

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**RELAÇÕES DE TRABALHO E FORMAS DE CONTROLE SOCIAL**

**CURITIBA**

**2004**

**GIANNA MARIA DE PAULA SOARES**

**RELAÇÕES DE TRABALHO E FORMAS DE CONTROLE SOCIAL**

**Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre, do Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria**

**CURITIBA**

**2004**

Dedico este trabalho ao Alexandre, ao Gabriel e  
ao próximo que chegar para fazer parte de nossa família,  
pelo amor que nos une.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram com a realização deste trabalho.

A meus pais, Luiz Felipe e Leysa, pelo estímulo desde sempre e por ensinarem os valores essenciais a partir dos quais procuro orientar minha vida.

A minha mãe, que como avó carinhosa e dedicada do Gabriel, proporcionou-me a tranqüilidade necessária para o desenvolvimento deste trabalho.

A meu pai, cuja busca constante pelo aprimoramento e conhecimento profissionais serve de exemplo para mim e para minhas irmãs.

A minhas irmãs, Gabriela e Maria Francisca, pela convivência ao longo de todos estes anos; agradeço ainda à Francisca, minha irmã doutoranda, porque seu entusiasmo com os estudos representou um grande incentivo para mim no decorrer do mestrado.

Aos meus sogros, Lais e Aloízio, por compreenderem minhas ausências e por constituírem, pelo amor, cumplicidade, companheirismo e respeito mútuo que os une, um exemplo para mim.

À Zenilda, doce violoncelista, pela dedicação e carinho com que cuida do Gabriel, que foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

À Ana Lúcia, que com a competência profissional e o afeto que lhe são peculiares, vem me acompanhando em minha experiência analítica e me colocando à escuta do desejo.

A todos os colegas de mestrado, pela convivência alegre e afetuosa que fez desta uma experiência muito especial. À Elaine, à Anne e à Lis, porque seu entusiasmo com uma abordagem crítica das organizações foi um grande estímulo para mim desde o início do mestrado. Ao Rodrigo, que acreditou na possibilidade de uma orientação à distância, tornando possível a concretização desta pesquisa. Ao José Alves, colega de mestrado e de trabalho, pela companhia cotidiana nos últimos meses. Ao Glauco, agradeço pela companhia que, mesmo virtual, foi essencial para aplacar a solidão acadêmica; por compartilhar comigo as angústias, as dores, as frustrações, as vitórias e cada passo adiante na construção desta pesquisa; agradeço, ainda, pelas críticas, pelo respeito e pela confiança

que nos possibilitaram a troca de experiências e o incentivo mútuo e, em especial, pela amizade que construímos ao longo deste processo.

Ao Gabriel, que no início deste processo usava fraldas e chupeta e hoje é um “meninão” que sabe contar até 40 e joga capoeira, pela alegria que me proporciona e por sua ternura.

Ao Alexandre, meu companheiro de vida, a quem devo o estímulo para retomar os estudos. Pela inestimável colaboração ao longo de todo mestrado, pela leitura crítica de meus trabalhos, pela troca de idéias constante, pela divergência saudável e por respeitar meus exageros. Por ser um pai tão presente e amoroso, e cuidar tão bem de nosso filho enquanto eu me dedicava a esta dissertação. Espero poder retribuir tamanha dedicação e companheirismo ao longo de seu doutorado.

Ao Banco Central do Brasil, que através do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, proporcionou as condições de dedicação exclusiva para a realização desta pesquisa.

Aos funcionários do Banco Central do Brasil que colaboraram com esta pesquisa direta e indiretamente. Aos que me receberam em suas casas, me fizeram companhia em minhas viagens, aceitaram trocar idéias sobre a pesquisa e deram sugestões inestimáveis para o trabalho. Agradeço especialmente aos que aceitaram dar seus depoimentos e compartilhar suas experiências por meio das entrevistas, possibilitando, desta maneira, a realização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. José Henrique de Faria, por ter aceitado o desafio de uma orientação à distância e despendido, generosamente, parte de seu pós-doutoramento para acolher-me em meus questionamentos. Pela sensibilidade com que me conduziu ao longo deste trabalho. Por ser um exemplo para todos os seus alunos devido ao profundo respeito que mantém pelo ser humano e à seriedade, dedicação e entusiasmo com que conduz a sua vida acadêmica. A coragem e a ousadia com que pensa um mundo no qual as relações entre os homens se assentem sobre bases mais solidárias e igualitárias fazem com que ter sido sua orientanda seja, para mim, um motivo de orgulho.

## O Operário em Construção

Vinicius de Moraes

Era ele que erguia casas  
Onde antes só havia chão.  
Como um pássaro sem asas  
Ele subia com as casas  
Que lhe brotavam da mão.  
Mas tudo desconhecia  
De sua grande missão:  
Não sabia, por exemplo  
Que a casa de um homem é um templo  
Um templo sem religião  
Como tampouco sabia  
Que a casa que ele fazia  
Sendo a sua liberdade  
Era a sua escravidão.

De fato, como podia  
Um operário em construção  
Compreender por que um tijolo  
Valia mais do que um pão?  
Tijolos ele empilhava  
Com pá, cimento e esquadria  
Quanto ao pão, ele o comia...  
Mas fosse comer tijolo!  
E assim o operário ia  
Com suor e com cimento  
Erguendo uma casa aqui  
Adiante um apartamento  
Além uma igreja, à frente  
Um quartel e uma prisão:  
Prisão de que sofreria  
Não fosse, eventualmente  
Um operário em construção.

