controle e a fiscalização da jornada de trabalho. Nesse sentido, essa tecnologia pode ser usada para posterior emissão de relatórios que demonstrem faltas, atrasos, assiduidade dos trabalhadores ao longo da semana, do mês ou do ano.

No Acordo Coletivo de Trabalho de 2000-2001, firmado entre a estatal e a representação da categoria, a instalação do ponto eletrônico já aparecia na oitava cláusula. No entanto, só a partir de 2003 é que a estatal firma Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta com o Ministério Público do Trabalho no Distrito Federal para sua implantação em todo o país. Desde então, a questão do controle eletrônico está posta nos seguintes termos:

O Banco adotará, para registro e controle de frequência de seus funcionários, sistema de ponto eletrônico onde serão anotados, pelo funcionário, os horários relativos a sua jornada de trabalho. A anotação feita pelo funcionário deverá ser validada pela Empresa (Acordo Coletivo de Trabalho. Banco do Brasil/CONTEC, 2006-2007).

O controle sobre o trabalho passou a ser realizado, também, com o uso do ponto eletrônico que gerencia a jornada de trabalho de cada trabalhador. Os funcionários comissionados têm que cumprir jornada de 8 horas, com intervalo de, no mínimo, 1 hora e no máximo 2 horas para almoço.

O sistema funciona tendo em vista delimitar para cada funcionário a jornada a ser cumprida. Os caixas executivos e os postos efetivos, escriturários, são os que não têm comissionamento e, portanto, trabalham 6 horas como está definido na legislação trabalhista. O controle é realizado:

Através de diversas ferramentas. Nós temos uma, gerenciamento da jornada de trabalho, que é o ponto eletrônico. O funcionário chegou, deu o comando de entrada e ao ir embora, o comando de saída. Isso é o gerenciamento da jornada de trabalho. Produtividade, existe o acompanhamento de um comissionado. De alguém que tem cargo de responsabilidade maior e que



acompanha esse profissional no que diz respeito ao que ele fez (Ulisses. Gerente de Gestão de Pessoas).

O ponto eletrônico está instituído não só nas agências, mas no conjunto das atividades bancárias. Contudo, o controle eletrônico não é exclusivamente realizado através do ponto eletrônico. Existem outras formas que utilizam o sistema *on line* das agências para efetivar a subordinação dos trabalhadores bancários aos objetivos traçados pela administração da instituição financeira. A intranet e o e-mail corporativo também fazem parte das novas modalidades de fiscalização e controle sobre o trabalho no banco estatal.<sup>3</sup>

O ponto eletrônico, no entanto, não impede o extrapolamento da jornada de trabalho. Embora o banco afirme não querer ninguém trabalhando fora do horário fixado, a alta direção pressiona os administradores das agências para que sejam cumpridas as metas determinadas e esses pressionam os gerentes e o agrupamento de execução<sup>4</sup>. Ocorre então a distribuição da pressão e das exigências para que as determinações sejam satisfeitas. Então, a jornada de trabalho, embora seja registrada pelo sistema eletrônico, continua sujeita às vicissitudes da produtividade e da lucratividade do banco.

Poderia falar sobre a jornada de trabalho. Hoje o Banco do Brasil instituiu o que a gente chama de ponto eletrônico. O funcionário de 6 horas ou de 8 horas, se ele for comissionado, ele entra no sistema que a gente chama de ponto eletrônico, dá sua entrada. Quando ele sai para o almoço, para o intervalo, ele dá sua saída. Volta daqui a uma hora, uma hora e meia ou duas, dá entrada de novo e quando bate as suas 6 ou 8 horas, aí ele dá sua saída, e por isso se acompanha a efetiva jornada de trabalho do sujeito, evitando que ele trabalhe fora do horário. Evitando que alguém se arrisque a pedir que ele trabalhe fora do horário para dar conta de alguns negócios, etc. Mas não impedindo totalmente. Aí há uma certa relação que tem que ser observada, perseguida e que não pode se deixar banalizar, do funcionário fazer valer os seus direitos. Então, ele não pode ceder a uma sedução ou alguma pressão para que trabalhe além da sua jornada. Ele não está sendo remunerado para

---

<sup>3</sup> Destacamos aqui a Intranet (internet interna) que é formada por um conjunto de computadores ligados à rede interna da empresa. As informações corporativas são rapidamente divulgadas tendo em vista que apenas os funcionários autorizados têm acesso à rede interna. Nesse sentido, as informações que circulam são de estrito interesse da empresa para a realização dos negócios bancários. A intranet permite aos funcionários realizarem cursos instrucionais não presenciais dentro do propósito de que eles adquiram um conjunto de conhecimentos e habilidades voltado para a efetivação dos objetivos da estatal. O acesso permite aos controladores (administrador de segurança) a fiscalização e o controle sobre os usuários da rede privada. O e-mail corporativo é utilizado para a comunicação dos funcionários com os clientes e na comunicação interna. A monitoração da rede interna por parte do administrador de segurança permite que se verifiquem os conteúdos dos e-mails enviados pelos funcionários. Nas empresas privadas, a prática da vigilância sobre os funcionários, por meio da monitoração do e-mail corporativo, tem virado rotina autorizada pela própria legislação. Sobre esse assunto, confira: ***Monitoramento Eletrônico: sugestões para controle do uso de e-mails e recursos tecnológicos em benefício da empresa e em favor do bem-estar dos empregados***. [www.fecomercio.com.br/site/downloads/arquivos/arquivo\\_cartilha\\_01.pdf](http://www.fecomercio.com.br/site/downloads/arquivos/arquivo_cartilha_01.pdf)- aceso em 12/11/2007; ***Agravo de Instrumento em Recurso de Revista 613/2000***. [www.tst.gov.br](http://www.tst.gov.br). Acesso em: 12 nov. 2007.

