



RELAÇÕES DE PODER EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Carla Jaqueline Campos Silva

Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes, Brasil.

E-mail: jackiecj@yahoo.com.br

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Doutora em Ciências das Organizações pela *Université Paris IX*, França.

Professora da Faculdade Novos Horizontes, Brasil.

E-mail: lenemelo@unizorizontes.br

Adriana Ventola Marra

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais,

Brasil. Professora da Universidade Federal de Viçosa, Brasil.

E-mail: aventola@ufv.br

Resumo

As relações de poder nas organizações encontram-se no centro das preocupações de múltiplas correntes das ciências humanas e sociais. Ao investigar as relações de poder em qualquer organização são identificados como se entrelaçam os diversos sistemas de influência e de controle. O objetivo deste estudo foi investigar a dinâmica das relações de poder que permeiam as práticas cotidianas em uma instituição financeira. A reestruturação produtiva implantada no setor bancário tem ocasionado uma recomposição das relações de poder nessas organizações. Uma pesquisa qualitativa foi realizada em uma agência bancária sendo entrevistados 18 funcionários que atuavam nos setores de caixa e gerência. Os resultados apontaram que a gestão do banco desenvolve um sistema de controle para domesticar, vigiar e engendrar o indivíduo ao ideário da organização. Com processos de motivação, premiação e punição, eles constroem trabalhadores dóceis e concordantes com as metas propostas. Assim, são minimizados os comportamentos desviantes, no intuito de manter a eficácia do seu sistema de dominação e exploração.

Palavras-chave: Relações de Poder. Sistemas de Controle. Comportamento no Trabalho.

POWER RELATIONS AT A FINANCIAL INSTITUTION

Abstract

Power relations in organizations are central to the concerns of multiple streams of humanities and social sciences. By investigating the power relations in any organization are identified as intertwine the various influence and control systems. The aim of this study was to investigate the dynamics of power relations that permeate the everyday practices in a financial institution. The implanted productive restructuring in the banking sector has been causing a readjustment of power relations in these organizations. A qualitative research was conducted in a bank being interviewed 18 employees who worked in cash and management. The results showed that the management of the bank develops a system of control to tame, and monitor individual to engender the ideals of the organization. Processes with motivation, reward and punishment, they build workers docile and consistent with the goals proposed. Thus, deviant behaviors are minimized in order to maintain the effectiveness of its system of domination and exploitation.

Keywords: Power Relations. Control Systems. Behavior at work.

1 INTRODUÇÃO

Com este artigo tem-se por objetivo contribuir com os estudos e ações voltados para a compreensão do trabalho bancário, desenvolvendo uma análise da dinâmica das relações de poder que permeiam as práticas cotidianas organizacionais percebidas por profissionais de agências bancárias de uma instituição financeira situada na região metropolitana de Belo Horizonte - MG.

A diversificação e a modernização do sistema financeiro no Brasil proporcionaram mudanças significativas no sistema bancário, pois permitiram ao País adequar-se às tendências da economia global. As transformações no trabalho bancário no Brasil tiveram seu início em meados da década de 1980 com a implantação de medidas econômicas e financeiras para a estabilização da economia. Essa reestruturação envolveu a redução dos custos operacionais, demissões de funcionários, fechamento de agências, terceirização de atividades, conexões eletrônicas dos clientes diretas com o banco. Assim, as agências diminuíram de tamanho e tornaram-se pontos de negócio (MERLO; BARBARINI, 2002). Gerentes e caixas passaram a ter que conquistar novos clientes e vender seus produtos e serviços num mercado em que a concorrência está cada vez mais acirrada. Diante de um grande portfólio de produtos, uma clientela exigente, um sistema de automação de primeira linha e um quadro de funcionários reduzido, os trabalhadores do setor bancário se viram obrigados a trabalhar mais intensamente. Tal reestruturação produtiva ao ser implantada, buscando, em princípio, o aumento da competitividade dos bancos, tem ocasionado uma recomposição das relações de poder nessas organizações.

As relações de poder nas organizações sempre foram objetos de estudos no campo da Administração. Trata-se de um tema que se encontra no centro das preocupações de múltiplas correntes das ciências humanas e sociais. Para Clegg (1996) investigar as relações de poder em qualquer organização significa identificar como se entrelaçam os diversos sistemas de influência de autoridade. Os olhares sobre o poder são múltiplos e com enfoques teóricos diferentes. Neste artigo apresentam-se algumas perspectivas, mas não se buscou integrar essas abordagens, pois considera-se a diversidade útil para entender a dinâmica do poder nas organizações.

A noção de poder nas organizações vai desde perspectivas de análise que defendem as estruturas organizacionais como meios do exercício da autoridade, fundamentada na tradição weberiana, passando por perspectivas do poder como mediação (PAGÈS et al., 1987) e do poder simbólico (BOURDIEU, 1978, 2001), até o poder como prática social e disciplina dos indivíduos (FOUCAULT, 2002, 2008). Neste artigo, optou-se por apresentar os conceitos de poder desses referidos autores considerando a relevância de cada um. Contudo, as relações de poder aqui estudadas seguiram as concepções foucaultianas; ou seja, analisou-se as relações de poder, as estratégias utilizadas para exercer o poder e para disciplinar os indivíduos no espaço organizacional.