Mas ele desconhecia  
Esse fato extraordinário:  
Que o operário faz a coisa  
E a coisa faz o operário.  
De forma que, certo dia  
À mesa, ao cortar o pão  
O operário foi tomado  
De uma súbita emoção  
Ao constatar assombrado  
Que tudo naquela mesa  
— Garrafa, prato, facão —  
Era ele quem os fazia

Ele, um humilde operário,  
Um operário em construção.  
Olhou em torno: gamela  
Banco, enxerga, caldeirão

Vidro, parede, janela  
Casa, cidade, nação  
Tudo, tudo o que existia  
Era ele quem o fazia  
Ele, um humilde operário  
Um operário que sabia  
Exercer a profissão.

Ah, homens de pensamento  
Não sabereis nunca o quanto  
Aquele humilde operário  
Soube naquele momento!  
Naquela casa vazia  
Que ele mesmo levantara  
Um mundo novo nascia  
De que sequer suspeitava.  
O operário emocionado  
Olhou sua própria mão  
Sua rude mão de operário  
De operário em construção  
E olhando bem para ela  
Teve um segundo a impressão  
De que não havia no mundo  
Coisa que fosse mais bela.

Foi dentro da compreensão  
Desse instante solitário  
Que, tal sua construção  
Cresceu também o operário  
Cresceu em alto e profundo  
Em largo e no coração  
E como tudo que cresce  
Ele não cresceu em vão.  
Pois além do que sabia  
— Exercer a profissão —  
O operário adquiriu  
Uma nova dimensão:  
A dimensão da poesia.

E um fato novo se viu  
Que a todos admirava:  
O que o operário dizia  
Outro operário escutava.

E foi assim que o operário  
Do edifício em construção  
Que sempre dizia *sim*  
Começou a dizer *não*.  
E aprendeu a notar coisas  
A que não dava atenção:  
Notou que sua marmita

Era o prato do patrão  
Que sua cerveja preta  
Era o uísque do patrão  
Que seu macacão de zuarte  
Era o terno do patrão  
Que o casebre onde morava  
Era a mansão do patrão  
Que seus dois pés andarilhos  
Eram as rodas do patrão  
Que a dureza do seu dia  
Era a noite do patrão  
Que sua imensa fadiga  
Era amiga do patrão.

E o operário disse: Não!  
E o operário fez-se forte  
Na sua resolução.

Como era de se esperar  
As bocas da delação  
Começaram a dizer coisas  
Aos ouvidos do patrão.  
Mas o patrão não queria  
Nenhuma preocupação.  
— “Convençam-no” do  
contrário — Disse ele sobre o  
operário  
E ao dizer isso sorria.

Dia seguinte, o operário  
Ao sair da construção  
Viu-se súbito cercado  
Dos homens da delação  
E sofreu, por destinado  
Sua primeira agressão.  
Teve seu rosto cuspidado  
Teve seu braço quebrado  
Mas quando foi perguntado  
O operário disse: Não!  
Em vão sofrera o operário  
Sua primeira agressão  
Muitas outras se seguiram  
Muitas outras seguirão.  
Porém, por imprescindível  
Ao edifício em construção  
Seu trabalho prosseguia  
E todo o seu sofrimento  
Misturava-se ao cimento  
Da construção que crescia.

Sentindo que a violência  
Não dobraria o operário  
Um dia tentou o patrão  
Dobrá-lo de modo vário.  
De sorte que o foi levando  
Ao alto da construção  
E num momento de tempo  
Mostrou-lhe toda a região  
E apontando-a ao operário  
Fez-lhe esta declaração:  
— Dar-te-ei todo esse poder  
E a sua satisfação  
Porque a mim me foi entregue  
E dou-o a quem bem quiser.  
Dou-te tempo de lazer  
Dou-te tempo de mulher.  
Portanto, tudo o que vês  
Será teu se me adorares  
E, ainda mais, se abandonares  
O que te faz dizer *não*.  
Disse, e fitou o operário  
Que olhava e que refletia

Mas o que via o operário  
O patrão nunca veria.  
O operário via as casas  
E dentro das estruturas  
Via coisas, objetos  
Produtos, manufaturas.  
Via tudo o que fazia  
O lucro de seu patrão  
E em cada coisa que via  
Misteriosamente havia  
A marca de sua mão.  
E o operário disse: Não!

— Loucura! — Gritou o patrão  
Não vês o que te dou eu?  
— Mentira! — disse o operário  
Não podes dar-me o que é meu.

E um grande silêncio fez-se  
Dentro do seu coração  
Um silêncio de martírios  
Um silêncio de prisão