<sup>4</sup> Segundo os diversos depoimentos dos bancários, o ponto eletrônico delimita a jornada de trabalho - 6 ou 8 horas. Dado o horário de encerramento da jornada do bancário, o ponto cai no sistema e o bancário não tem como continuar trabalhando no computador. O sistema se fecha para ele. No entanto, o gerente de administração (Gerad) possui autorização para abrir novamente o sistema permitindo que o bancário trabalhe 1 ou 2 horas a mais. Isso ocorre, principalmente, nos dias que antecedem o cumprimento das metas e os administradores e gerentes estão ansiosos para atingi-las. Nesse caso, o bancário extrapola a jornada, mas não recebe por isso. Entra no banco de horas. Quando ocorre do trabalhador não cumprir a sua jornada, é descontado no salário.

isso e o banco deu um recado muito forte: “só queremos que você trabalhe dentro da sua jornada”. Aí, talvez, algum administrador, tem que correr atrás das metas, não conseguiu, dá uma pressionada aqui ou seduz de uma outra forma e o funcionário acaba trabalhando depois do horário (Leandro. Gerente de Gestão de Pessoas).

O controle eletrônico possibilita o mapeamento das atividades diárias executadas pelos trabalhadores, além de oferecer um panorama geral acerca do desenvolvimento da instituição financeira. Nesse sentido, o controle eletrônico – a tecnologia – está associado com o estabelecimento de normas e padrões de comportamento correspondentes aos ideais da reestruturação organizacional dos anos 1990.

(...) o ponto eletrônico, (...) o banco através dele pode saber quantos funcionários trabalhou hoje, quantas horas dedicaram ao trabalho, quantas horas dedicaram ao almoço, aos horários de intervalos. É o ponto eletrônico. Quantos estavam de viagem a serviço, quantos estavam fazendo curso de linha no banco, quantos utilizaram o abono, quantos utilizaram licença prêmio, quantos faltaram. Essa ferramenta dá ao banco, eu diria esse grande aplicativo, esse grande sistema, a possibilidade de tudo que acontece no país (Ulisses. Gerente de Gestão de Pessoas).

O controle por meio dos sistemas – controle eletrônico, controle *on line* – se expandiu e se diferenciou ao longo da introdução das tecnologias de informação e da comunicação. Pode-se saber o desempenho, a produtividade do trabalhador, tendo como parâmetro o cumprimento das metas. O controle por meio do sistema, da rede, tornou-se, do ponto de vista da empresa, mais eficaz e rígido. As tecnologias de informação e da comunicação criaram a esfera perfeita para a supervisão e o controle das atividades exercidas nas agências.

Os mecanismos eletrônicos de controle exercem dupla função: vigiar tanto os usuários e clientes quanto os trabalhadores bancários dentro das agências. As câmeras de vídeo instaladas nos locais de trabalho realizam esse duplo movimento. Em estudo sobre o telemarketing nos bancos, Venco (2003) constatou a existência de software e chips de segurança supostamente instalados para racionalizar o trabalho, mas que ao mesmo tempo fiscalizava os trabalhadores no sentido de lhes impor um ritmo suficiente para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade.

No interior das agências, o controle eletrônico se transformou em algo constante e comum ao cotidiano do bancário. Os equipamentos eletrônicos como a câmera:

Acaba sendo um instrumento de dupla função porque pretensamente os instrumentos de vigilância que, basicamente, são câmeras de vídeo fundamentalmente nas agências, tanto de atendimento ao público quanto nas agências de apoio, são câmeras de vigilância e vigilantes contratados, você vê que eles acabam tendo, principalmente as câmeras, a função de vigiar não só os clientes, o movimento da agência, mas, como, também, os próprios funcionários. Uma forma, também, de cercear, está fiscalizando o trabalho do funcionário (Eduardo. Escriturário).

A expansão na quantidade de produtos e serviços ocorreu, em parte, porque a tecnologia incorporou funções antes realizadas pelo bancário. Por outro lado, a reestruturação organizacional fez a adequação dos ambientes de trabalho, do espaço físico, à lógica do mercado; as agências se transformaram em espaços de venda. A partir daí, o que se verificou, principalmente no período pós 1995, foi o crescimento do número de produtos e serviços bancários.

O banco criou uma quantidade enorme, uma gama muito grande de produtos. Então, o cliente hoje é mais exigente porque ele chega lá e quer saber. Então, o atendimento que você faz ali não é um atendimentozinho rapidinho. Você tem que se profissionalizar; tem que se aperfeiçoar dentro desses produtos

para você explicar para o cliente. O banco criou uma gama muito grande de produtos que você não tem como atender. Você não tem como fixar (José. Gerente de Contas).

A transformação das agências em locais, por excelência, de vendas de produtos e serviços trouxe como uma das consequências, além da intensificação do trabalho, a imposição de programas de metas tendo em vista a lógica do mercado de vender em escala crescente. Programas de metas como o *Superação*, posteriormente o *Sinergia*<sup>5</sup>, estimulam a competição entre trabalhadores e agências do banco estatal e entre ele e os bancos concorrentes.

