

DISCIPLINA, GESTÃO E SUBORDINAÇÃO NO TRABALHO

Cleito Pereira dos Santos

Doutor em Sociologia Política/UFSC. Faculdade de Ciências Sociais - Universidade Federal de Goiás
cleitops@hotmail.com.

Resumo

As políticas de recursos humanos contemporâneas, tomadas aqui enquanto instrumentos de adequação e comprometimento da força de trabalho com os objetivos estratégicos das empresas e, portanto, como elementos essenciais na consecução da acumulação de capitais, expressam de modo significativo as novas determinações do processo de disciplinamento e controle sobre o trabalho. A instauração de práticas gerenciais contemporâneas ocorre, no entanto, tendo em vista a combinação de dimensões estritamente materiais com dimensões simbólicas. O trabalhador deve exercer a atividade laboral tendo em vista a combinação de diversos elementos organizacionais tanto de origem formal quanto de ordem informal (resolução de problemas levando em consideração a prática de ações que não estão prescritas em manual ou regulamentos e que dependem da criatividade do trabalhador. A manipulação do inconsciente, expresso nas tentativas de envolver o trabalhador com a lógica da empresa, pode ser confirmada no modelo de gestão de desempenho profissional por competências da empresa estatal-bancária pesquisada. A utilização de recursos científicos e de técnicas de grupo assume proporções consideráveis e demonstra, cada vez mais, a importância atribuída pelas instituições capitalistas ao gerenciamento do comportamento do trabalhador, associado à lucratividade e a produtividade. Focamos aqui as políticas de gestão que entram em voga a partir dos anos 1990 e que já vislumbravam a intensificação do controle e da disciplina como forma de subordinar os indivíduos à produção crescente, ao cumprimento de metas e ao engajamento na nova linguagem da gestão.

Palavras-chave: Controle. Disciplina. Gestão. Subordinação. Trabalho.

Disciplina, gestión y subordinación en el trabajo

Resumen

Las políticas contemporáneas de recursos humanos, tomadas aquí como instrumentos de adaptación y compromiso de la fuerza laboral con los objetivos estratégicos de las empresas y, por tanto, como elementos esenciales en la consecución de la acumulación de capital, expresan de manera significativa las nuevas determinaciones del proceso disciplinar. y control sobre el trabajo. El establecimiento de prácticas de gestión contemporáneas se produce, sin embargo, en vista de la combinación de dimensiones estrictamente materiales con dimensiones simbólicas. El trabajador debe realizar la actividad laboral en vista de la combinación de varios elementos organizacionales, tanto formales como informales (resolución de problemas teniendo en cuenta la práctica de acciones que no están prescritas en manual o normativa y que dependen de la creatividad del trabajador La manipulación del inconsciente, expresada en intentos de involucrar al trabajador con la lógica de la empresa, puede ser confirmada en el modelo de gestión del desempeño profesional por las competencias de la empresa estatal-bancaria investigada El uso de recursos científicos y técnicas grupales asume proporciones considerable y demuestra, cada vez más, la importancia que las instituciones capitalistas atribuyen a la gestión del comportamiento de los trabajadores, asociado a la rentabilidad y la productividad. Nos centramos aquí en las políticas de gestión que se pusieron de moda desde la década de 1990 y que ya vieron la intensificación de la control y disciplina como forma de subordinar individuos para aumentar la producción, cumplir los objetivos y participar en el nuevo lenguaje de gestión.

Keywords: Control. Disciplina. Gestión. Subordinación. Trabajo.

Introdução

As políticas de gestão de pessoas, anteriormente conhecidas como Recursos Humanos, passaram por modificações intensas nas últimas quatro décadas. Em todas as mudanças está explícito a questão do controle, da disciplina e da subordinação do trabalho a nova dinâmica da produção e do consumo tanto de produtos quanto de serviços. Neste artigo procuramos apresentar o debate sobre as políticas de gestão de pessoas desde os anos 1990 que representa a década das grandes transformações do trabalho e das formas de disciplinamento e controle sobre as atividades laborais.

Ao longo das últimas décadas ficou muito evidente a criação e treinamento de um novo tipo de trabalhador – agora definido como colaborador – com um perfil fortemente associado as novas tecnologias de informação e comunicação. As exigências crescentes de qualificação e a capacidade de mudar permanentemente de atividade trouxe insegurança e incertezas quanto ao futuro no emprego. As novas políticas de gestão têm estimulado a constante mudança nos ambientes de trabalho e a aceitação da condição de precariedade e flexibilidade das atividades de trabalho. Esse novo contexto é retratado aqui como tendo início por volta dos anos 1990 com a revolução gerencialista em curso desde então. A partir da experiência de uma empresa bancária, analisamos os novos mecanismos de controle, disciplina e subordinação nos ambientes de trabalho. Em termos gerais, as políticas de gestão de pessoas são as responsáveis por criar, divulgar, impor, uma nova configuração ideológica no trabalho através de palavras de ordens que realiza a cooptação, o convencimento, a adesão aos princípios empresariais e mercadológicos da empresa bancária em questão.

Disciplina, Gestão e Subordinação

Os mecanismos de manipulação psicológica no trabalho, para usar os termos de Heloani (2003), apresentam-se de modo bastante modificados nas concepções de gestão contemporâneas. A repressão direta expressa nos regulamentos, regras e normas das empresas tradicionais do capitalismo moderno tendem a ser superadas pelas novas formas de tentativa de convencer os trabalhadores a colaborar com a produção e reprodução do capital.

As políticas de recursos humanos contemporâneas, tomadas aqui enquanto instrumentos de adequação e comprometimento da força de trabalho com os objetivos estratégicos das empresas e, portanto, como elementos essenciais na consecução da acumulação de capitais, expressam de modo significativo as novas determinações do processo de disciplinamento e controle sobre o trabalho.