Um silêncio povoado  
De pedidos de perdão  
Um silêncio apavorado  
Como o medo em solidão  
Um silêncio de torturas  
E gritos de maldição  
Um silêncio de fraturas  
A se arrastarem no chão.  
E o operário ouviu a voz  
De todos os seus irmãos  
Os seus irmãos que morreram  
Por outros que viverão.  
Uma esperança sincera  
Cresceu no seu coração  
E dentro da tarde mansa  
Agigantou-se a razão  
De um homem pobre e  
esquecido  
Razão porém que fizera  
Em operário construído  
O operário em construção.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>X</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>10</b>
<b>3. O ESTADO CAPITALISTA E O BANCO CENTRAL DO BRASIL.....</b>	<b>16</b>
3.1. O ESTADO CAPITALISTA CONTEMPORÂNEO.....	16
3.1.1. Os Aparelhos de Estado.....	19
3.1.2. A Evolução do Estado Capitalista.....	22
3.1.3. A Evolução do Estado Capitalista Brasileiro.....	26
3.2. O BANCO CENTRAL DO BRASIL.....	30
3.2.1. Histórico do BC.....	31
3.2.2. As Funções do BC.....	32
3.2.3. O BC no Aparelho Estatal.....	34
3.2.4. A Estrutura Organizacional.....	35
3.2.5. O Quadro de Funcionários.....	36
3.2.5.1. Os dirigentes do BC.....	36
3.2.5.2. Os funcionários de carreira.....	37
3.2.5.3. As carreiras.....	38
3.2.6. Considerações Iniciais sobre a Organização.....	38
3.3. AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	40
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>45</b>
<b>5. RELAÇÕES DE PODER E CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>69</b>
5.1. AS RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....	69
5.2. O CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES.....	74
5.2.1. Formas de Controle Psicossocial.....	80
5.2.2. As Formas de Resistência nas Organizações.....	86
5.2.3. O Controle nas Organizações Públicas.....	91
<b>6. AS FORMAS DE CONTROLE NO BANCO CENTRAL DO BRASIL.....</b>	<b>94</b>
6.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A ANÁLISE TEÓRICO-EMPÍRICA... 94	
6.1.1. Os Limites da Pesquisa.....	96
6.2. CONTROLE HIERÁRQUICO-BUROCRÁTICO.....	97
6.3. CONTROLE FÍSICO.....	121
6.4. CONTROLE NORMATIVO.....	147
6.5. CONTROLE FINALÍSTICO OU POR RESULTADOS.....	167
6.6. CONTROLE COMPARTILHADO OU PARTICIPATIVO.....	187
6.7. CONTROLE SIMBÓLICO-IMAGINÁRIO.....	199
6.8. CONTROLE POR VÍNCULOS.....	223
<b>7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>244</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>255</b>
APÊNDICE 1 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	262
ANEXO 1 - ORGANOGRAMA DO BANCO CENTRAL DO BRASIL.....	266



ANEXO 2 - ESTRUTURAS DAS CARREIRAS DE ESPECIALISTA E PROCURADOR DO BC.....	268
ANEXO 3 - ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS DE ANALISTA, TÉCNICO E PROCURADOR DO BC.....	271
ANEXO 4 - CONTROLE ECONÔMICO.....	274
ANEXO 5 - CONTROLE POLÍTICO-IDEOLÓGICO.....	276
ANEXO 6 - CONTROLE PSICOSSOCIAL.....	278
ANEXO 7 - DADOS DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DO BC BIÊNIO 2004-2005.....	280

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	-	RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COLETADOS.....	61
QUADRO 2	-	CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE HIERÁRQUICO BUROCRÁTICO .....	63
QUADRO 3	-	CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE FÍSICO.....	64
QUADRO 4	-	CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE NORMATIVO.....	65
QUADRO 5	-	CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE COMPARTILHADO OU PARTICIPATIVO.....	65
QUADRO 6	-	CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE FINALÍSTICO OU POR RESULTADOS.....	66
QUADRO 7	-	CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE SIMBÓLICO- IMAGINÁRIO.....	67
QUADRO 8	-	CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE POR VÍNCULOS.....	68
QUADRO 9	-	INADEQUAÇÕES CONCEITUAIS DE PODER.....	71
QUADRO 10	-	AS BASES DAS RELAÇÕES DE PODER.....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADM	- Manual de Organização Administrativa
Bacen	- Banco Central do Brasil
BC	- Banco Central do Brasil
BCB	- Banco Central do Brasil
CMN	- Conselho Monetário Nacional
Copom	- Comitê de Política Monetária
DEPES	- Departamento Pessoal
INSS	- Instituto Nacional de Seguridade Social
MPR	- Manual de Procedimentos e Rotinas
MSP	- Manual de Serviço de Pessoal
PCS	- Plano de Cargos e Salários
PIBC	- Planejamento Institucional do Banco Central
RJU	- Regime Jurídico Único
SFN	- Sistema Financeiro Nacional
SINAL	- Sindicato Nacional dos Funcionários do Banco Central
SINDISEP	- Sindicato Dos Funcionários Públicos Federais
SINDTBACEN	- Sindicato Nacional dos Técnicos do Banco Central
SISBACEN	- Sistema de Informações do Banco Central
STF	- Supremo Tribunal Federal

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo investigar as interações dinâmicas e contraditórias que se processam entre as relações de trabalho e os mecanismos e estratégias de definição e implementação de controle social nas organizações. Com este intuito, foi realizado um estudo de caso de abordagem qualitativa no Banco Central do Brasil. A análise se fundamenta no arcabouço teórico-metodológico da Economia Política do Poder e foram examinadas sete formas de controle social, em seus conteúdos ocultos e manifestos: o controle hierárquico-burocrático, o controle físico, o controle normativo, o controle finalístico, o controle participativo, o controle simbólico-imaginário e o controle por vínculos. Os resultados revelam que o controle social na organização estudada adquire duas dimensões complementares: uma política e outra administrativa. A realidade organizacional investigada revela-se como conflituosa e atravessada por contradições e paradoxos. Para dar conta de tal situação, verifica-se que se articulam na organização estudada, mecanismos e estratégias, objetivos e subjetivos, de controle social, constituindo uma rede de controle que busca englobar a totalidade dos membros da organização. Neste sentido, constata-se que coexistem na organização práticas explícitas e sutis de controle social. A análise das formas de controle traz à tona o não-dito de discursos que atravessam a organização e atuam como mecanismos de controle, e demonstra que a adesão das organizações públicas a ferramentas de gestão típicas das empresas privadas é crescente. A investigação permite identificar que as formas de resistências, coletivas e individuais, desenvolvidas pelos membros da organização estudada para fazer frente aos processos de controle, revelando que o controle nunca é total.