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

Para alcançar o objetivo proposto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, com o intuito de analisar e esclarecer a dinâmica das relações de poder que permeiam as práticas cotidianas organizacionais percebidas por profissionais de agências bancárias de uma instituição financeira na região metropolitana de Belo Horizonte.

Este artigo se estrutura com a apresentação dos fundamentos teóricos e conceituais que dão sustentação à pesquisa, focando-se a discussão sobre o poder e as relações de poder

nas organizações. Na sequência, tem-se o delineamento da pesquisa de campo, contendo questões relativas à caracterização e ao escopo do estudo, detalhando os caminhos que foram trilhados. Posteriormente, procede-se à consolidação da análise de dados da pesquisa de campo, contemplando a contextualização das transformações ocorridas na organização pesquisada nos últimos tempos e a percepção dos entrevistados acerca das relações de poder vivenciadas no cotidiano de agências bancárias. Por fim, formulam-se as considerações finais, a partir das revelações dos dados coletados da pesquisa.

2 O PODER E AS RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

O “poder” e as “relações de poder” são temas dos mais polêmicos e antigos das ciências humanas, podendo ser encontrados nos primeiros escritos filosóficos de Platão e Aristóteles. O poder é um tema que, segundo Faria (2004), no âmbito da teoria, pertence à esfera da interdisciplinaridade e, no âmbito do significado cotidiano, pertence à esfera dos amplos e imprecisos significados. O pensamento moderno sobre poder começa nos escritos de Maquiavel (*O Príncipe*, no início do século XVI) e Hobbes (*Leviatã*, meados do século XVII).

De Maquiavel e Hobbes a Foucault, os filósofos e teóricos sociais sempre consideram o “poder” entrelaçado com a condição humana. Assim “nada exerce mais atração sobre os seres humanos do que a palavra *poder*. Nenhuma paixão é mais duradoura, nenhuma parceria mais estreita” (NIVALDO JUNIOR, 2005, p. 23). Nos últimos cinco séculos, segundo Buarque (2005), poucos ficaram indiferentes ao seu fascínio.

Após a Segunda Guerra Mundial, estudiosos organizacionais começaram a aumentar seu interesse em pesquisas sobre o poder. O trabalho de Max Weber (1947/1984) serviu como ponto de partida para tais pesquisas, pois o autor continuou a linha racional de Hobbes e desenvolveu o pensamento organizacional. Weber (1984, p. 43) definiu que o poder significa a “probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, ainda que contra toda resistência que seja o fundamento dessa probabilidade”. Ressalta-se que Weber já destaca o poder como um fenômeno relacional, ou seja, não pode ser compreendido sem a identificação de uma relação social. Quanto maior a capacidade de impor tal vontade e de atingir o objetivo com ela relacionado, maior o poder exercido (GALBRAITH, 1999). A ativação de poder é dependente da vontade de uma pessoa mesmo em oposição à outra pessoa. Weber (1984) estava interessado no poder como um fator de dominação, com base em interesses econômicos ou autoritários. O autor historicamente pesquisou as fontes da autoridade formal que ativa o poder legítimo, e identificou três fontes de legitimação para a ativação de poder: carisma, tradição e racional-legal. Faria (2004) afirma que estudar a sociologia do poder em Weber implica tanto estudar os conceitos de domínio, obediência e disciplina quanto compreender as noções de autoridade, coerção e legitimidade. A dominação é aqui entendida como a probabilidade de um grupo obedecer a mandos específicos (WEBER, 1984). Outro aspecto relevante é que Weber descreve o exercício da autoridade sem a prevalência da força (violência física) e, assim, descreve o poder como um fenômeno psicológico.

O economista Galbraith (1999, p. 54) segue Weber na definição poder como “a possibilidade de impor a vontade sobre o comportamento de outras pessoas”. Poder, então, seria algo que é possuído pelo forte e influente contra os fracos e impressionáveis. Para Galbraith (1999), o poder por meio do poder, que ele chama de “condicionado” é, muitas vezes, imperceptível. Por ser sutil e natural sua aceitação, ele faz parte da vida e facilita as relações sociais, pois não exerce força visível para adquirir a submissão dos indivíduos.

Pagès et al. (1987) consideram o tema “poder” situado no centro de múltiplas correntes das ciências humanas e sociais devendo ser tratado de forma segmentada como um fenômeno econômico, político, ideológico e psicológico. Segundo os autores, essas diferentes

linhas de pesquisas não são incompatíveis. O que difere uma da outra são os pontos de partida, as dimensões privilegiadas pela análise e as linguagens teóricas. Pagès et al. (1987, p. 37) acreditam que “ocorre nas organizações a troca de um sistema inconsciente do tipo paternal por um sistema do tipo maternal”. A organização está associada a uma imagem inconsciente feminina. A dominação psicológica se dá mais pela relação de amor que o empregado tem por ela do que pela coerção. “A relação de amor organização-mãe assegura o controle da empresa sobre seus empregados” (PAGÈS et al., 1987, p. 38). Então “a medida que o indivíduo entra em contato com a realidade organizacional, vai internalizando um conjunto de significados, símbolos, padrões de vivência e comportamentos que estão presentes na realidade organizacional” (MOTTA, 1993, p. 34). Portanto, as relações de poder e de controle por parte das organizações tornam-se fontes de sequestro da subjetividade dos indivíduos, com o propósito de restringir as práticas de questionamento a temas relacionados, exatamente, às próprias relações de poder e de controle (FARIA, 2004).