O bancário passa a ser visto como um trabalhador de resultados. À medida que cumpre as determinações da alta direção da instituição, as metas seguintes crescem e a pressão por resultados aumenta. A generalização do bancário-vendedor reflete a extensão da política de resultados representada pelo atingimento das metas estabelecidas.

Hoje em dia, em todas as dependências do banco, se trabalha com metas de atingimento de resultados. Então, a forma de se medir é por aí. Não existe um sistema que especifica essas metas por funcionário. Não existe um sistema para isso. Mas a agência recebe essa quantidade de metas, vamos dizer assim. Eu estou falando quantidade por quê? Às vezes é negócio, às vezes é captação, às vezes é empréstimo. E aí ela gerencia essa divisão de metas entre os seus gerentes de contas, funcionários. “Olha, nós precisamos, aqui, vender 10 seguros de carros até o final do mês”. Então, isso é dividido na equipe. Agora, não existe um sistema que organize essa definição, aonde postaram no sistema que você vai vender um, que você vai vender dois e você vai vender três. É uma governança que se faz ali. A agência precisa dar conta disso. Se a agência não dá conta disso, ela não recebe todos os benefícios e ainda coloca em risco o pagamento da sua participação nos lucros se não atingir aquele mínimo de pontos necessários para o atingimento das metas. Então, eu busco as metas e isso se transforma numa quantidade de pontos: 300, 400, 500 pontos. Se eu atingir o mínimo de pontos eu ganho minha participação nos lucros, se eu não atingir eu não ganho. Então, tem aí seus controles. É o que a gente chama, no sistema, ATB (Atendimento do Acordo de Trabalho) que é o sistema que mede como o desempenho das dependências está evoluindo ao longo do semestre (Leandro. Gerente de Gestão de Pessoas).

O Atendimento do Acordo de Trabalho (ATB) corresponde ao módulo variável do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)<sup>6</sup>. O Programa PLR se

---

<sup>5</sup> *Superação* era o programa de metas que antecedeu o *Sinergia*. O nome do programa já indicava, de imediato, os objetivos da empresa. A regra era superar as vendas de produtos e serviços, captar recursos, etc. *Sinergia* é o programa de metas do Banco do Brasil vinculado ao Atendimento do Acordo de Trabalho (ATB) nas agências. Esse programa tem sido alvo de reiteradas críticas por parte tanto dos sindicatos quanto dos trabalhadores entrevistados. A aplicação da política de metas do banco tem afetado as relações de trabalho uma vez que a pressão para alcançar as metas, geralmente, leva ao assédio moral, ao descomissionamento, à classificação das agências em níveis – de 1 a 5 - de acordo com a produtividade e lucratividade apresentada, ao estresse, LER-DORT, dentre outras doenças do trabalho. Esses programas de metas são as bases da figura do bancário-vendedor. C.f.: *O Espelho*, nº 21, junho de 2006.

<sup>6</sup> Segundo informações do DIEESE, “nas empresas estatais federais, a implementação da PLR está regulamentada pelo Poder Executivo, através da resolução n.º 10, de 30 de maio de 1995, do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (CCE). No acordo do BB, no final de 1996, constou o pagamento de um abono de R\$ 500,00 para todos os empregados a título de PLR. Quando do julgamento do dissídio, foram definidos o pagamento de um outro abono, de R\$ 3.000,00, desvinculado da PLR, e a devolução ao banco dos R\$ 500,00 do primeiro abono. O banco, contudo, há mais de um ano, vem propondo a introdução de formas de remuneração variável nos moldes estabelecidos pela MP da PLR. A cláusula 4ª do acordo coletivo de trabalho 1997/98 estabelece uma negociação de PLR entre o banco e uma comissão de empregados eleita diretamente pelos funcionários, integrada por um representante das

divide em dois módulos: o Linear (antigo Básico) e o Variável (antigo Bônus). O Módulo Linear diz respeito à parte fixa, advinda do lucro líquido da empresa, dos rendimentos dos funcionários; e o Módulo Variável ao cumprimento do ATB e depende do desempenho de cada agência. Dessa maneira, à medida que a agência atinge as metas estabelecidas paga-se um percentual, inicialmente destinado ao grupo gerencial, mas agora estendido a todos os funcionários, segundo o Placar da dependência<sup>7</sup>. (Acordo Coletivo de Trabalho. Banco do Brasil/CONTEC, outubro de 2006).

Portanto, o ATB por um lado mede o desempenho das agências a partir do cumprimento das metas pelos funcionários, por outro impõe a competição constante entre os bancários da estatal para vender produtos e serviços, tendo em vista que seus rendimentos passam a depender, também, dos pontos atingidos. Assim, o módulo variável (ATB) é um dos instrumentos de controle no trabalho na estatal à medida que atende a dois objetivos: impor o cumprimento de metas e subordinar o salário do trabalhador da estatal à pontuação (placar) estabelecida.

A definição das metas, no Banco do Brasil, não comporta a participação dos trabalhadores. A quantidade de produtos e serviços que cada agência deve vender parte de uma definição das instâncias superiores do banco. Isso reflete a estratégia taylorista de separação entre planejamento e execução. No capitalismo contemporâneo, a acumulação do capital ocorre obedecendo aos princípios não democráticos expressos nas teorias administrativas desde Taylor e Fayol. Embora existam diversas teorias gerenciais exaltando a importância da participação dos trabalhadores nas empresas, isso fica restrito, quando muito, à execução das determinações da direção.<sup>8</sup>

Desse modo, a chamada “democracia empresarial”, o “empoderamento” (*empowerment*), a participação dos trabalhadores, ressoam como mecanismos administrativos na tentativa de capturar a subjetividade dos trabalhadores com o objetivo de alcançar a produtividade e a lucratividade na concorrência entre as empresas bancárias.