Palavras-Chave: Controle social; Relações de trabalho; Relações de Poder.

## ABSTRACT

The objective of the present work is to investigate the dynamic and contradictory interactions that take place between workplace relations and the mechanisms and strategies for defining and implementing social control within an organization. To that effect, a study was made of a case of qualitative approach at the Banco Central do Brasil (the country's central bank). The analysis is based on the theoretic-methodological structure of that power's political economy. Seven forms of social control were examined, both through their hidden and their manifest contents: hierarchic-bureaucratic control, physical control, normative control, finalistic control, participative control, symbolic-imaginary control, and control via bonds. Results reveal that social control in the studied organization assumes two additional dimensions: a political one and an administrative one. The organizational reality investigated reveals itself as rather conflicting and full of contradictions and paradoxes. In order to deal with such a situation, one observes that social-control mechanisms and strategies are deployed — both of an objective and of a subjective nature — thus making up a control network targeted at encompassing the members of the organization in their totality. In this respect, one perceives that explicit and subtle social-control practices coexist within the organization. An analysis of the forms of control makes clear what has been left unsaid in the discourses that permeate the organization, and that function as control mechanisms, thus showing that the adoption — on the part of public organizations — of management tools that are typical of private enterprises is a growing trend. Through investigation, it is possible to identify the forms of opposition — both collective and individual — that are developed by the members of the organization in question, so as to deal with the control processes, thus revealing that control is never absolute.

Key words: social control; work relations; power relations.

## 1. INTRODUÇÃO

O que distingue o homem e permite ao ser humano tornar-se efetivamente humano é a produção de sua própria existência; o trabalho, portanto, consiste em uma dupla transformação de si e do mundo, engendrando o homem como ser de necessidades e imaginação, capaz de construir sua sociabilidade e suas condições de existência. Estabelece-se, desta forma, entre o homem e a natureza, uma relação dialética, pois “ao atuar (...) sobre a Natureza externa a ele e, ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, a sua própria natureza. Ele desenvolve as potências nele adormecidas e sujeita o jogo de forças a seu próprio domínio” (MARX, 1985, p. 149).

Entretanto, como a força de trabalho é a única mercadoria capaz de criar valor (MARX, 1985), a apropriação do trabalho excedente da sociedade tornou-se condição vital para a reprodução incessante do capital e resultou no antagonismo estrutural e inconciliável entre capital e trabalho. Assim, a relação de compra e venda de força de trabalho, que caracteriza o capitalismo, implica que a própria força de trabalho seja tratada como mercadoria (MARX, 1985), redundando em uma situação na qual as relações de trabalho, em seus vários níveis de concretização, são de fato relações de poder (FARIA, 1997).

“O homem se transforma ao transformar, pelo domínio, a natureza, constrói a si mesmo: quando vende seu trabalho, vende a transformação que a natureza opera em si, sua hominização que, por sua vez, enquanto mercadoria, lhe aparece como objeto independente, vendido ao empregador em troca de salário.” (CODÓ; SAMPAIO; HITOMI, 1994, p. 146)

Em outra dimensão, verifica-se que para satisfação de suas necessidades objetivas e econômicas, os homens precisam participar de organizações diversas. A organização, entretanto, não é apenas o lugar da realização material, ela é também o lugar aonde cada um vai trabalhar, desenvolver-se como ser humano, realizar seus projetos e desejos, conviver com seus sonhos, medos e fantasias, e sobretudo, criar vínculos, formar grupos. Além disso, as organizações são importantes instrumentos de dominação, de forma que a compreensão da sociedade contemporânea deve, necessariamente, levar em conta a dimensão organizacional.

Essa dimensão, contudo, aponta para uma realidade organizacional permeada de situações conflitivas e contraditórias, reflexo das relações antagônicas entre capital e

trabalho e do próprio movimento dialético da realidade. Deve-se reconhecer, também, que operam no cotidiano do trabalho incontáveis fatores não manifestos, seja escondidos deliberadamente, seja resultantes de motivações inconscientes.

Assim sendo, entende-se que é necessário que os estudos organizacionais se voltem para os diversos fenômenos que se processam nas organizações, agindo de forma com que as vozes organizacionais possam ser ouvidas, os discursos possam ser pronunciados e, principalmente, escutados; que o “outro sentido” (ENRIQUEZ, 1974) seja revelado e que o discurso cobertura possa ser despojado de seu conteúdo ideológico, fazendo vir à tona seu real significado.

Dentro desse contexto, constata-se que há permanentes diferenças entre os interesses da organização e os que os sujeitos, ao fazerem parte dessa organização, constroem para si. Além do que, o trabalho é excluído de todas as decisões significativas,

pois o capital (...) não pode funcionar sem tornar suas decisões absolutamente inquestionáveis (pela força de trabalho), (...) é por isto que o modo de tomada de decisão do capital – em todas as variedades conhecidas ou viáveis do sistema do capital – há de ser forçosamente alguma forma autoritária de administrar empresas do topo para base (MÉSZÁROS, 2002, p. 27).