Tomando como referência das mudanças no capitalismo contemporâneo a década de 1970, observamos que rapidamente se instalou no ideário empresarial e político teorias e modelos organizacionais e de gestão sugerindo mutações radicais na forma de organizar e gerir as empresas. A expansão das teorias e do ideário

empresarial se fez sentir com a adoção de medidas administrativas e gerenciais assentadas na linguagem e nos procedimentos de manipulação da subjetividade dos trabalhadores.

A emergência de uma “nova” linguagem manifesta-se em palavras bastante usuais hoje: gestão participativa, flexibilidade, empregabilidade, cooperação, iniciativa, competências, formação e profissionalização. Essa gramática invadiu os espaços tanto públicos quanto privados. Pululam da boca dos administradores de empresas, dos profissionais de recursos humanos, dos gestores e de uma gama infinita de profissionais ansiosos por evocarem as mágicas vendidas pelos gurus da gestão e da administração de empresas com seus modelos mirabolantes.

No entanto, essa realidade marcada pela hegemonia do discurso da gestão participativa e da manipulação psicológica no trabalho expõe fraturas insanáveis do ponto de vista do contexto real de sua aplicação. É perceptível no interior das instituições as artimanhas gestoriais quanto se trata de abrir espaços participativos nos ambientes de trabalho.

O poder, a coerção e os constrangimentos permanecem interferindo sobre o cotidiano do trabalho. Além disso, tem invadido os espaços extra-laborais uma vez que do trabalhador é exigido dedicação integral às atividades que possam melhorar sua produtividade no interior das organizações. Assim, o trabalhador deverá estar atento a formação tanto no trabalho quanto fora dele. É-lhe exigido que procure meios de adquirir determinados conhecimentos e habilidades que possam colaborar para um melhor desempenho nas atividades cotidianas na empresa.

De acordo com Lima (1996), desde os anos 1920 com Elton Mayo e a Escola das Relações Humanas que a noção de participação, recompensa simbólica, democratização das relações de trabalho e de amizade passaram a compor a preocupação das organizações no sentido de disciplinar e controlar a força de trabalho. Posteriormente, a partir dos anos 1970, foram adotadas outras expressões visando alcançar a adesão dos trabalhadores aos objetivos empresariais. Desse modo, surgem conceitos como gestão participativa, iniciativa, criatividade, dinamismo e responsabilidade, por exemplo, que fazem parte de uma gama de técnicas e modelos gerenciais aplicados no universo das empresas na atualidade.

No geral o que caracteriza as políticas de recursos humanos na atualidade é a abrangência das medidas de introjeção de valores e comportamentos. O indivíduo ao interiorizar a ideologia empresarial, através da formação profissional e das políticas de recursos humanos, submete-se a um conjunto de estratégias e proposições de âmbito político, econômico, cultural, ideológica e psicológica. Portanto, ao se referir as formas de gestão do capitalismo pós-1980, Lima (1996) constata que:

[...], a maior novidade que este 'novo' modelo gerencial apresenta não se encontra nos seus fundamentos, mas na abrangência de sua aplicação. O seu objetivo maior é obter a adesão dos trabalhadores e a ideia de 'investir nos recursos humanos da empresa' é cada vez mais difundida. É preciso, portanto, apelar para todas as medidas que no passado se mostraram eficazes. Além disso, é necessário adaptar essas medidas às novas exigências econômicas, sociais e políticas (LIMA, 1996, p. 19).

A instauração de práticas gerenciais contemporâneas ocorre, no entanto, tendo em vista a combinação de dimensões estritamente materiais (predominantemente salário) com dimensões simbólicas (prestígio, status, medalhas e diplomas). O trabalhador deve exercer a atividade laboral tendo em vista a combinação de diversos elementos organizacionais tanto de origem formal (regras, regulamentos, etc.) quanto de ordem informal (resolução de problemas levando em consideração a prática de ações que não estão prescritas em manual ou regulamentos e que dependem da criatividade do trabalhador.).

As políticas de recursos humanos atuais se consubstanciam nas estratégias de administração voltadas para a "gestão participativa", a "qualidade total", a "gestão profissional", a "gestão de desempenho", dentre outras, que procuram realizar a disciplina e o controle do trabalhador usando elementos de convencimento e adesão que não suscitam práticas diretamente repressivas. Tais políticas de RH adotam o discurso da participação e do comprometimento como circunscritos e pertinentes aos interesses tanto empresariais quanto dos trabalhadores. Dentro desta perspectiva, observamos que:

As novas políticas de RH valorizam tanto as exigências materiais (através de salários mais elevados, por exemplo) quanto as de ordem psicológica (encorajando, por exemplo, a tomada de iniciativa). Elas

conciliam as recompensas econômicas e as recompensas simbólicas, os aspectos formais e os informais da organização [...] (LIMA, 1996, p. 20).

Analisando a gestão e a organização no capitalismo globalizado, Heloani (2003) enfatiza a emergência de formas de controle mais sutis associadas com a tentativa de impor a interiorização de regras e de determinados elementos do discurso empresarial, fazendo com que os trabalhadores sejam colocados diante de alternativas exclusivamente patronais. Assim, os mecanismos de poder das empresas operam no sentido de manipular a subjetividade dos trabalhadores colocando-os diante das opções oferecidas pelas políticas de recursos humanos das empresas.