Bourdieu (1978, 2001) vê o poder como culturalmente e simbolicamente criado e constantemente relegitimado através de uma interação entre agência e estrutura. A principal forma disso acontecer é por meio do que ele chama de *habitus* ou normas socializadas ou tendências que orientam o comportamento e pensamento. *Habitus* é a maneira como a socialização se torna presente nas pessoas sob a forma de disposições duráveis, ou capacidades treinadas e propensões estruturadas para pensar, sentir e agir guiando as ações. O *Habitus* não é fixo ou permanente, e pode ser alterado em situações inesperadas ou durante um longo período histórico. Contudo, não é resultado do livre arbítrio, nem determinado por estruturas, mas criado por uma espécie de interação entre os dois ao longo do tempo: disposições que são moldadas por eventos passados e estruturas, e que as práticas atuais de forma e estruturas condicionam as nossas próprias percepções delas (BOURDIEU, 2001). Nesse sentido, o *habitus* é criado e reproduzido inconscientemente.

Outro conceito importante na teoria de Bourdieu (1978, 2001) para o entendimento de poder é a ideia de “campos”, que são as várias áreas sociais e institucionais em que as pessoas expressam e reproduzem suas disposições, e onde eles competem para a distribuição dos diferentes tipos de capital. Os campos são, basicamente, as instituições consideradas como relações entre agentes individuais e coletivos. Cada campo é caracterizado por um equilíbrio de poder entre dominantes e dominados que concorrem para manter ou transformar as relações de poder. As pessoas muitas vezes experimentam o poder de maneira diferente dependendo de qual campo eles estão num dado momento e contexto.

Na compreensão de Bourdieu (2001) de poder destaca-se também a definição de “doxa”, que é a combinação das normas ortodoxas e heterodoxas e das crenças - as não declaradas, tomadas como suposições ou “*bom senso*” por trás das distinções que as pessoas fazem. Doxa acontece quando se esquecem os limites das divisões desiguais de poder na sociedade: é uma adesão às relações vigentes que, por estruturar inseparavelmente tanto o mundo real e o mundo do pensamento, são aceitas como auto-evidentes. Para Bourdieu (1978, 2001) as propriedades de um campo são o *habitus* específico daquele campo, a estrutura e a doxa.

Michels (1982), em seu estudo sobre a sociologia dos partidos políticos, trata o poder como um privilégio, cuja manutenção exige a utilização de artifícios. Para o autor, a pessoa que alcança o poder cria meios de consolidá-lo e ampliá-lo, multiplicando as defesas em torno de sua posição, de forma a torná-lo incontestável e de subtraí-lo do controle das massas. Michels (1982) não faz menção ao poder tirano, mas sua concepção se aproxima, e muito, do poder tirano de La Boétie (2003) em seu discurso sobre a servidão voluntária.

A servidão voluntária, que teve origem na filosofia de La Boétie (2003), em sua versão pós-moderna, relaciona-se às necessidades de emprego e de conforto. Nas organizações de trabalho, encontra terreno fértil, que acentua a convivência estratégica com base em

interesses para ganhar promoções e crescer cada vez mais na empresa, sempre em função da cultura do desempenho. As pessoas escondem seu sofrimento para não se tornarem dissonantes do contexto; vivem uma relação baseada no conformismo. A isso Foucault (2002, 2008) denominou submissão sem consciência e sem reação ao abuso psíquico e social.

Foucault (2002, 2008), por sua vez, oferece uma compreensão mais matizada do poder. O primeiro aspecto da obra de Michel Foucault é que podemos entender o poder como onipresente e difuso, constante e dinâmico, exercido e não possuído. De acordo com Foucault (2008), o poder não está localizado em nenhum ponto específico ou determinado. Em verdade, ele funciona como uma rede de mecanismos da qual ninguém escapa. Foucault (2008) analisa o poder enquanto prática social constituída historicamente. O sistema de dominação é expresso na relação docilidade/utilidade que o poder disciplinar imprime à força de trabalho, no sistema de trabalho capitalista significa aqui submissão e passividade.

Seguindo as premissas de Foucault (2008), o poder não é positivo nem negativo, como tal, nem é possuído, mas em vez disso implantado e exercido em e através da produção de significados de que nossa realidade é constituída. Na medida em que esses significados não podem ser fixados, então as relações de poder não são e nunca poderiam ser inevitáveis, imutáveis e inalteráveis. Não existe uma fonte específica de poder e não é uma questão de força ou coerção, mas o poder permeia toda a vida social e é exercido de uma infinita multiplicidade de posições.