Na dinâmica das relações de trabalho, que reflete a relação dialética estabelecida entre capital-trabalho-Estado, o movimento do capital se dá no sentido de manter a sua dominação. Assim, as contínuas alterações nas formas de gestão organizacional procuram dar conta dessas divergências, buscando adaptar os trabalhadores às necessidades da organização, empenhando-se em conduzi-los na direção dos objetivos desta e antecipando-se aos conflitos que podem vir a eclodir nas relações de trabalho. Sob esse aspecto, as organizações, entendidas como instâncias mediadoras das relações de poder (PAGÈS et al., 1987), podem ser consideradas como formas estruturadas de controle social dos sujeitos (MOTTA, 2000; FARIA, 2002).

Neste sentido, percebe-se que as referências feitas ao sistema de controle no campo da Administração, quando vinculadas a uma epistemologia sistêmico-funcionalista, apresentam uma visão acrítica do fenômeno e o abordam como se fosse inerente à própria noção de organização.

Em outro extremo, tem-se uma gama de pesquisas ligadas à epistemologia crítica, que vem denunciando que o verdadeiro objetivo de certos trabalhos teóricos é o de legitimar alguns mitos, de forma a perpetuar o controle sobre os trabalhadores (CHANLAT e SÉGUIN, 1987). Dentre elas, destaquem-se as pesquisas que se vinculam à Psicossociologia, disciplina fundada em uma sociologia crítica aliada à psicanálise freudiana, que, a partir de uma perspectiva dialética da organização, põe em evidência os conflitos, as crises e as contradições, privilegiando os processos em relação à estrutura. Deste modo, a Psicossociologia permite-se ir além das fronteiras convencionais da organização e analisar os sistemas mais globais de dominação (BENSON, 1977); além disto, incorporando a dialética à análise organizacional, efetua uma desconstrução dos conceitos cristalizados no âmbito das organizações, evitando assim a sua “mumificação” (CHANLAT; SÉGUIN, 1987).

Partindo de uma concepção desmistificadora e emancipadora da organização, oriunda de sua vinculação à Escola de Frankfurt (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ; LÉVY, 2002), a Psicossociologia denuncia as ideologias gerenciais e enfatiza a importância das relações de poder e dominação no ambiente organizacional. Busca, desta forma, liberar o homem de certos determinismos econômicos, políticos, sociais e culturais que servem apenas para justificar a dominação e a exploração, e tornar possível uma realidade organizacional mais humanizada (BENSON, 1977; CHANLAT ; SÉGUIN, 1987).

Essas características se manifestam especialmente nas intervenções psicossociológicas, que se colocam em busca de um sentido, “ajudando para fazer emergir a expressão de outros discursos, de significações diferentes das que são veiculadas pelas representações dominantes, conduzindo ao reconhecimento e à tomada em consideração de uma ‘realidade’ que não é a que foi combinada” (LÉVY, 2001, p. 211).

Desta forma, do ponto de vista da Psicossociologia, o controle e as diversas maneiras através das quais ele é exercido, servem à perpetuação das relações de poder nas organizações; neste sentido, ENRIQUEZ (2001b, p. 68) observa que “o controle do ser humano, como ser social, é a preocupação constante dos homens de poder. Dizer controlar é dizer: como impedi-los de perceber o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la.”



Entendendo que “o importante não é necessariamente a representação que uma sociedade faz dela mesma, ou suas manifestações mais elevadas, mas, pelo contrário, aquilo que não é percebido, aquilo a que não podemos dar nome e que tende a aparecer” (ENRIQUEZ, 1990, p.22), a Psicossociologia atribui aos processos psíquicos e ao inconsciente um papel determinante nas relações pessoais, nos grupos e nas organizações sociais (LÉVY, 2001). Mostra-se, desta maneira, capaz de lidar com uma dimensão importante dos processos de controle social, que é a dimensão psicológica. Assim, para fazer vir à tona a outra cena, o “outro sentido” (ENRIQUEZ, 1974) e distinguir os princípios gerais que presidem ao funcionamento das organizações (ENRIQUEZ, 1990), a Psicossociologia toma emprestado alguns conceitos psicanalíticos, como recalçamento, repressão, inconsciente e imaginário, retrabalha-os e transforma-os, de maneira a melhor apreender a realidade organizacional.

Dentro desta perspectiva, as organizações, que visam controlar para produzir pelo disfarce da reprodução (ENRIQUEZ, 1974), podem ser entendidas como formas estruturadas de controle social dos sujeitos (MOTTA, 2000; FARIA, 2002). Como afirma FARIA (2002, p.3), “as organizações não são entes abstratos, sujeitos absolutos, entidades plenamente autônomas, unidades totalizadoras e independentes, mas construções sociais dinâmicas e contraditórias, nas quais convivem estruturas formais e culturais, manifestas e ocultas, concretas e imaginárias.” Assim, uma investigação que pretenda desvendar os processos de controle social em uma organização deve levar em conta não apenas o que é expresso, como as estratégias, as racionalidades, as normas e regras, a hierarquia. Isso porque “aqueles que detêm o poder compreenderam muito rapidamente que não poderiam fazê-lo [exercer o controle sobre os indivíduos] (sabendo que o medo e o temor suscitados pela utilização massiva da coerção só duram certo tempo) senão oferecendo aos homens um conhecimento deturpado e, sobretudo, jogando com os mecanismos íntimos do psiquismo.” (ENRIQUEZ, 2001 b, p. 68)

Isso redundava em um contexto organizacional no qual a exploração dos “recursos” humanos é cada vez mais sutil (PAGÈS et al., 1987; CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1994; DEJOURS, 2001; ENRIQUEZ, 2001b; FARIA e MENEGHETTI, 2001; FARIA, 2002, 2004), pois as novas formas de controle social desenvolvidas implicam um processo em que

as organizações exercem um controle psicológico nas relações de trabalho, confiscando a subjetividade do trabalhador.