Embora não seja possível analisar aqui todas as experiências da gestão da produção, há uma característica fundamental, comum a todas elas, que queremos ressaltar: a tentativa de ‘harmonizar’ um maior grau de autonomia dos trabalhadores, para organizar um setor de produção, com o desenvolvimento de controles mais sutis, que objetivam colocar o trabalho numa posição de ‘dependência’ ou ‘incapacidade’ em relação ao capital. com esses novos mecanismos, revela-se, a nosso ver, uma notória modificação na organização de poder dentro do espaço fabril - a formulação de uma gramática de dominação que, nas palavras de Max Pagès, age pela extensão dos mecanismos de poder, chegando à ‘manipulação do inconsciente’ (HELOANI, 2003, p. 102).

Portanto, a dimensão psicológica torna-se um elemento de vital importância na gestão contemporânea. Embora não seja uma novidade, pois desde a “Escola das Relações Humanas” a questão já tenha sido colocada, no capitalismo contemporâneo a “gestão do inconsciente” tomou proporções significativas.

Sendo assim, a disciplina no trabalho além dos elementos diretamente coercitivos - expressos no regulamento, nas normas e regras - passa a contar com elementos mais sutis e não menos eficazes - princípios, participação, responsabilidade, competência - para inserir a força de trabalho nas estratégias das empresas.

Essas formas de controle sutil sofisticaram-se de tal maneira, que a dominação como meio de exercício do poder estará mais baseada na introjeção dessas normas ou regras das organizações do que numa repressão mais explícita. A empresa neocapitalista lidará basicamente com a gestão dessa dimensão psicológica da dominação (HELOANI, 2003, p. 102).

A importância atribuída às políticas de recursos humanos ocorre, então, tendo em vista essa nova perspectiva de intensificação da dominação no trabalho. A extensão dos mecanismos de controle e disciplina para amplos aspectos do trabalho e da vida do trabalhador foi possível graças ao desenvolvimento tecnológico das últimas décadas.

O uso político das tecnologias tanto gestorial quanto informacional acarretaram a expansão do domínio do capital sobre os trabalhadores. Dentro deste contexto, Lima (1996) relaciona a questão tecnológico-organizacional e a formação do trabalhador com o surgimento de mecanismos de controle adequados a esta fase do desenvolvimento capitalista.

[...], o desenvolvimento tecnológico, muito acelerado nestes últimos anos, exige novas formas de organização do trabalho, um maior investimento na formação dos trabalhadores e novos dispositivos de controle. Estas novas tecnologias exigem também o abandono de alguns dispositivos ligados ao taylorismo mais clássico, o que incita as empresas a criar novos métodos de gestão (LIMA, 1996, p. 21).

Em termos gerais, no capitalismo contemporâneo apareceram formas particulares de disciplinamento e de controle do trabalho. A análise de Gaudemar (1991), apontando historicamente os ciclos disciplinares do capital, trouxera uma contribuição essencial ao entendimento do desenvolvimento capitalista. Segundo este autor, cada ciclo do capital corresponde ao surgimento de estilos particulares de gestão e, portanto, de disciplina no trabalho. O ciclo atual, como bem definiu Alves (2000), se caracteriza pela tentativa de “captura da subjetividade” do trabalhador. A forma, por excelência, dessa captura é a “gestão do inconsciente”.

Gestão do desempenho, Comprometimento e Subordinação no Trabalho

Na instituição financeira em questão, na última década, aconteceram mudanças radicais no que tange a política de recursos humanos. Desde os anos 1960 que há a preocupação em adequar o trabalhador bancário às estratégias da empresa. Inicialmente foi criado o sistema formal de avaliação *Boletim de Informações-42 pontos* que tinha como objetivo avaliar o comportamento do trabalhador bancário. Nesse sistema os chefes exerciam controle sobre os trabalhadores através da avaliação

descendente realizada anualmente. A partir de 1972 surge a *FIA – Ficha Individual de Avaliação* com a mesma perspectiva de controle do comportamento do trabalhador, continuando os chefes a exercer o papel de avaliador do bancário, avaliação descendente e anual.

Em 1983 é criada a *ADF - Avaliação de Desempenho Funcional*. Aqui acontece uma pequena modificação no sistema avaliador. Embora a avaliação seja anual, é incluído o acompanhamento trimestral. Nesse sentido, procura-se reforçar o controle das chefias sobre o trabalho do bancário. A avaliação contínua centrada no comportamento. Em todos esses sistemas formais de avaliação, a ênfase é dada ao comportamento do bancário numa perspectiva de avaliação descendente, ou seja, segue uma ordem estritamente hierárquica, cabendo às chefias a função de analisar o comportamento do bancário.

Em 1998 acontece uma ruptura no modelo formal de avaliação da instituição financeira. A chegada do novo modelo, *Gestão do Desempenho Profissional – GDP –* representa a mudança de perspectiva do banco pós-PDV.¹

A GDP rompe com os modelos anteriores à medida que institui a avaliação semestral com sentido descendente e ascendente. Mais que isso, foca o desempenho tomado como o somatório de fatores comportamentais e do atingimento de resultados através do cumprimento de metas. A questão fundamental nesse modelo é a introdução dos resultados e das metas como elemento passível de avaliação. Enquanto os modelos anteriores priorizavam a questão comportamental, a GDP introduz a perspectiva do resultado concretizado pelo cumprimento de metas. Dessa maneira, comportamento e cumprimento de metas passam a constituir o mecanismo de poder disciplinador do trabalhador bancário.

¹ Os modelos de gestão GDP e GDP por Competências são inspirados no Balanced Scorecard (BSC) criado por Kaplan e Norton em 1992. Este modelo conceitual apresenta os indicadores que devem compor o desempenho da organização. Sendo assim, o desempenho é visto a partir dos indicadores situados em quatro perspectivas: financeira, do processo interno, do cliente e de aprendizado e crescimento. C.F. **Modelo de Gestão e a Estratégia das Metas dos Bancos e Algumas Características dos Trabalhadores Bancários**. 8ª Conferência dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. (Texto para Discussão). Dieese, São Paulo, Julho de 2006; **Curso de Gestão do Desempenho por Competências**. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Brasília. Sd. O modelo tem sido aplicado nas empresas no Brasil com ligeiras modificações, como é o caso do Banco do Brasil onde os indicadores de desempenho podem ser vistos no Quadro comparativo da Gestão de Desempenho Profissional (GDP) e da Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDC).