A extensão do poder da empresa bancária sobre o universo do trabalho tem em sua origem justamente a divisão das tarefas, a especialização das funções. O poder da alta direção está expresso nas determinações das metas a serem cumpridas nas agências, em uma instituição com mais de 80.000 bancários.

Esse poder desce da alta direção e chega aos administradores das dependências, responsáveis por fazer cumprir a política de metas, que distribui à gerência média a obrigação de impor aos bancários do agrupamento de execução a realização em cada área, em cada setor, das metas planejadas no topo da administração. Desse modo, as decisões são tomadas:

Sem a participação dos funcionários. As metas de venda, as metas de participação no mercado, de que o banco quer assumir tal posição, por exemplo, na capitalização do país. Existe outra instituição financeira, por

---

entidades sindicais signatárias do acordo” (Boletim DIEESE, julho de 1998. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/bol/neg/negjul98.xml>. Acesso em: 25 jul 2008.

<sup>7</sup> O Placar é expresso pelos números estipulados pela empresa. Assim, se a agência atinge o nível máximo de pontuação, 400 pontos ou mais, ou seja, cumpriu todas as metas estabelecidas, o percentual de pagamento do Módulo Variável (ATB) é de 100%. De 388,42 a 399,99 pontos o percentual é de 89%; de 372,69 a 388,41 pontos, significa 77% de percentual de pagamento; entre 356,96 a 372,68 pontos, o percentual atinge 66%; de 341,24 a 356,95, o índice é de 54%; e de 325,51 a 341,23 atinge-se o mínimo do percentual, 43%.

<sup>8</sup> Teorias acerca da Qualidade Total foram elaboradas por W. E. Deming (1990), A. V. Feigenbaum (1986), J. M. Juran (1993), K. Ishikawa (1993) e P. B. Crosby (1988) que se transformaram nos principais “gurus” dos modismos administrativos ao longo do século XX. Para melhor compreensão dessas teorias, confira Heloani (2003).

exemplo, que está à frente na capitalização, se o conselho diretor resolve que o banco tem condições de assumir a liderança do mercado em títulos de capitalização, então isso é traduzido em números e é distribuído em todas as dependências do banco para que seja cumprido. São metas semestrais que fazem parte do acordo de trabalho (Marília. Analista de Gestão de Pessoas).

Mesmo não contando com a participação dos trabalhadores, a direção do banco designa como acordo de trabalho a imposição das metas à totalidade dos bancários. O Atendimento do Acordo de Trabalho (ATB) é o instrumento disciplinador do trabalho uma vez que normatiza o espaço e o tempo da execução das metas. O espaço são as dependências da empresa e o tempo é o semestre, observando a jornada de trabalho tanto dos comissionados – 8 horas – quanto dos não comissionados – 6 horas.

O ATB estabelece o controle sobre as atividades do bancário para realizar a venda de produtos e serviços. Nesse aspecto, o Acordo de Trabalho, no banco investigado, é uma das expressões de subordinação do trabalho ao capital. De acordo com Gaudemar (1991), essa codificação – regras, normas – opera com o objetivo de estabelecer ou reproduzir uma determinada ordem produtiva a partir de certa normalização do trabalho.

A distribuição das metas perpassa toda a estrutura da empresa. A hierarquia administrativa comanda o processo dessa distribuição para as agências. O conselho diretor determina e as superintendências de varejo tratam de impor a determinação às agências. O processo segue a hierarquia da empresa estatal:

As superintendências de varejo é que são as unidades que jurisdicionam as agências. Então, elas recebem as metas por superintendências regionais e estaduais. Essas superintendências dividem nas suas jurisdições, conforme o perfil da agência, conforme a quantidade de clientes, uma determinada meta a ser cumprida em um determinado espaço de tempo. Isso chama-se acordo de trabalho. E o gestor é avaliado. O gestor da agência é avaliado em função do cumprimento dessas metas (Marília. Analista de Gestão de Pessoas).

Com o avanço do processo de intensificação das vendas e consequente aumento das metas impostas, a fiscalização sobre o bancário assume proporções maiores. As metas são distribuídas por equipe de trabalho, mas já existem as planilhas individuais para contabilizar o volume de vendas de cada bancário nas agências. As metas são instrumentos da intensidade do trabalho; são portadoras da autoridade do capital no local de trabalho, como indicado por Jinkings (2002).

Quanto mais o bancário-vendedor contabiliza vendas, maior o volume exigido pela alta direção para manter a empresa no topo do ranking do setor financeiro, e mais intenso também é o trabalho em função das pressões para atingir os resultados exigidos nos ambientes de trabalho.

Quando eu entrei na agência, há dois anos, não é tanto tempo assim, era dividido meio que por equipe. Não tinha o controle individual. Hoje já tem planilhas em que somos obrigados a passar diariamente as vendas: o que vendeu, quanto, qual o valor, o que isso resulta em tarifas e até a cobrança dessas vendas. Isso tudo em função do cargo que está. O gerente de contas tem uma meta maior, uma pressão maior de produtos direcionados para aquele período, para aquela carteira, para aqueles clientes. Isso é bem diferente do pouco tempo que tenho de banco; desde que entrei eu já vi essa mudança bem clara. Essa briga pelo mercado, para não perder a posição, no seguro tem que ser o primeiro... faz com que o banco exija cada vez mais dos funcionários essas metas, o cumprimento, o atingimento (Carlos. Assistente de Negócios).