Julga-se, portanto, que os processos de controle social devem ser investigados a partir da perspectiva das contradições e conflitos presentes na realidade organizacional, levando em conta tanto o que é “visível aos olhos”, quanto o que insiste em não aparecer. Deve-se buscar revelar aquilo que não se consegue exprimir, o que não pode ser expresso e o que permanece oculto, portanto por aquilo que opera nos bastidores organizacionais, nas relações subjetivas e no inconsciente individual, pois é da relação contraditória e paradoxal entre fatores manifestos e ocultos que resultam os processos de controle social (FARIA, 2004).

Assim, considerando a relevância desses complexos fenômenos no âmbito da realidade organizacional, o presente trabalho tem como foco principal as formas de controle social que são implementadas nas organizações e as interações dinâmicas e contraditórias que se estabelecem entre essas e as relações de trabalho que aí se processam.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma organização pública, no qual se procurou investigar os mecanismos e as estratégias de definição e implementação dos processos de controle social e as interações dinâmicas e contraditórias que se processam entre esses e as relações de trabalho. Procurou-se, ao longo do trabalho, analisar como as formas de controle se inscrevem nas relações de poder, ou seja, como estas últimas servem de suporte aos mecanismos e processos de controle. Além disto, considerando a condição de aparelho de Estado da organização estudada, entende-se que tal investigação deve permitir revelar como os processos de controle, em seus sentidos político e administrativo, permitem que a organização cumpra sua função de implementação das políticas que dão direção ao Estado capitalista.

É importante mencionar que essa pesquisa se deu sob o arcabouço teórico-metodológico da Economia Política do Poder, linha de pesquisa que se propõe dar suporte ao estudo das organizações “a partir da perspectiva das relações sociais de produção, do desenvolvimento das forças produtivas e das relações de poder com o objetivo de analisar sua anatomia” (FARIA, 2002, p.8). “A Economia Política do Poder é uma concepção teórico-metodológica que engloba os entendimentos da Teoria Crítica de diversos campos da ciência, como a economia, a política, a sociedade e a ideologia, à concepção

psicossociológica do sujeito e dos grupos sociais” (FARIA, 2002, p. 8, 9). Dentre os trabalhos desenvolvidos ao amparo da Economia Política do Poder mencione-se: MENEGHETTI (2002), HOPFER (2002), SCHMITT (2003), SOBOLL (2003), LEAL (2003).

Define-se, portanto, como o problema de pesquisa do presente estudo o seguinte:

**Analisar as interações dinâmicas e contraditórias entre as relações de trabalho e os mecanismos e estratégias de definição e implementação dos processos de controle social, em seus conteúdos ocultos e manifestos, em uma organização pública.**

Para tanto, estabelece-se como objetivos específicos os abaixo descritos:

- a) identificar e analisar as características dos processos de controle social, em seus conteúdos ocultos e manifestos, presentes na organização estudada;
- b) identificar e analisar as relações entre os conteúdos ocultos e manifestos dos processos de controle social presentes na organização;
- c) compreender as relações de trabalho que se processam na organização, especialmente no que diz respeito às contradições e paradoxos relativos aos mecanismos e estratégias de definição e implementação dos processos de controle social.

Este estudo se justifica pelo que se apresenta na seqüência. Algumas situações vivenciadas no dia-a-dia do trabalho ao longo dos anos motivaram reflexões e indagações pessoais e desencadearam inúmeras conversas informais com colegas de trabalho no intuito de desvendar os “mistérios” da vida organizacional. Trata-se de situações em que interesses escusos eram defendidos com determinação e em que pessoas se submetiam a normas e regras as mais absurdas sem ao menos questioná-las ou ainda, em que se deixavam manipular em nome de idéias visivelmente fantasiosas. Mencione-se ainda circunstâncias em que pessoas, aparentemente “de bem”, cometiam atos perversos em busca de recompensas oferecidas pela organização e outras, em que elogios eram feitos não visando nada além do mero deslumbramento e manipulação. E, ainda, situações em que indivíduos se apropriavam do discurso da organização, pronunciando-o de tal forma que aparentavam ser os próprios autores.

Essas experiências permitiram constatar que as motivações para as atitudes e comportamentos nas organizações, reproduzindo o que ocorre fora delas, nem sempre eram

visíveis e confessáveis, e que inúmeros eram os “segredos” organizacionais. Que a pretensa racionalidade expressa nos planejamentos estratégicos, nas análises de custos, nos relatórios de serviços, escondiam sentimentos de diversas ordens, desde fantasias, inveja, medo, traumas, até tiranias e más-intenções. Enfim, que as relações que se processam nas organizações são efetivamente relações de poder.

Assim, pretende-se que o presente estudo, a exemplo do que sugere FARIA (2002), possa subsidiar os sujeitos que trabalham na organização pesquisada em suas ações políticas, a partir da compreensão das contradições intrínsecas a essa realidade e de como se processam as relações de poder e os processos de controle social.