O modelo de gestão caminha para a intensificação do controle e da disciplina uma vez que entende o desempenho do trabalhador bancário como sendo a associação de fatores comportamentais e de resultados financeiros. Nesse sentido, o desempenho é visto a partir de cinco perspectivas: resultado econômico, estratégia e operações, satisfação do cliente, processos internos e comportamento organizacional.²

A gestão de desempenho profissional (GDP) evocará a formação de dispositivos de controle e disciplina assentados na focalização das metas e do comportamento no propósito de subordinar os indivíduos. A avaliação será, num primeiro momento, o elemento central no estabelecimento das formas de controle sobre o trabalho. A partir da avaliação é que será identificado, a cada semestre, o comportamento (“gestão do inconsciente”) e a evolução das metas atingidas por cada trabalhador (“gestão de resultados”). No quadro abaixo visualizamos os modelos recentes de gestão da força de trabalho e seus principais elementos.

A Gestão de Desempenho Profissional por Competências, adotado a partir de 2005, incorporou as sugestões do IV Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental.³ Na verdade, a GDP por Competências representa a ampliação da avaliação dos trabalhadores bancários tendo em vista a extensão do escopo das perspectivas de desempenho. No modelo de gestão atual introduz-se a perspectiva sociedade, unificando as perspectivas Estratégias e Operações e Resultado Econômico, resultando a perspectiva financeira. O objetivo de tais mudanças é a “(...) construção de um modelo que integra desempenho e desenvolvimento profissional, pautando-se na participação e no envolvimento dos funcionários. (GDP por Competências, ano VIII, nº 31. p. 03)”.

² C.F.: **Curso de Gestão de Desempenho por Competências**. Caderno 1. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Brasília. sd.

³Fórum realizado em 2003 que tinha como objetivo estabelecer novos parâmetros de gestão e de responsabilidade sócio-ambiental. Algumas sugestões dadas pelos funcionários passam a compor o universo da gestão do Banco a partir de 2005 com a implantação da GDP por Competências.

Quadro comparativo da Gestão de Desempenho Profissional (GDP) e da Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDC)

| | GDP | GDP por Competências |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perspectivas de desempenho | -Resultado Econômico -Estratégias e Operações -Satisfação do Cliente -Processos Internos -Comportamento Organizacional | -Financeira (engloba Resultado Econômico e Estratégia e Operações) -Clientes -Processos Internos -Comportamento Organizacional -Sociedade (perspectiva nova) |
| Dimensões | Metas e Fatores | Competências e Metas |
| Itens Avaliados | 13 fatores iguais para todos | -10 competências fundamentais para todos os funcionários -Competências específicas em quantidade variável e customizadas de acordo com área de atuação e papel ocupacional do funcionário -5 competências gerenciais, para gestores e equipes |
| Fontes de Avaliação | Dois fontes: -Superior imediato (descendente) -Subordinados (ascendente, via pesquisa de clima) | Múltiplas Fontes: -Superior Imediato (descendente) -Subordinados (ascendente) -Pares (colegas) -Auto-avaliação |
| Escala de Pontuação | Quantitativa: 1 a 6 pontos | Quantidade: 1 a 5 pontos |
| Manifestação formal de concordância e/ou discordância com avaliação | Obrigatória, ao final do período avaliatório | A concordância ou discordância se dá através auto-avaliação, que influencia o placar final do funcionário |
| Foco | Atingimento de metas e comportamento do funcionário | Atingimento de metas, desenvolvimento de competências e planejamento de carreira |

Fonte: Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Curso Gestão de Desempenho por Competências. Cadernos 1a 5. sd.

A ênfase no envolvimento dos trabalhadores, no desempenho e no desenvolvimento profissional ocorre no sentido de fazer com que o cumprimento das metas produza o resultado financeiro. A instituição bancária procura criar o trabalhador de resultados capaz de aprimorar constantemente seus conhecimentos na perspectiva dos resultados econômico-financeiros da empresa.⁴

⁴Destacamos aqui dois objetivos da GDP por Competências: “disponibilizar informações sistematizadas que permitam o gerenciamento do desempenho dos funcionários, vinculando esse desempenho aos objetivos da empresa e direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do banco, e para o crescimento profissional do funcionário”. Dentre os

Para atingir os objetivos financeiros o envolvimento do trabalhador é fundamental. O comportamento e o comprometimento com as estratégias e objetivos do Banco são faces do mesmo processo de coordenação empresarial. Enquanto na GDP desempenho era o resultado do cumprimento de resultados, através das metas e dos fatores comportamentais, na GDP por Competências amplia-se a noção de desempenho para além do cumprimento de resultados e metas. O planejamento da carreira e o desenvolvimento das competências se transformam no discurso recorrente no ambiente de trabalho⁵.

Outra mudança na gestão da estatal é a substituição da matriz de fatores pela matriz de competências. Na GDP eram avaliados treze fatores iguais para o conjunto dos funcionários. Na GDP por Competências há uma gama de elementos que compõem as competências. Nesse sentido, são consideradas três formas de competências: as fundamentais, as específicas e as gerenciais.⁶ Assim, iniciado o período avaliativo, semestral, as competências a serem avaliadas são identificadas pelo sistema *online* tendo em vista a área de atuação e a atividade executada pelo funcionário⁷.

Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são vistos como os elementos constitutivos da competência profissional e “(...) uma vez combinados e expressos no desempenho, irão garantir resultados para o indivíduo e a organização. (GDP por

resultados esperados: “1) contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais; 2) possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente; 3) contribuir para o desenvolvimento profissional; 4) estimular o desempenho excelente; 5) *vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade e do banco*; 6) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo; 7) possibilitar a auto-análise e estimular o autodesenvolvimento; 8) auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe.” In.: **curso de Gestão de Desempenho por Competências**. caderno 1. Brasília. sd. p.11. Dentre os resultados esperados, destacamos o quinto, em itálico. Ressaltamos que todos procuram estabelecer a apropriação das capacidades do trabalhador a favor do capital, mas o no quinto item a questão é de uma clareza exemplar.

⁵ A figura do gerente desenvolvedor é outra novidade da GDC. Assim, “no Banco do Brasil, utilizamos a expressão **gerente desenvolvedor** para designar o gerente que, não apenas orienta sua equipe para as tarefas a serem realizadas, mas participa do processo de desenvolvimento dos funcionários. O gerente desenvolvedor conduz a equipe na direção dos resultados esperados pela empresa e caminha junto com os funcionários, procurando contribuir para que se mantenham motivados, saudáveis e produtivos.” In.: **curso de Gestão de Desempenho por Competências**. Caderno 3. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Brasília. sd. p. 05. A atribuição de tantos poderes ao gerente desenvolvedor talvez explique os ímpetus autoritários presenciados pelos funcionários nos últimos anos com a implantação da gestão participativa e do desempenho por competências.

⁶ Cada competência se relaciona ao âmbito do trabalho realizado no interior das dependências. Assim, as fundamentais são comuns a todos os funcionários; as específicas são aquelas desenvolvidas em cada unidade da empresa e que se relacionam com as atividades específicas realizadas pelos funcionários; as gerenciais próprias das atividades desenvolvidas pelos gestores de equipes. (GDP por Competências, ano VIII, nº 31).

⁷ Toda a avaliação é feita no sistema informatizado. Desde a identificação das competências e a área de atuação de cada trabalhador até o placar final, tudo ocorre no sistema informatizado.

Competências, ano VIII, nº 31. p. 08)”. A partir da identificação desses elementos, o que ocorre via avaliação 360° ou de múltiplas fontes⁸, é que o trabalhador irá elaborar o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC)⁹ visando adquirir as competências não identificadas no processo avaliativo. Dessa maneira, é evidenciada a busca de performance do trabalhador por parte do Banco que a associa com o desempenho e os resultados financeiros decorrentes da inserção do trabalhador nas estratégias e objetivos da empresa.

Em todo o processo de gestão, desde o Boletim de Informações - 42 pontos de 1960 até a GDP por Competências em 2005, observando as particularidades, permanecem o enfoque no comportamento do trabalhador como ponto central na adequação e adesão do mesmo aos objetivos e propósitos da empresa. As políticas de recursos humanos e os modelos de gestão, muito embora tenham sofisticado as formas de subordinação no trabalho, deixam claro que o controle assume proporções cada vez maiores nos ambientes de trabalho. A despeito do discurso da participação e do desenvolvimento profissional, o que se vê é a tentativa de integrar e submeter o trabalhador à lógica do capital.

O Banco vem enfatizando a atuação do funcionalismo como vantagem competitiva. São as pessoas que promovem mudanças. A competição acirrada e a expansão global exigem mudanças no comportamento. O sucesso da empresa apoia-se fundamentalmente nas competências, na capacidade inovadora e no desempenho dos seus funcionários. A capacidade inovadora se manifesta por meio de novos comportamentos, de forma a assegurar que a organização destaque no mercado. Para isso, as pessoas precisam expressar suas competências para promover as mudanças necessárias. (GDP por Competências, ano VIII, nº 31. p. 03).

Na Gestão de Desempenho Profissional por Competências o discurso do envolvimento e da participação assume relevância quando considerado o processo

⁸ Avaliação por múltiplas fontes ou 360° é a forma em que o processo de avaliação ocorre. Todos avaliam e são avaliados. São registrados quatro tipos de avaliação: superior, subordinados, pares e auto-avaliação.

⁹ Todo funcionário, findo o processo de avaliação e diante do placar final, deve elaborar seu PDC indicando as ações, cursos e qualificações necessárias para o seu melhor desempenho profissional. Vale lembrar que as competências avaliadas são consideradas para efeito de ascensão do funcionário da empresa. Desse modo, nos processos seletivos internos, são considerados os registros constantes da avaliação das competências. No entanto, conforme relatou vários entrevistados, existe uma diferença real entre ser bem avaliado e alcançar a ascensão profissional, uma vez que os gestores detêm o poder de validar a concorrência e as informações no sistema e, assim, o processo nem sempre é transparente. Mesmo o funcionário registrando no programa Talento e Oportunidades (TAO) suas competências isso não garante a transparência do processo de ascensão profissional.

anterior. Com havia salientado Lima (1996), Alves (2000), Heloani (2003) e Gaulejac (2007) a pretensão das empresas é transformar o trabalhador em elemento ativo do processo de gestão da subjetividade manipulada.

Em termos gerais, trata-se de impor um ritmo de trabalho e de produtividade mais intensos e concatenados com a acumulação financeira. Daí o interesse empresarial em apresentar a empresa e a gestão como proporcionadores de espaços democráticos e de harmonia das relações de trabalho.

A competição externa, com outras empresas, e a cooperação, expressa no trabalho em equipe, deve orientar as ações dos trabalhadores na busca do desempenho e dos resultados financeiros. Por isso, o Banco expressa com contundência a necessidade de adequar os trabalhadores à dominância do capitalismo transnacional contemporâneo.