Preocupações políticas e sociais de Foucault também o levaram a reconhecer as relações de poder inscritas no discurso. O autor introduziu a genealogia como uma abordagem complementar para explicar o controle, a seleção, a classificação, a distribuição e a produção do discurso através de relações de poder (FOUCAULT, 2002). Discursos não são simplesmente espelhos da realidade social, mas constituem o "*caminho crucial*" para exercer o poder. Várias formas aparecem para governar, disciplinar e corrigir comportamentos anormais. A metáfora do panóptico representa o desenvolvimento do poder disciplinar, caracterizado pela vigilância invisível, a despersonalização do poder, e sutis mecanismos coercivos. Tal disciplina pode governar comportamentos e também constituir formas de subjetividade. O poder disciplinar adotado pelas instituições sociais faz do panóptico um modelo generalizável que simboliza as relações de poder como elas aparecem na vida cotidiana (LECLERCQ-VANDELANNOITTE, 2011).

Um ponto em comum entre os autores é que o poder faz parte da vida humana e, portanto, é essencial para analisar as relações que emergem dentro das organizações como um resultado da interação das pessoas. Assim, "o poder é uma característica fundamental e inelutável de todas as relações sociais" (MELO, 1985, p. 162). Segundo a autora, o poder só pode ser considerado na sua característica relacional; ou seja, "a manifestação das relações de poder se dá numa relação contingente aos indivíduos e à estrutura social no qual eles se encontram" (MELO, 1991, p. 100). Dessa forma, pode-se constatar que "não há poder como entidade abstrata, e sim como relações de poder" (FARIA, 2004, p. 111). Dentro das organizações, sobressaem as mais diversas formas, sutis, simbólicas e diretas de controle, resistência e conformismo. Portanto, "em todo campo de ação, o poder pode definir-se como a troca desequilibrada de possibilidade de ação, ou seja, de comportamentos entre um conjunto de atores individuais e/ou coletivos; não há ação social sem poder" (FRIEDBERG, 1995, p. 114).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para a realização deste trabalho, optou-se por uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que se procura obter o entendimento dos motivos e das razões subjacentes a situações e fatos descritos (TRIVIÑOS, 1987), assim como o método de estudo de caso que possibilitou diagnosticar uma maior gama de aspectos de uma determinada situação (YIN, 2001).

O objeto de análise foi um banco privado brasileiro, contando com 69 mil funcionários em 2010, e nesse artigo foi denominado “Banco Beta”. Trata-se de um banco de varejo, que atende todas as camadas da população. Ocupa uma posição de destaque no mercado nacional, contando, em 2010, com R\$ 454.413 bilhões de ativos consolidados e 20 milhões de correntistas. O Banco Beta possuía 3.657 agências e 3.173 postos de atendimentos, além de 32.015 máquinas que integram a rede de autoatendimento, com mais 10.638 máquinas do Banco 24 Horas (RELATÓRIO ANUAL, 2010).

As estratégias de coleta de dados utilizadas foram a pesquisa documental nos regulamentos internos, código de ética e relatórios anuais do Banco Beta, Informativos do Sindicato dos Bancários e a realização de entrevistas semi-estruturadas. Foram entrevistados 18 trabalhadores distribuídos nos seguintes cargos: três caixas, cinco gerentes de agências, cinco gerentes de contas de pessoa física e cinco gerentes de contas de pessoa jurídica, que trabalham em agências bancárias do Banco Beta, situadas em Belo Horizonte – MG. Os entrevistados foram selecionados por acessibilidade, buscando uma diversificação nos cargos ocupados. Para efeitos deste artigo, não se teve a intenção de se realizar uma comparação entre os cargos ocupados.

Depois de transcritas, as entrevistas foram analisadas por meio das técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1979; TRIVIÑOS, 1987). Primeiramente, foi realizada uma análise quantitativa, em que foram identificados os principais componentes das respostas dos entrevistados. Num segundo momento, foi realizada uma análise qualitativa, mediante a definição de categorias de análise e agrupamento dos estratos mais significativos das entrevistas, dando destaque à dimensão da fala dos entrevistados. As categorias de análise centradas nas relações de poder e de controle nas organizações que emergiram a partir do conteúdo das entrevistas e referenciadas no referencial teórico foram as pressões vivenciadas, os sistemas de controle e as formas de resistência.

Na caracterização do perfil dos sujeitos entrevistados destacam-se os dados relativos a faixa etária, escolaridade, sexo, cargo ocupado e tempo de atuação no banco. Os dados relativos à idade dos entrevistados mostram que 27,8% tinham até 30 anos; 38,9%, de 31 a 40 anos; 27,8% de 41 a 50 anos; e um entrevistado com mais de 50 anos. Quanto à escolaridade, 80% dos entrevistados cursaram o ensino superior (dois possuem curso superior incompleto) e 40% cursaram MBA ou Especialização, um tem apenas o ensino médio e outro possui mestrado. Dos entrevistados, 12 são mulheres e seis são homens. Quanto ao cargo ocupado, 50,0% dos entrevistados são gerentes de contas (Pessoa Física ou Jurídica), 16,7% possuem o cargo de caixa e 33,3% possuem o cargo de gerente geral de agência. Quanto ao tempo de atuação dos funcionários nesses cargos, a média obtida foi de 5,2 anos.

4 O ESTUDO DO BANCO BETA E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO

Como o Banco Beta foi objeto de pesquisa em estudos organizacionais no final da década de 1980 julgou-se necessário trazer algumas considerações em relação às mudanças que ocorreram nesse período na organização. Importante ressaltar que este estudo não pretendeu analisar as políticas e as práticas do banco, exploradas no estudo anteriormente feito por Segnini (1988) ao focalizar o poder disciplinar na organização estudada.