No entanto, a política de metas não se restringe apenas a pressão e imposição direta sobre os bancários. Ocorre outro processo, tão importante quanto a pressão direta

para cumprir as metas, que é realizar reuniões para distribuir a quantidade de produtos para cada gerência no interior da agência bem como a forma de efetivá-la.

A subjetividade do trabalhador bancário é manipulada (HELOANI, 2003) por meio de reuniões e festas para estimular o bancário a adotar a postura daqueles que conseguem realizar as metas estipuladas. Assim, a equipe de autodesenvolvimento (EAD) funciona como instrumento psicológico de convencimento e adesão do bancário às estratégias da empresa.

Para cumprir as metas, os gerentes, ou as gerências, têm que estabelecer algum tipo tanto de organização quanto de controle. As reuniões funcionam como mecanismo de pressão direta sobre as equipes de trabalho.

Essas reuniões são entre assistentes, gerentes, Gerad (gerente de administração). Escriturário não participa e caixa também não participa dessas reuniões. Aí tem as reuniões e eles falam: “ah, a gente tem que fazer para esse mês 5 seguros de carros. Então tá. Vamos lá”. Tem que fazer. Aí um já fala: “ah, eu estou com um em vista. Vou ligar para fulano, vou ligar para o cliente”. Eu sei que uma pessoa vai fazer. Outra não vai. O que acontece? Vamos supor que dentro desse prazo estipulado, que era para ser feito, não foi cumprido essa meta. Aí já se estabelece: “ah, tal gerente vai ficar com um, outro gerente fica com outro”. Nós somos 5, então fica um para cada um. Vocês têm que fazer. E se não fizer? Já teve várias vezes que não faz. Não tem como. Porque você não tem só uma meta de seguros. Você tem uma meta de seguros, você tem 10 Ourocap, você tem um cartão. E você não tem só que fazer isso. Tem que atender o cliente. Tem que resolver os problemas do dia a dia. Problemas que ficaram de ontem porque a demanda é muito grande. É cliente demais. Nessa carteira que eu estou, trabalho com 4 gerentes, são mais ou menos 400 clientes para cada carteira. 4x4...então você já faz ideia da quantidade de clientes. E eu fico responsável só para atender os telefonemas. Agora você imagina. Às vezes, eu fico só no telefone, praticamente o tempo todo. É cliente querendo resolver o problema por telefone, não querendo ir na agência porque ele fala assim: “eu cheguei na agência, tem um monte de gente na minha frente”. Isso aí demanda tempo. Eles estabelecem para cada gerente. Colocam lá no muralzinho: “fulano tem que fazer tanto. Ah, fulano fez? Parabéns. A gente é EAD (equipe de autodesenvolvimento)”. A equipe que faz umas festinhas. Às vezes, um escriturário é tão afastado de um gerente. Às vezes, até por questões pessoais. Existem pessoas que não são tão expansivas. Então tem a EAD. Aí a EAD faz um muralzinho: “parabéns”. Aí aquele gerente conseguiu vender 3 seguros. Era para ele vender 1, ele vendeu 3. A gente faz uma festinha e fala: “Parabéns. O fulano de tal conseguiu fazer isso. Ajudou toda agência”. Esse tipo de coisa que a pessoa se sente. Sente que salvou o mundo e eles estão fazendo isso justamente para os outros falarem assim: “ah, da próxima vez, eu quero está lá”. E dão uma medalha. Dão uma placa. Fazem coisas desse tipo. Meio psicológico (Júlia. Assistente de Negócios).

Outro aspecto importante da racionalização tecnológica e da reestruturação organizacional é que mudaram o ritmo de trabalho, intensificando-o. O foco voltado para os negócios, com a adoção de metas, transformou a realidade do trabalhador bancário. Como consequência, o tempo de trabalho, liberado de algumas funções rotineiras, passou a ser regido a partir da lógica de mercado que resulta do princípio capitalista de vender sempre mais as mercadorias produzidas, no caso os produtos e serviços bancários.

A agilidade inerente às tecnologias de informação e da comunicação propiciou a imposição de ritmo de trabalho mais acelerado para cumprir as crescentes exigências de metas. O trabalho intensificado pode ser controlado tendo em vista as amplas possibilidades abertas pela tecnologia quanto às atividades do bancário.