Os resultados estão associados à maneira como o trabalhador comporta no processo de trabalho. Sendo assim, “é necessário ressaltar que o sucesso de qualquer modelo depende da participação e do envolvimento dos funcionários. No Banco é assim. Quando os funcionários querem, obtém-se sucesso e cria-se referência para outras organizações”. (GDP por Competências, ano VIII, nº 31. p. 03)

Em síntese, o modelo de gestão em questão advoga o interrelacionamento entre metas e fatores. Entre cumprimento de metas e comportamento dos trabalhadores para a permanência e continuidade das estratégias gerenciais de resultados ao longo do processo de trabalho. O modelo GDP por Competências não foge a essa regra, apenas intensifica as formas de disciplina e controle à medida que enfatiza o desempenho e os fatores comportamentais como essências ao gerenciamento das políticas de gestão de recursos humanos.

Nesse sentido, o banco destaca que:

O que temos de bom, reconhecidamente no mercado, é a utilização do Balanced Scorecard, que permite o balanceamento do desempenho entre metas e fatores e entre diferentes perspectivas. O modelo atual deixa claro que a empresa considera importante para o desempenho profissional tanto os aspectos quantitativos (metas) quanto o comportamento das pessoas no cumprimento dessas metas (fatores). (GDP por Competências, ano VIII, nº 31. p. 05).

Portanto, a assertiva de Heloani (2003) acerca da manipulação do inconsciente, expresso nas tentativas de envolver o trabalhador com a lógica da empresa, pode ser confirmada no modelo de gestão de desempenho profissional por competências da empresa bancária. A utilização de recursos científicos e de técnicas de grupo assume proporções consideráveis e demonstra, cada vez mais, a importância atribuída pelas instituições capitalistas ao gerenciamento do comportamento do trabalhador, associado à lucratividade e a produtividade.

Analisando as práticas gestoriais da instituição financeira, percebemos que o processo de adesão e convencimento tem início quando do processo de admissão do bancário. Há um ritual posto em ação pelos recursos humanos logo no início da atividade do bancário. No processo de admissão, após ser aprovado em concurso, é assinado um contrato de trabalho que já explicita as condições de subordinação ao ideário da empresa.

Do ponto de vista formal não existe a adesão do trabalhador. Ao ingressar na empresa não é exigido que assine um termo de compromisso dizendo que sua capacidade de trabalho, suas faculdades intelectuais pertencem à instituição. No entanto, as políticas e estratégias de recursos humanos atuam no sentido de convencê-lo a “participar” nos objetivos traçados pela alta direção na expectativa de alcançar os resultados financeiros planejados.

Dentro desse contexto, o que observamos é que existe um discurso dos profissionais de recursos humanos no sentido de utilizar algumas palavras e expressões para amenizar o fato do trabalhador vender tanto sua força de trabalho quanto sua subordinação ao capital. (Gaudemar, 1991). Daí que ao invés de usar a palavra *adesão*, prefere-se outra mais amena como *orientação*. Mas uma orientação obrigatória tendo em vista sua capacidade de trabalho pertencer à empresa. Ao mesmo tempo em que há a institucionalização de modelos de gestão ocorre a intensificação do disciplinamento.

A exigência de cooperação para com a acumulação financeira é expressa na palavra *comprometimento*. Mas a disciplina está fortemente ancorada nos mecanismos de avaliação do comportamento do bancário. A atitude esperada é de que o trabalhador tenha iniciativa para vender os produtos, atender com eficiência os

clientes, que saiba resolver os problemas não previstos nos manuais de instruções e tenha clareza das oportunidades de negócios para o Banco.

Então, torna-se, dentro dos ideais preconizados pela gestão de desempenho profissional por competências, impossível dissociar comportamento e comprometimento do trabalhador de resultados requerido pela instituição financeira. A disciplina exigida do funcionário fica evidente nos esquemas da GDP por Competências. Ao analisarmos o desempenho associado com metas, competências e planejamento de carreira, tal como apresentados nos fascículos institucionais, concluímos que o comprometimento e, ainda, o comportamento são marcos da “gestão do inconsciente”.

Todavia, ao contrário da fala institucional que preconiza os “princípios administrativos democráticos”, o que ocorre no universo do trabalho, seguindo os depoimentos dos bancários, é algo diferente daquilo que é alardeado pelos RH. O processo de adesão do funcionário aos objetivos da empresa funciona a partir da pressão estabelecida para cumprir as metas e atingir os resultados impostos pela alta direção do Banco. As metas são impostas nas agências e não cabe discussão. O bancário, nessa perspectiva, não tem nem a opção de escolher se adere ou não às políticas de produção de resultados da empresa. Esta opção não está posta.

Como existe o contrato de trabalho e o acordo de trabalho, a única opção para os funcionários é cumprir as determinações da direção. Isso coloca em questão os discursos da gestão do desempenho profissional por competências. Se as metas são impostas pela direção da empresa, a gestão participativa e a adesão são meras formas de disciplinamento.

De acordo com essa perspectiva, é estimulada no funcionário a idéia de pertencer a uma família – o Banco do Brasil enquanto uma instituição histórica. A empresa enquanto espaço de relações de trabalho e de amizade; de busca de resultados e de consciência do papel representado pela instituição para o desenvolvimento do país.

Embora os novos funcionários sejam estimulados, tanto pelo Banco quanto pelas instituições universitárias, notadamente na área de negócios, a desenvolver uma

mentalidade marcada pela competição e pelos valores empresariais e de negócios, ainda sobrevive a idéia de pertencer à maior empresa do setor bancário nacional.