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

posição no ranking dos bancos privados após um processo de fusão entre duas instituições privadas.

O processo de seleção dos funcionários do banco, na década de 1980, privilegiava somente pessoas que haviam estudado na fundação mantida pelo próprio banco, oriundas de família de baixa renda, cuja escolarização atendia aos propósitos de formação de mão de obra dócil. O processo de seleção atual envolve mais. O banco, no decorrer desses anos, incorporou e adquiriu várias instituições bancárias. Para atender a uma demanda mercadológica, mudou algumas exigências para que o candidato pudesse passar pelo processo de seleção. O candidato tem que ter cursado ou estar cursando faculdade. Com isso, a organização exclui as centenas de alunos que saem anualmente das escolas que é mantenedora. O conhecimento acadêmico, antes tão desvalorizado, entendido como inútil, vem para atender a uma exigência de mercado globalizado.

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

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

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

Posicionar-se como “*homem banco*”, cumprir seu dever profissional, estar sempre bem vestido e bem aparentado, manter seu espaço físico limpo e organizado, e atender com solicitude e eficiência todos os clientes que procuram a rede de agências são obrigações contidas na Declaração de Princípios as quais objetivam a homogeneização do empregado diante das relações de poder exercidas pelo banco, tal como analisado por Segnini (1988). A partir desse quadro, são colocadas as “*novas*” responsabilidades dos bancários.

5 AS RESPONSABILIDADES DOS BANCÁRIOS: PRESSÕES VIVENCIADAS

A competitividade e o individualismo alimentam a necessidade de produzir cada vez mais dentro das organizações. “O respeito estrito às normas disciplinares constitui a base sobre a qual se desenvolvem as relações de produção na organização” (SEGNINI, 1988, p. 71). Por meio do respeito à hierarquia, os funcionários exercem suas atividades incansavelmente, dedicando-se integralmente ao trabalho. A manutenção do seu emprego depende do cumprimento das exigências feitas pela organização. Santos e Grisci (2010) ao analisarem o cotidiano de trabalho de trabalhadores bancários destacaram que às vivências de frustração desses indivíduos estão associadas às atividades desempenhadas no trabalho, à falta de reconhecimento e ao sucesso alheio. Esses autores também associaram as vivências de medo à possibilidade de perder o emprego, ao modo de condução dos negócios, e à qualificação ou bagagem profissional.

Dentre as principais responsabilidades dos entrevistados, a mais mencionada foi atingir as metas (77,7%). Essas metas são representadas, conforme o relato dos entrevistados,

pela venda de produtos como capitalização, consórcio, previdência e seguros de automóvel, vida e residência.

Bem, as responsabilidades são muitas, mas acredito que as principais delas que interessam realmente [...] atingir metas estipuladas e dar lucro. Eu faço a gestão de uma carteira de clientes, gestão financeira, onde eu tenho que dar resultado [...] porque dentro do banco a gente é número. (E13)

A partir do relato de E13 pode-se inferir que apesar do entrevistado possuir muitas responsabilidades, nem todas *“interessam realmente”*, ou seja, nem todas ele considera relevantes para si. Ao fazer essa seleção, E13 coloca sua posição de poder dentro de sua relação com a administração do banco. Contudo, ao reconhecer que dentro do banco ele e seus colegas de trabalho, usando a expressão *“a gente”*, são apenas um *número*, E13 evidencia o lado mais forte das relações de poder, ou seja, a classe dominante assegura a dominação sobre a classe dominada (BOURDIEU, 2001) fazendo uso da própria despersonalização desses sujeitos.

No exercício de suas funções os funcionários entrevistados citaram como principais pressões cotidianas: atingir as metas e vender os produtos do banco (62,2%); senso de urgência (20%) e atender às expectativas dos clientes (17,8%). A articulação dessas atividades por parte do banco enfoca o ritmo pesado de trabalho imposto pelas práticas e políticas de gestão. No Código de Ética do Banco Beta (2010, p. 10) está escrito que o *“Cliente é a razão da existência da Organização”*. Assim, os funcionários devem ter consciência de suas responsabilidades para com o cliente, pois o banco *“pretende ter uma relação duradoura com seus clientes, especialmente num mercado competitivo”*. Para isso, é exigido dos empregados que eles identifiquem as necessidades dos clientes, para poder satisfazê-los com *“qualidade, cortesia e presteza”*, buscando sempre a rentabilidade, ou seja, o lucro.

Sob forte pressão para a produção, e avaliados por indicadores quantitativos, os funcionários buscam responder às pressões por produção, atendendo as expectativas do sistema que vigia, pune e gratifica os sujeitos de acordo com a proximidade deles em relação às metas de *“produtividade”* estabelecidas institucionalmente. Em outras palavras, esse controle nos remete ao poder disciplinar (FOUCAULT, 2002), que busca normalizar os indivíduos, levando-os a trabalhar seguindo as regras, punindo os desviantes e recompensando os *“normais”*. Assim, os funcionários, sob pressão, tendem a internalizar a ideologia e as regras do banco, reproduzindo-as da maneira mais segura e adaptada possível, sendo sequestrada sua subjetividade, com o propósito de restringir as práticas de questionamentos a temas relacionados, exatamente, às próprias relações de poder e de controle (FARIA, 2004).