Dessa maneira, desde as autenticações de documentos dos caixas até a venda de produtos e serviços, existe o monitoramento que oferece diariamente à alta direção da empresa e aos administradores das agências a real efetivação das determinações quanto a produtividade e lucratividade. Na jornada de trabalho diária, as novas tecnologias multiplicaram a velocidade do trabalho e a produtividade do trabalhador. O trabalho do bancário:

Intensificou. Primeiro, você tem informação à mão ali. Com bastante rapidez. Aumentou o controle do banco sobre todas as operações. Desde as operações financeiras em si até ao trabalho do próprio funcionário. É possível você ver cada aplicativo, cada tarefa que o bancário desempenhou, utilizando o sistema do banco num determinado dia. Por exemplo, no sistema do Banco do Brasil isso é plenamente possível. Você sabe cada passo que o funcionário deu dentro do sistema. Então, com isso tem um controle: “a média no Brasil das autenticações de documentos em balcão de caixa é de tanto. Nessa agência aqui, do interior do Paraná, por exemplo, a média está abaixo. A média dos caixas está abaixo da média nacional”. Então, é uma forma de chegar e cobrar e intensificar de todas as formas e assim cada vez mais. Aí a partir do momento que aquela agência atingiu aquela meta, a meta passa a ser outra. As metas sempre aumentam. Elas sempre aumentam em complexidade, em valores a serem atingidos, clientes a serem agregados e daí por diante. Elas nunca diminuem ou estacionam. Elas sempre aumentam, assim como o ritmo de trabalho. Ao mesmo tempo em que têm metas maiores, maior carga de trabalho, o número de funcionários diminui. Então, é uma coisa que a longo prazo tende a estagnar e vem estagnando. Agora ultimamente, a gente vem tendo relatos, não só no Banco do Brasil, mas eu sei que em todos os bancos de forma geral, que está havendo um nível recorde de doenças relacionadas ao trabalho. Principalmente, não só, mas, principalmente LER e DORT. Sem contar as doenças de fundo psicológico. As doenças mentais mesmo. Funcionários se aposentando por invalidez mental e física também. Então é um quadro extremamente preocupante (Eduardo, Escriturário).

As doenças do trabalho se relacionam ao ritmo, a intensidade das atividades desenvolvidas no processo de trabalho<sup>9</sup>. A reestruturação tecnológica e organizacional colocou em evidência as exigências do capital. A incorporação de tecnologias nas agências se associa às necessidades de extrair mais trabalho do bancário.

Portanto, o que se constata é o crescimento das doenças relacionadas à atividade dos trabalhadores. Podemos destacar o estresse e as lesões por esforço repetitivo – resultante da rotina do trabalho e da repetição de tarefas ao longo da jornada de trabalho – como as mais comuns. Assim, a pressão no trabalho para cumprir metas e o medo do descomissionamento:

Causa muito estresse também. Muita preocupação dos comissionados de perderem a comissão por não alcançarem seus objetivos. Então, o bancário hoje ele trabalha sob pressão contínua (Marília. Analista de Gestão de Pessoas).

---

<sup>9</sup> As doenças são constantes na atividade laboral em que a intensificação do trabalho e as exigências de metas e objetivos de produtividade e lucratividade perpassam as relações de trabalho. Estudos recentes demonstram o drama dos trabalhadores que convivem diariamente com lesões causadas pela repetição constante de movimentos no trabalho. Nesse sentido, “no Brasil, as LER/DORT [Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho] foram identificadas na década de 70, inicialmente como tendinites ou tenossinovites. Mas, só em 1986, o Inamps (Instituto Nacional da Assistência Médica e Previdência Social) reconheceu a tenossinovite como doença do trabalho. E em 1991, o então Ministério Unificado do Trabalho e da Previdência Social destacou a gravidade desse tipo de doença que acometa diferentes categorias, denominada -a Lesões por Esforços Repetitivos”. In: *Ler/Dort: As dificuldades de quem convive com a enfermidade*. Tempo Global/Cest, junho de 2006. pp. 12.

Os afastamentos do trabalho, em função da pressão para alcançar as metas e das doenças, são frequentes. Há relatos de trabalhadores apontando os seguidos processos de afastamentos, chegando até mesmo, nos casos extremos, de aposentadoria por invalidez. Portanto,

Essas doenças podem ser de origem emocional: depressão, hiperatividade, pânico. Existem essas doenças emocionais, estritamente psicológicas e existem doenças físicas também, mas de cunho psicossomático. A pessoa pode se afastar simplesmente por uma LER - lesão por esforços repetitivos - ou ela pode vir a desenvolver uma LER, por exemplo, por estar muito tensa e aí vem o fator emocional provocando o fator físico. É uma doença psicossomática. Existem afastamentos longos. De 30, de 60, de 90, de 180 dias. Existem funcionários aposentados por isso (Marília. Analista de Gestão de Pessoas).

O ponto eletrônico não coloca um limite na intensificação do trabalho. O trabalho realizado tem que ser mais rápido tendo em vista as imposições da direção da empresa quanto ao volume de produtos e serviços a serem vendidos. A demanda dos clientes também faz com que o ritmo do trabalho seja maior. As seguidas reduções do quadro de trabalhadores – PDV, PAQ, para citar alguns programas que reduziram o emprego na empresa bancária – e o crescimento constante no número de clientes dão uma medida da realidade do trabalho do bancário nas agências. Nesse sentido, o ponto eletrônico:

Coloca um limite até onde você vai ser sugado. Mas até aquele momento. A pilha vai ser gasta naquele período. Ela não vai ser gasta num período maior. Não. Agora nós vamos, então, intensificar porque a pilha vai ser gasta em 6 horas. Você só tem 6 horas. Tem que autenticar esse tanto aqui em 6 horas. Tem que fazer isso aqui em tal tempo. Tem que fazer tal meta. O acordo de trabalho não é 100%. Para conseguir 6 no acordo de trabalho, você tem que ter 120% do seu acordo de trabalho cumprido. Como assim? Como? Para você ter 6, tem que fazer além do que é esperado, senão você não tem nota máxima. Se isso não for exploração, não tem mais nada que é... (Marcos. Escriturário).