A GDP por Competências faz uso dessa estratégia de pertencimento, uma vez que preconiza a noção de comprometimento com os objetivos e estratégias da empresa. Sendo assim, aquilo que os gestores chamam de conscientização pode ser perfeitamente entendido como tentativa de convencer o trabalhador a aderir às políticas de RH e de gestão empresarial; desse modo, voltamos à questão do comportamento e do comprometimento.

Os apelos da GDP por Competências para que o trabalhador avalie e seja avaliado tem uma lógica: impor ao conjunto dos trabalhadores da instituição as regras e diretrizes organizacionais e financeiras tendo em vista o enquadramento da força de trabalho e a vigilância e responsabilidade sobre os atos de cada um nos espaços de trabalho.

A avaliação por múltiplos fatores e, conseqüentemente, o planejamento de ações para desenvolver as competências estabelecidas pela direção e o planejamento da carreira funcionam como atrativo para os bancários envolvidos no processo de ascensão profissional.

Assim, ao refletir sobre a carreira profissional o indivíduo é levado a pensar em alinhar com os objetivos da organização. As recompensas também concorrem para a adesão. Sejam elas simbólicas, por exemplo, medalhas e diplomas ou materiais, como viagens, salário, bônus, prêmios, etc.. Estas formas de adesão são consideradas normais tendo em vista o grau esperado de harmonia e competição no interior da empresa.

Procura-se, também, harmonizar os locais de trabalho no sentido de evitar conflitos e assim favorecer a formação de um ambiente onde os esforços são centrados na busca crescente de resultados econômico-financeiros. A outra via de adesão é através do sofrimento do indivíduo.

As imposições de metas e políticas de resultados também acontecem àqueles que têm dificuldades de se alinhar com as políticas da empresa; estes geralmente sofrem sanções e punições. Isso ocorre quando não são considerados nos processos de

ascensão funcional ou são preteridos em função de suas ideias e resistências à lógica empresarial.

Outro aspecto importante da nova realidade nos ambientes de trabalho diz respeito à existência de trabalhadores mais antigos e novos trabalhadores contratados no período pós-PDV. Existem, nos locais de trabalho, trabalhadores regidos pelo estatuto antes 1998 e trabalhadores regidos pelo estatuto pós-1998.

Isto foi possível graças à reorientação das práticas gerenciais e organizacionais do Banco a partir do início dos anos 1990. a reestruturação bancária e os seguidos programas de redução dos quadros da empresa romperam com as garantias e direitos dos trabalhadores. A adoção de políticas de cunho neoliberal transformara a estrutura organizacional e a massificação tecnológica contribuiu para a racionalização e intensificação do trabalho. As contradições desse processo se fizeram sentir imediatamente no cotidiano dos bancários.

Nesse sentido, o perfil exigido - trabalhador com maior escolaridade e adaptado às novas tecnologias - dos novos bancários contrastou com o perfil dos funcionários mais antigos treinados pela empresa para a execução de tarefas até então rotineiras. As contradições apareceram e os conflitos se estabeleceram tendo em vista a preferência da empresa pelos novos funcionários.

A Chamada gestão participativa aparece nas palavras de vários trabalhadores bancários como um engodo, uma vez que as práticas concretas nas agências da instituição financeira apontam para a institucionalização de mecanismos não democráticos de participação e gestão. Portanto, o que se verifica dentro das agências tem conteúdo autoritário e forte apelo hierárquico para a manutenção de determinados mecanismos de poder e coerção sobre os trabalhadores.

Embora os programas de recursos humanos façam alardes sobre a participação dos funcionários nas decisões internas, isso não pode ser verificado no cotidiano da prática do trabalho¹⁰. De acordo com o assistente de negócios entrevistado, existe uma distinção entre prática discursiva e atitude dos gestores e superiores hierárquicos.

¹⁰ No caderno 1 do curso de **Gestão de Desempenho por Competências** são apresentados os objetivos da GDP por Competências. O terceiro objetivo é “democratizar as relações de trabalho”. (p. 11). Isto significa que as relações de trabalho não são democráticas e o Banco, através da política de RH se propõe democratizá-las. No entanto, diversos depoimentos confirmam que as formas autoritárias de gerenciamento ainda são uma constante no interior da instituição.

A ascensão profissional acontece, no geral, a partir das indicações realizadas pelos superiores hierárquicos. Muito embora exista o sistema de avaliação por múltiplas escolhas e o programa Talentos e Oportunidades (TAO)¹¹, a natureza da ascensão permanece marcada pelas formas pessoais e autoritárias de administração nas agências.

No processo de avaliação instituído com a GDP por Competências, as questões relativas à manipulação dos resultados permanecem. Os gerentes e demais superiores nas dependências procuram conformar o processo para evitar que os conflitos e problemas sejam levados até a superintendência regional ou órgão responsável. Assim, o processo ocorre sob controle das gerências das agências que utilizam do poder interno para pressionar de acordo com os interesses da direção da dependência.

Quando o processo avaliativo é concluído e o funcionário não atinge os resultados esperados, se for comissionado, poderá ser descomissionado e sua função passa a ser executado por outro profissional. A comissão e o descomissionamento operam como elementos de pressão sobre os funcionários na consecução da política de resultados do Banco.

A competição entre os próprios bancários faz com que a comissão assuma importância. Os salários pagos pelos bancos tanto públicos quanto privados têm sido defasados nos últimos anos tendo em vista a existência de um contingente de força de trabalho mais jovem e qualificada para exercer a atividade e a própria política salarial imposta pelas empresas financeiras à categoria.