6 RELAÇÕES DE PODER, CONTROLE E RESISTÊNCIAS

No Banco Beta, não existem espaços privados. Por esse motivo, não existem barreiras que impeçam os *“olhares disciplinadores”*. A própria arquitetura das agências, assim como a disposição do maquinário e do mobiliário, possibilita o controle, objetivando ver gestos, escutar falas e analisar posturas e a movimentação dos funcionários na demonstração do conhecimento da filosofia do banco. É a *“combinação de técnicas da hierarquia que vigia e as sanção que normaliza”* (FOUCAULT, 2008, p. 154).

Quanto ao sentimento de vigilância, 77,8% dos entrevistados disseram que se sentem vigiados e somente 22,2% disseram nunca terem se sentido vigiados. A metáfora do panóptico representa o desenvolvimento do poder disciplinar, caracterizado pela vigilância invisível, a despersonalização do poder, e sutis mecanismos coercivos (FOUCAULT, 2002). Os entrevistados citaram que se sentem vigiados ao realizar um atendimento ao cliente, ao

conversar com um colega, ao fazer ligações ao celular, quando estão fora da agência para visitar clientes, no monitoramento da movimentação financeira da sua conta corrente, se estão usando crachá, e se passam o cartão de ponto assiduamente, entre outros. Abre-se aqui um parêntese para tratar da movimentação bancária do funcionário, por ser uma das formas de controle que mais “*incomodam*” os entrevistados. No relato de E17 e E8 fica explícita a violação da privacidade dos funcionários, além de se tratar de uma forma de desrespeito. Pode-se considerar essas “*sutilezas*” como uma violência materializada pelas relações de poder predominantes no Banco Beta.

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

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

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

“Eu já presenciei muito discretamente a questão do funcionário que não produziu ser um pouco ironizado pelo gerente da agência.” (E1)

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

Tanto as situações relatadas por E1 e E4, quanto às referências feitas pelos entrevistados ao “*vasculhar*” as movimentações financeiras dos funcionários, podem se configurar uma espécie de assédio moral entendido como qualquer atitude abusiva e repetida que se manifesta por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos (FREITAS, 2007). Apesar dos entrevistados não deixarem claro que tais situações ocorreram repetidamente e regularmente, denúncias e acusações constantes chegam até as agências por meio dos informativos do Sindicato dos Bancários as quais focalizaram: assédio moral, pressões por metas que ocorrem nas agências, exploração da força de trabalho e poder exercido pelos superiores da organização. O poder disciplinar e o discurso institucional do Banco Beta reforçam esse tipo de comportamento por parte de seus gerentes que encontram nestes instrumentos o suporte organizacional.

Aos funcionários, embora tenham linhas de financiamento específicas e taxas diferenciadas, as regras do Banco Beta não permitem que eles tenham mais do que uma conta na instituição, e essa conta deve servir apenas para o recebimento do crédito salário. Qualquer movimentação que seja fora dos padrões estabelecidos, o funcionário é advertido. Na Declaração de Princípios, o artigo 29 prescreve “Não será permitido a qualquer empregado emitir cheque sem fundo e não pagar ou pagar sistematicamente com atraso dívidas

legalmente exigíveis” (REGULAMENTO INTERNO, 2010). Assim, as regras estabelecidas na declaração de princípios produzem “*verdades*” sobre as formas de comportamento ético dos trabalhadores. De acordo com Foucault (2002, 2008) a produção de verdades e a retenção do poder estão intrinsecamente relacionadas. Por exemplo, o poder produz disciplinas (sistema de produção capitalista), que por sua vez produz um tipo específico de conhecimento (isto é, a Declaração de Princípios) e estas disciplinas e conhecimentos justificam certas formas de controle (ou seja, a intervenção do Banco na vida financeira de seus funcionários). Embora, elas pareçam uma forma de “*preocupação com a saúde financeira de cada um*”, são, na verdade, formas de manter o controle sobre os sujeitos.

De acordo com 38,9% dos entrevistados existe falta de transparência no sistema de controle do banco. Para 33,3% dos entrevistados o sistema de controle do banco é rígido. De outro lado, para 27,8% dos entrevistados é necessária a existência deste sistema. “A coerção disciplinar estabelece aqui o elo entre a aptidão aumentada e uma dominação acentuada” (GARCIA, 2004, p. 36).

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

De acordo com o entrevistado (E13), é importante a existência de um controle rígido. Pelo seu depoimento podemos inferir que E13 acredita que se não houvesse esse tipo de controle, os trabalhadores não seriam honestos e provocariam “*prejuízos*” ao banco. Desta forma, ele justifica e aceita tais formas de controle citadas. De maneira geral, o sistema de controle do banco é percebido pelos funcionários como rígido, mas necessário ao bom andamento do serviço da instituição. Isso revela como os funcionários têm engendrado o ideal do banco como seu ideal, legitimando a sua ação e contribuindo com o exercício do poder organizacional. “O poder está em toda parte; não porque englobe tudo, e sim porque provém de todos os lugares. Vigiar é uma função definida, que deve fazer parte integrante do processo de produção” (FOUCAULT, 2002, p. 157). Pode-se considerar que essa concepção de poder remete a uma noção de onipresença, enraizada no conjunto da rede social. Assim, o exercício do poder acaba por ser uma ação de alguns sobre outros, utilizando-se de “*sinais e códigos*” em momentos específicos, para que o indivíduo “*perceba logo a ordem e a decifre em termos práticos*”, em seu ambiente de trabalho (GARCIA, 2004, p. 37).