Se o ponto eletrônico por um lado impede, formalmente, que o bancário fique além da sua jornada no banco, por outro lado os administradores se viram diante da possibilidade de impor ritmos de trabalho mais intensos tendo em vista a automatização, a demanda de uma clientela cada vez maior e a exigência de cumprimento das metas determinadas pela direção da empresa.

Embora haja a determinação, por parte da empresa, para que o bancário não ultrapasse a jornada de trabalho – 6 horas para escriturário e caixas e 8 horas para os comissionados – o que se verifica é o uso da tecnologia para transformar o ritmo da atividade do trabalhador. Dentro da jornada de trabalho estabelecida, ele terá que desempenhar suas funções no ritmo alucinado das metas impostas.<sup>10</sup>

A velocidade do trabalho traz suas consequências danosas ao universo do trabalhador bancário. Nesse sentido, observa-se que:

---

<sup>10</sup> Na imposição das metas e do ritmo de trabalho para alcançá-las, os administradores têm lançado mão de outro instrumento de pressão: o assédio moral. Nas agências as ameaças de descomissionamento e transferência de trabalhadores que não cumprem as determinações são uma constante. O assédio moral “é a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes, dirigida a um ou mais subordinados, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-a a desistir do emprego”. In: *Assédio Moral: definição e efeitos de um problema sempre presente*. Tempo Global/Cest, junho de 2006. p. 26.



É uma situação bastante delicada que o movimento sindical tem discutido à exaustão com a empresa que é essa pressão que existe em cima do trabalhador para que cumpra metas, para que venda produtos. Então, a gente observa que, de fato, apesar de ter esse controle, essa restrição de horário, a dinâmica hoje da cobrança do trabalho ela é muito maior e essa pressão ela existe e é muito grande. Os trabalhadores, hoje, quase que unanimemente, reclamam disso. Principalmente das agências, que é área fim do banco. Sentem muito isso e inclusive os trabalhadores antigos que trabalhavam num outro regime, sem ponto eletrônico, reclamam muito dessa cobrança por metas, por cumprimento de metas, por venda de produtos. Isso é muito forte hoje no banco. É muito forte. Eu não sei se o desgaste físico antes com o trabalho prolongado, digamos assim, sem ponto eletrônico, sem restrição do ponto eletrônico, é maior do que o desgaste psicológico, emocional, com essa cobrança por metas. Não sei como é que se avalia isso, qual que é o mais pesado. Mas a gente tem observado que a reclamação é muito grande. (Lucas, Assistente de Negócios)

De modo geral, o controle eletrônico sobre o trabalho fez com que ele sofresse alterações em seu ritmo. A intensificação é uma realidade apontada por todos os trabalhadores entrevistados. Ainda, a política de metas elevou o grau de cobranças no interior das agências do banco estatal. O bancário vive no cotidiano a realidade do trabalho submetido à lógica da reprodução do capital.

Metas, controle eletrônico e intensificação do ritmo de trabalho operam como mecanismo de extração de mais trabalho do bancário. No contexto das transformações verificadas nas últimas décadas do século XX e no atual, o regime de acumulação impôs aos trabalhadores novas formas de organização, novas formas de controle – principalmente, o controle eletrônico –, nova disciplina no trabalho. Em suma, o capital encontrou novas maneiras de extrair mais trabalho, aumentando a produtividade e elevando a lucratividade.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi executada em quatro localidades no Brasil, a saber: Goiânia, Brasília, Florianópolis e São Paulo. Foram realizadas 30 entrevistas com funcionários – gerentes, escriturários, caixas, assistente de negócios, profissionais de recursos humanos e sindicalistas da estatal financeira. As entrevistas foram realizadas durante os anos de 2007 e 2008 na elaboração de tese defendida em 2008. Entre os anos 2011 e 2013, prosseguimos com a pesquisa na estatal financeira, no projeto que deu continuidade à investigação sobre o trabalho bancário. Nessa segunda etapa, analisamos apenas os documentos e relatórios de gestão da empresa bancária.

A pesquisa foca as mudanças ocorridas no período pós 1995, representativo das mudanças intensas nos processos de trabalho e no perfil do trabalhador bancário. Isso se explica pelo fato de, no início da década de 1990, o Banco do Brasil ter direcionado suas políticas de recursos humanos, políticas gerenciais, na perspectiva de redimensionar o banco na direção da inserção em um mercado financeiro que estava mudando rapidamente, pautado pelas políticas de reestruturação tanto organizacional quanto tecnológica.

A escolha das localidades para a pesquisa se deu em função da importância estratégica que têm em relação às alterações no conteúdo do trabalho bancário. São Paulo, por ser o centro financeiro do país, está em uma posição privilegiada tanto quanto aos processos de inovações tecnológicas como aos gerenciais. Brasília, o centro do poder político, por estar localizada ali a sede do banco e pelo fato de as decisões tomadas pela direção da estatal refletir em âmbito nacional na condução da empresa. Ou seja, as decisões políticas e gerenciais que se tomam na sede do poder político nacional afetam, em maior ou menor grau, as diversas superintendências e agências pelo país

afora. A escolha de Florianópolis recai sobre o fato de a cidade possuir uma regional da Universidade Corporativa Banco do Brasil e isso colocou-nos diante da possibilidade de investigar mais de perto as políticas de inovações gerenciais em curso na estatal. E por fim, Goiânia por representar uma realidade em que a expansão do banco nas últimas décadas teve como eixo o financiamento da agricultura e do agronegócio. Contrariando o discurso dos dirigentes, que durante o processo de ajustes dos anos 1990 apregoavam o fechamento de agências, o banco intensificou sua atuação e ampliou a rede de agências para atender à economia agroindustrial local.