Do ponto de vista teórico, pretende-se que este estudo possa colaborar na construção de uma abordagem crítica dos fenômenos organizacionais e na ampliação das bases de uma teoria sobre as relações de poder e processos de controle social nas organizações.

Tendo em vista que este trabalho consiste de um estudo de caso a ser desenvolvido no Banco Central do Brasil, entende-se pertinente esclarecer alguns dos fatores que motivaram a escolha da organização. O BC caracteriza-se como uma autarquia federal, que na última década vem se destacando no cenário econômico nacional devido à ênfase que o governo federal vem dando aos instrumentos de política monetária e cambial na condução da política econômica, e ao controle inflacionário, funções essas que são suas atribuições legais.

Assim, a repercussão de suas ações na sociedade faz do BC notícia constante na mídia popular e especializada, não só pelas decisões acerca das taxas de juros vigentes na economia e das metas de inflação, como também devido a outras atividades sob sua responsabilidade, como a normatização e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional e o controle de remessas de divisas ao exterior. Desta forma, entende-se que esses fatores por si só já fazem da organização um interessante objeto de estudo.

Mencione-se, ainda, que o momento político por que passava a organização quando da realização da pesquisa, no qual a Reforma da Previdência e o projeto de autonomia do Banco Central estavam no centro de importantes discussões travadas no Congresso Nacional, constituía de uma oportunidade interessante para a realização de uma pesquisa nos moldes da que se pretende, pois nos momentos de crise e de mudança os ânimos se acirram e o não-dito emerge com maior clareza.

Além disto, a organização vem apresentando uma tendência crescente no que tange à adoção de modernas técnicas de gestão, como a contratação de consultorias para diagnóstico de políticas de recursos humanos e a utilização de tecnologia de informação. Essa visão empresarial, aplicada a uma organização que exerce funções típicas de Estado, e, portanto, se configura de maneira distinta das organizações privadas, faz por acentuar as contradições inerentes a qualquer realidade organizacional, caracterizando-se, assim, o BC como uma interessante fonte de dados para pesquisas que pretendam analisar fenômenos organizacionais como o controle social, como a que ora se apresenta.

Não se deve deixar de mencionar que a situação de funcionária do BC foi de encontro ao fato de não se dispor ainda, dentro da perspectiva da Economia Política do Poder, de estudos sobre os processos de controle social em organizações do setor público, levando a crer que o desenvolvimento de um estudo na organização traria importantes contribuições para a compreensão de tais processos sociais. Importante acrescentar que o fato de ser funcionária da organização não se limita a ser uma conveniência para a pesquisa, pois se levou em conta também que a complexidade dos fenômenos organizacionais que se pretende investigar exigiria a aplicação de métodos qualitativos de pesquisa, como entrevistas e observação direta, o que faz do acesso livre aos membros da organização e à documentação interna, garantido pela condição de funcionária, um elemento significativo para o bom andamento da pesquisa.

Esta dissertação está organizada em sete capítulos. O primeiro descreve brevemente o tema de que trata o presente trabalho e apresenta o caso estudado. O segundo capítulo expõe uma elaboração teórica a respeito das organizações e do conceito de organização que permeia a investigação apresentada.

O terceiro capítulo trata do Estado capitalista contemporâneo e do Banco Central do Brasil. No primeiro sub-capítulo, são traçadas algumas considerações acerca do Estado, dos aparelhos de Estado, da evolução do Estado capitalista e na seqüência, mais especificamente sobre a evolução do Estado capitalista brasileiro. No segundo sub-capítulo, discute-se sobre a organização estudada, discorrendo-se sobre seu histórico, suas funções, sua estrutura e, por fim, expõe-se algumas considerações sobre a organização e sobre as relações de trabalho nas organizações públicas com vistas a contextualizar a análise teórico-empírica do caso.

No quarto capítulo descreve-se minuciosamente a metodologia empregada na investigação. O quinto capítulo é reservado a uma discussão teórica sobre as relações de poder e as formas de controle que se processam nas organizações. Na primeira subseção encontram-se algumas considerações sobre as relações de poder; na segunda, o controle social nas organizações é discutido com o objetivo de orientar teoricamente a apresentação da pesquisa de campo. Assim, foram incluídas três seções terciárias: na primeira, apresentam-se algumas abordagens das formas de controle encontradas na literatura; na segunda, discorre-se sobre as formas de resistências desenvolvidas pelos trabalhadores para fazer frente aos controles implementados pela organização e na terceira, faz-se algumas considerações acerca dos objetivos do controle nas organizações públicas.

No sexto capítulo, após algumas considerações iniciais, expõe-se a investigação realizada no BC, a partir de uma análise teórico-empírica das formas de controle; as formas de controle estudadas são tratadas individualmente, em um sub-capítulo específico. No último capítulo é apresentada a conclusão do trabalho.

## 2. ORGANIZAÇÕES

As organizações constituem a essência da superestrutura político-institucional de qualquer formação social e é ao nível das organizações complexas que se realizam as relações de dominação na sociedade (MOTTA, 1979). Elas representam a base material da sociedade, pois constituem o local onde se operam as relações de produção e ocorrem as formas produtivas, como as relações de cooperação.

Classicamente, a organização é definida como uma unidade sociológica voltada para a produção coletiva de bens serviços, idéias, ou ainda, para a realização de fins culturais. Esse sistema de ação, isto é, esse conjunto concreto de pessoas e de grupos, além de meios técnicos, materiais, conhecimentos e experiências associadas, tem por objetivo a realização de objetivos comuns com a maior eficácia possível. A lógica dessa noção instrumental é a da racionalidade instrumental, que relaciona os meios aos fins, a partir de critérios como permanência e confiabilidade, ou de economia dos meios.