Nos locais de trabalho a comissão se transformou em mecanismo de acréscimo salarial do trabalhador e isso tem propiciado a competição pelas comissões na tentativa de elevar os ganhos dos trabalhadores. A implicação dessa política de comissionamento é a extensão da jornada e a intensificação do trabalho. A identificação das competências e o plano de desenvolvimento das competências (PDC)

¹¹ Existe um banco de dados informatizado utilizado para selecionar internamente funcionários para cargos e funções na estrutura da empresa. Este banco de dados é denominado TAO, talentos e oportunidades. Há também outros programas conhecidos como Trilhas de Desenvolvimento Profissional e o EDUCA, além da Gestão de Desempenho Profissional por Competências e o Plano de Desenvolvimento de Competências, que compõem o sistema integrado de gestão de competências. C.F.: **Gestão de Desempenho por Competências**. Caderno 5. Universidade Corporativa Banco do Brasil. Brasília. sd.

conferem à empresa um quadro de atividades que o bancário terá que frequentar para adequar-se ao desempenho esperado no trabalho.

A classificação e escolha dos trabalhadores para ocupar cargos e funções internas também são questionadas. Os critérios de comissionamento, de acordo com o depoimento de vários trabalhadores do Banco, não são transparentes e vários gerentes e gestores de agência manipulam a concorrência com o intuito de escolher o funcionário indicado por outra agência ou pelas relações de amizade no interior da instituição.

Nesse sentido, a complexidade e a falta de transparência do processo corroboram para a manutenção de relações de trabalho marcadas pela ingerência dos superiores hierárquicos nas determinações das nomeações e escolhas para os diversos cargos comissionados.

Sendo assim, aquilo que é apresentado na GDP por Competências, notadamente o plano de desenvolvimento de competências e o planejamento de carreira aparecem como discursos distantes das práticas no interior das dependências.

A participação do funcionário dentro da agência fica restrita apenas às questões operacionais que possam racionalizar os recursos e o processo de trabalho. Todas as ações voltadas para a melhoria dos processos internos de organização, trabalho, comportamental, cumprimento de metas, dentre outras, são amplamente estimuladas.

Quanto às questões relativas aos interesses e reivindicações no campo trabalhista, são adiadas e evitadas dentro da perspectiva dos recursos humanos de evitar e/ou excluir dos ambientes de trabalho qualquer elemento que possa estabelecer conflitos.

A tentativa é de harmonizar as relações de trabalho através do discurso generalista de oportunidades e condições iguais para todos os trabalhadores.¹² A isso acrescentamos o ideário dos gurus da administração e gestão que preconizam a supremacia do mercado e da competição acima de todas as coisas.

¹² Este propósito soa, no mínimo, curioso: "a função do gerente é promover e administrar na equipe a *harmônica convivência conflituosa*. E os funcionários esperam que o gerente faça isso!". In.: **curso de Gestão de Desempenho por Competências**. Caderno 3. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Brasília. sd. p. 07.

Considerações Finais

Em conclusão, notamos que os modelos postos em prática no banco ao longo dos últimos anos possuem a característica comum de relacionar resultados financeiros com o gerenciamento do comportamento e comprometimento do trabalhador. Essa lógica já havia sido descrita por Gaulejac (2007) ao analisar o gerencialismo como uma doença social. Para essa ideologia o que importa são os números, os resultados. Não há tempo a perder com questões humanísticas, com solidariedade ou com o algo que esteja fora do escopo do aumento da produção e produtividade. A isso o autor chamou de quantofrenia, ou seja, a tentativa de transformar tudo e todos em um número, uma quantidade que pode ser manipulada a qualquer momento. Trata-se de instrumentalizar os indivíduos levando-os a uma alienação permanente nos ambientes de trabalho, uma vez que só interessa produzir, desenvolver as atividades como se fossem desprovidos de sentimentos, paixões, emoções.

O Modelo adotado a partir de 1998, Gestão de Desempenho Profissional (GDP) e o modelo atual, Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDP por Competências) procuram, grosso modo, estabelecer o controle e a disciplina no trabalho tendo em vista o novo contexto da transnacionalização do capital e das tecnologias de informação e da comunicação disponíveis para o gerenciamento do trabalho e para a acumulação financeira.

Dessa maneira, devemos observar que, a partir das mudanças institucionais pós-1995, o banco estatal procurou adequar-se à lógica do capitalismo transnacional contemporâneo à medida que criou programas de gestão que racionalizaram o processo de trabalho, intensificando o ritmo e ampliando a jornada de trabalho através do comissionamento enquanto política de gestão.

A associação dos resultados financeiros com fatores de ordem comportamental e de comprometimento do trabalhador aparece, nessa fase do capital, como elementos “naturais” da exploração do trabalho e da subordinação dos trabalhadores bancários. Nos locais de trabalho do Banco ecoam as ordens do capital e o poder disciplinador assume uma dimensão comparável às formas mais intensas de extração de mais-trabalho características do regime toyotista de produção industrial. Em termos gerais, a “manipulação psicológica” (HELOANI, 2003), a “corrosão do caráter” (SENNETT,

2001) ou a “manipulação do inconsciente” (Pagès, 1993) avançou para amplos setores da atividade capitalista nas últimas décadas, paralelo ao avanço da ideologia neoliberal que lhe dá sustentação.

Referências

ALVES, Giovanni. **O Novo (e precário) Mundo do Trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como Doença Social**. Bauru-São Paulo: Ideias & Ideias, 2007.

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

BANCO DO BRASIL. **Gestão de Desempenho por Competências: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação**. Universidade Corporativa Banco do Brasil. Brasília. Profi. Ano VIII, nº 31.

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

GAUDEMAR, Jean-Paul de. **El Orden y la Producción: nacimiento y formas de la disciplina de fábrica**. Madrid, 1991.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os Equívocos da Excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1996.

PAGÈS, Max et. All. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

Submissão: Jul. 2019

Aprovado: Ago. 2019