Indagados sobre as normas do banco, 88,9% dos entrevistados disseram que são rígidas e que há aceitação e obediência por parte dos funcionários. A questão é muito simples: “ou o funcionário se adapta, ou ele procura outro lugar para trabalhar” (E1). O relato do entrevistado reforça a rigorosa observância às prescrições das normas que existe no banco. Em verdade, as normas do banco são rígidas não somente por se tratar de uma instituição financeira, e sim porque por meio das normas a organização molda e manipula seus empregados a fim de torná-los seres subservientes. A organização, com base em seu regulamento, reforça sua ideologia e seus princípios, que devem ser seguidos e cumpridos pelos funcionários. “O poder aqui prescreve a cada um seu lugar, a cada um seu corpo, a cada um sua sentença e sua morte, a cada um seu bem onipresente e onisciente” (FOUCAULT, 2002, p. 164).

O poder exercido por meio de regras e normas prescritas nos remete ao racional-legal de Weber (1984). Assim, cria-se a ilusão da despersonalização das relações de poder e do

controle, pois são exercidos pelas “normas”. Quando o entrevistado E6 reconhece o poder exercido pelas pessoas, ele as coloca como distantes de seu cotidiano, pois os funcionários nem os “*conhecem pessoalmente*”. Contudo, entende-se as normas e princípios do Banco Beta como formas do discurso institucional. Foucault (2008) argumenta que discursos permitem a supremacia de algumas ideias em detrimento de outras. Discursos e poder estão intimamente ligados, e dentro do contexto da presente pesquisa, o discurso institucional do Banco Beta tem implicações importantes a respeito do poder disciplinar exercido sobre os funcionários por parte da administração do Banco.

“O poder, ele está na mão de pessoas que a gente nem tem muito contato. Às vezes, nem conhece pessoalmente” (E6).

“Sempre vai haver normas. O banco sempre vai exercer seu poder. Mas acredito que a resistência também vai existir, em menor ou maior proporção. Somos seres humanos” (E5).

Apesar da supremacia do discurso institucional e do poder disciplinar, quando o entrevistado E5 argumenta que existe a resistência, pois “*somos seres humanos*”, ele reforça a concepção de Foucault (2002, 2008) de que cada pessoa, não importa o quão baixo na hierarquia ela esteja, tem a capacidade de interromper e mudar as relações de poder e ter um impacto desestabilizador sobre o sistema, mesmo que em um nível minúsculo. Relembrando que os indivíduos não são apenas os objetos de poder, mas eles são *lócus* onde a potência e a resistência a ele são exercidas. O depoimento de E14 reforça a resistência mostrando que às vezes os funcionários “*fingem*” não escutar as ordens do chefe, pois consideram excessivas as atividades. Por outro lado, E14 assume essa estratégia de resistência em função do medo da coação ou punição.

“É claro que você não vai falar com seu chefe: “ah”, eu não vou fazer isso ou aquilo”, porque se eu fizer vou ser coagida, punida. Na verdade, a gente aprende a filtrar certas coisas, finge que não viu nem escutou, porque às vezes é impossível cumprir tudo que o banco pede ou manda, sei lá.” (E14)

No caso do Banco Beta, as principais estratégias de resistência citadas pelos entrevistados foram o não respeito às normas por alguns funcionários; o não cumprimento das metas, e a otimização de um processo mais moroso nas agências para atender os clientes. Reforça-se, então, o pressuposto de que não existe poder sobre seres que não possam agir (FOUCAULT, 2002, 2008).

Quando as relações de poder se tornam mais “*visíveis*” para os indivíduos, em função da proximidade cotidiana, como as entre gerentes e caixas de uma mesma agência, 72,2% dos entrevistados consideram que estas se dão de forma discriminatória, grosseira, desrespeitosa e com uma imposição de cargos entre eles. Contudo além do poder racional-legal, eles associam essas relações a personalidade dos sujeitos e ao tempo de cargo que este gerente exerce. A análise de E8 reconhece que a autoridade formal do gerente geral ativa seu poder legítimo (WEBER, 1984) cabendo-lhe apenas obedecer, ou seja, ele se coloca apenas como um objeto de poder, não reconhecendo sua própria capacidade de interromper e mudar essas relações. Por sua vez, no depoimento de E11 sobre o poder gerencial, o entrevistado deixa implícita a resistência ao utilizar a expressão “*acham que mandam na gente*”, ou seja, na verdade não mandam, pois os funcionários são capazes de resistir.

“É, o gerente geral tem poder, sim. Ele é o responsável pela agência. O banco o nomeou como seu representante na hierarquia, você deve obediência a ele” (E8).