Investigamos essa empresa tendo em vista a sua importância no ranking do setor e a proporção das mudanças organizacionais e tecnológicas implementadas nos últimos anos alterando as práticas no trabalho bancário e configurando novas formas de dominação do trabalho.

Consultamos o material informativo, fonte secundária, produzido pela instituição financeira Banco do Brasil: revistas, jornais, Programas de Desligamento Voluntário (PDV), Programas de Gestão da força de trabalho e as políticas de recursos humanos colocadas em prática a partir de 1995.

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

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

Procedemos à análise do material informativo coletado observando as características do processo de transformação do trabalho bancário: como as tecnologias de informação e da comunicação e os programas de gestão da força de trabalho têm alterado o processo de controle e intensificação do trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. *Adeus ao Trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 7ª Ed. São Paulo: Cortez Editora/Editora Unicamp, 2000.

\_\_\_\_\_. *Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

BANCO do Brasil. *Relatório Anual*. Brasília-DF: Banco do Brasil, 1994-2012.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Desempenho por Competências: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação*. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, Profi. Ano VIII, n. 31.

\_\_\_\_\_. *Curso Gestão de Desempenho por Competências*. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil. Cadernos 1 a 5.

\_\_\_\_\_. *Programa de Desligamento Voluntário (PDV)*. Brasília: Banco do Brasil, julho de 1995.

\_\_\_\_\_. *Revista bb.com.você*. Publicação bimestral para os funcionários do Banco do Brasil. Ano 5, n. 28, set./out. 2004.

\_\_\_\_\_. *Revista bb.com.você*. Publicação bimestral para os funcionários do Banco do Brasil. Ano 5, n. 35, nov./dez. 2005.

\_\_\_\_\_ & CONTEC. *Acordo Coletivo de Trabalho*. Brasília. 1996-2011.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

Confederação Nacional dos Bancários. *Dez Anos de Lutas, Conquistas e Sonhos*. São Paulo: Confederação Nacional dos Bancários, 2002.

DIEESE. *Reestruturação Produtiva Reduz Emprego nos Bancos*. Estudos e Pesquisas, julho de 1997.

\_\_\_\_\_. Boletim DIEESE, julho de 1998. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/bol/neg/negjul98.xml>. Acesso em: 25 jul/07/ 2008.

\_\_\_\_\_/CNB-Cut/Seade. *Os Rostos dos Bancários: mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro*. São Paulo, Maio de 2001.

\_\_\_\_\_. *Modelo de Gestão e a Estratégia das Metas dos Bancos e Algumas Características dos Trabalhadores Bancários*. Texto para discussão. 8ª Conferência dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. São Paulo, Julho de 2006.

Federação do Comércio do Estado de São Paulo. *Monitoramento Eletrônico: sugestões para controle do uso de e-mails e recursos tecnológicos em benefício da empresa e em favor do bem-estar dos empregados*. São Paulo: Fecomércio, 2005. Disponível em: [www.fecomercio.com.br/site/downloads/arquivos/arquivo\\_cartilha\\_01.pdf](http://www.fecomercio.com.br/site/downloads/arquivos/arquivo_cartilha_01.pdf)- acesso em 12/11/2007.

GAUDEMAR, J.-P. de. *El Orden y la Producción: nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Madrid: Editora Trotta, 1991.

HELOANI, R. *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.

HIRATA, H. *Nova Divisão Sexual do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

JINKINGS, N. *Trabalho e Resistência na “Fonte Misteriosa”*: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas / SP: Ed. Unicamp/Imprensa Oficial do Estado, 2002.

LOJKINE, J. *A revolução Informacional*. 3ª. Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

MARGLIN, S. Origem e funções do parcelamento das tarefas: para que sevem os padrões?. In: GORZ, A. *Crítica da divisão do trabalho*. 2ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989. p.38-77.

MARX, K. *O Capital*. Livro 1, V. 1/2. t. 1 e 2. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

\_\_\_\_\_. *O Capital*. Livro 2, V. 3. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MENDOZA, C. A. C. Estúdio Introductorio. In.: GAUDEMAR, J.-P. de. *El Orden y la Producción: nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Madrid: Editora Trotta, 1991.

O Espelho. Comissão de Empresa dos Funcionários do Banco do Brasil. Nº 21, junho de 2006.

SEGNINI, L. R. P. *A Liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: EDUC, 1988.

\_\_\_\_\_. *Mulheres no Trabalho Bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero*. São Paulo: Edusp, 1998.

SENNETT, R. *A Corrosão do Caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

Tempo Global. *Ler/Dort. As Dificuldades de quem convive com a enfermidade*. Centro de Estudos em Saúde do Trabalhador. São Paulo, junho de 2006. pp.12-14.

Tempo Global. *Assédio Moral. Definição e efeitos de um problema sempre presente*. Centro de Estudos em Saúde do Trabalhador. São Paulo, junho de 2006. pp.24-27.

Tribunal Superior do Trabalho. *Agravo de Instrumento em Recurso de Revista 613/2000*. [www.tst.gov.br](http://www.tst.gov.br). Acesso em: 12 nov. 2007.

VENCO, S. *Telemarketing nos Bancos: emprego que desemprega*. Campinas: Ed. Unicamp, 2003.