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

Em suma, ressalta-se que, embora as ações do poder e da dominação se mantêm presente nas estratégias de funcionamento do Banco Beta e apesar da predominância do discurso institucional, os funcionários são capazes de agir ativamente no sentido de exercerem poder em determinadas situações, criando a possibilidades de resistências.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

As relações de poder no Banco Beta são assinaladas pela competição, pela vigilância e pelo controle formal e informal entre os funcionários das agências, visto que vivem momentos de grandes pressões para o cumprimento das metas individuais e coletivas da instituição. Apesar de se sentirem vigiados e controlados pelo banco e de perceberem os mecanismos de poder existentes nas agências, os funcionários tem receio de falar abertamente sobre os mandos e desmandos que ocorrem no Banco Beta. O medo de ser repreendido, de até mesmo, de perder o emprego faz com que o funcionário mantenha-se calado diante do poder exercido pelo banco. Aliado a esses sentimentos, existe todo um processo de submissão a que esse funcionário vivenciou no processo de socialização no banco. A análise dos dados permitiu concluir que o Banco Beta continua a desenvolver um sistema de controle rígido, visando domesticar o corpo e a alma do indivíduo, sequestrando sua subjetividade.

Ao serem controlados por cartão de ponto, crachá, senha pessoal de acesso ao sistema nas agências, movimentação financeira da conta salário, tempo de lanche/almoço, roupas, cumprimento de metas e outros itens citados nos relatos, alguns dos entrevistados percebem as relações de poder existentes na organização. Mas, nem todos se mantêm apáticos e silenciados diante deste poder. Nos discursos de alguns entrevistados se pode perceber as estratégias de resistência evidenciando o poder como exercido e não possuído. Contudo, a maioria dos funcionários entrevistados se submete ao poder disciplinar imposto pelo banco.

Apesar da padronização de toda política e prática na gestão do banco estudado, recomenda-se expandir a pesquisa para outras regiões onde a Instituição Financeira se localiza e segmentar os entrevistados por categorias profissionais, incluindo os níveis gerenciais estratégicos. Também complementaria o estudo, uma pesquisa específica sobre as formas de resistência, de adaptação e de conformismo produzidas pelos empregados.

Mesmo numa instituição mais rígida, como a pesquisada, o arranjo das relações de poder é inerentemente instável e a resistência dos funcionários pode conduzir a um processo de emancipação. No entanto, o custo para os indivíduos de tal resistência pode ser alto, mas traz a ação para dentro do reino das possibilidades cotidianas de mudanças. Ao mesmo

tempo, isso também significa que todos se tornam responsáveis por tal processo - e não apenas alguns. Atos aparentemente insignificantes de compromisso podem contribuir ou não para a fossilização em curso de sistemas injustos e opressores.

REFERÊNCIAS

- BANCO BETA. **Relatório Anual**. São Paulo, 2009. p. 50-54.
- _____. **Código de Conduta Ética**. São Paulo, set./2010. 17 p.
- _____. **Regulamento Interno**. São Paulo, 2010. 13 p.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BOURDIEU, P. **Economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1978.
- _____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- BUARQUE, C. Os arcaicos maquiáveis de hoje. In: NIVALDO JR, J. **Maquiavel o poder: história e marketing**. São Paulo: Martin Claret, 2005. p. 13-16.
- CAPELLE, M. C. A. et al. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.
- CLEGG, S. R. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J. F.; TORRES, O. L. S. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FARIA, J. H. **Economia política do poder: fundamentos**. Curitiba: Juruá, 2004.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- _____. **Microfísica do poder**. 25. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2008.
- FREITAS, M. E. Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho? **RAE - eletrônica**, v. 6, n. 1, jan./jun. 2007.
- FRIEDBERG, E. **O poder e a regra: dinâmicas da ação organizada**. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.
- GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GARCIA, F. C. Sobre o controle, a disciplina e a punição: notas teóricas para uma investigação empírica. **Revista de administração da FEAD**, v.1, n.1, janeiro-junho, 2004.
- LA BOETIE, E. **Discurso sobre a servidão voluntária**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.
- LECLERCQ-VANDELANNOITTE, A. Organizations as Discursive Constructions: a Foucauldian Approach. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p.1247-1271, 2011.
- MELO, M. C. O. L. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. F. (Orgs). **Processo e relações do trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985. p. 161-178.
- MELO, M. C. O. L. Produto e produtores da cultura organizacional: algumas questões sobre o comportamento dos empregados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, n. 25, p. 60-67, 1991.

- MERLO, Á. R. C.; BARBARINI, N.. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento mental dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicologia e Sociedade**, v. 14, n. 1, p. 103-121, jan./jun. 2002.
- MICHELS, R. **Sociologia dos partidos políticos**. Brasília: UNB, 1982.
- MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 5, p. 68-87, set./out. 1993.
- NIVALDO JUNIOR, J. **Maquiavel o poder: história e marketing**. São Paulo: Martin Claret, 2005.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- SANTOS, R. L. P.; GRISCI, C. L. I. Vivências de frustração e medo no trabalho bancário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- SEGNINI, L. R. P. **A liturgia do poder: trabalho e disciplina**. São Paulo: Educ, 1988.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**. México: Fondo de Cultura Econômica, 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Artigo recebido em 14/03/2013 e aceito para publicação em 05/03/2014