A partir de uma outra perspectiva, a organização pode ser entendida como um sistema social, um conjunto de pessoas e de grupos que se associam porque tem um projeto de ação comum e que, portanto, necessitam estabelecer relações de cooperação. Esse ambiente de relações pessoais e de trabalho se pauta pela lógica da subjetividade e da intersubjetividade, na qual prevalecem as lógicas afetivas, conscientes ou inconscientes, e relacionais.

Muitas tentativas foram desenvolvidas, da parte dos teóricos organizacionais, no sentido de fazer coincidir as lógicas que sustentam essas duas concepções de organização, ou mesmo, de atenuar as diferenças e contradições entre elas, definindo, assim, as condições para o funcionamento organizacional harmonioso e coerente. Na prática organizacional, entretanto, essas tentativas sempre implicavam em subordinar a segunda lógica à primeira, ou seja, submeter as necessidades psicológicas e sociais às exigências da racionalidade, reduzindo, assim, a organização e seus membros a um instrumento de performance (LÉVY, 2002).

Contudo, as duas lógicas, embora contraditórias, coexistem no seio das organizações e se articulam de modo que as organizações se mantêm como conjuntos vivos e não petrificados, mediando um trabalho permanente sobre suas contradições internas.

Assim, a face aparentemente coerente da organização representa apenas sua parte visível e manifesta. Atrás do plano da estabilidade necessária, ainda que relativa, das estruturas de funcionamento da organização, como suas normas e regras e sua hierarquia, existe uma dinâmica relacional, eventualmente consciente, embora ignorada, implicando pessoas e sua subjetividade, nas quais coexistem e se chocam forças opostas, desejos não satisfeitos e representações divergentes. Essa é a perspectiva da Psicossociologia, que trata de compreender a vida organizacional e as relações que a constituem tais quais elas são realmente vividas por seus sujeitos, e não através do prisma deformado e redutor dos modelos teóricos. Sabe-se que existe uma distância considerável entre as representações modelizadas das organizações, como o organograma da organização, tais como se definem nos manuais, e o que se passa na realidade. Porém, “esta concepção ingênua do visível imediato é uma concepção *construída* (grifo do autor) e, como toda construção, ela só deixa ver aquilo que ela quer. Mas quantas janelas fechadas, quantas cortinas puxadas!” (ENRIQUEZ, 1974, p. 54)

O objetivo da Psicossociologia, portanto, é encontrar o *outro sentido* das instituições e das condutas que ocorrem em seu interior, a outra cena na qual elas existem e o *outro sentido* em relação ao qual elas se exprimem. Trata-se de trazer à tona as outras significações, de investigar como as organizações definem seus modos de defesa contra o desconhecido e contra os outros, e como as pulsões se articulam com as necessidades de coerência e ação e de controle de seus membros.

Segundo ENRIQUEZ (1974, p. 65), “toda organização se apresenta como um lugar onde cada um vai tentar realizar seus projetos, seus desejos e *soberanamente* (grifo do autor) como o único lugar onde esta tentativa pode desenvolver-se. Os homens não podem existir, psicológica e socialmente, a não ser inseridos em organizações nas quais lhes é designado um certo papel e um certo *status* mais ou menos formalizado”.

As organizações, entretanto, se apresentam como o lugar, por excelência, do mundo real: ela produz bens e serviços, permite a criação de riquezas, distribui lucros aos acionistas e paga salários a seus empregados. Nas organizações, os homens se encontram para trabalhar dentro de um sistema de *status* e papéis impostos. Desta forma, sua função e tarefa deveriam ser suficientes para caracterizar cada um dos trabalhadores (ENRIQUEZ, 1997b). É preciso, entretanto, valorizar o sujeito coletivo mais do que as organizações em que



trabalham (FARIA, 2002), de forma que se deve ir além da dimensão do econômico e incorporar também a dimensão do subjetivo e do caráter humano dos processos organizacionais. Vale, neste sentido, então, destacar que

as organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. São também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos, onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realizações, onde a excitação e o prazer da conquista convivem com a angústia do fracasso. As organizações, em particular as empresas, não são império da racionalidade por natureza. Elas são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si. Desconsiderar esses aspectos é assumir a parcialidade de um trabalho de anatomia, onde o cadáver é o senhor dos holofotes. (FREITAS, 2000, p. 42)

A organização, a partir de suas estruturas estabilizadas, que definem níveis de responsabilidade em função do cargo assumido, garante a submissão do indivíduo, que tem sua atividade controlada e seu comportamento dirigido. Ao mesmo tempo, esses elementos da estrutura se estabelecem como elementos de identidade social, definindo a forma como cada um vai de colocar frente aos outros na organização, como cada um vai lutar no jogo pelo reconhecimento (ENRIQUEZ, 1974). Deste modo, as estruturas acabam se constituindo numa proteção para o indivíduo, da mesma maneira que os procedimentos instituídos são utilizados para dar estrutura aos desejos e projetos dos grupos nela presentes.

Estruturando-se desta forma, a organização visa o incremento da eficácia e da eficiência do processo organizacional. Por outro lado, nesse processo o que interessa ao indivíduo, é encontrar seu lugar idealizado na organização para que possa realizar seus sonhos. “Assim, constrói-se uma relação social no trabalho de forma que enquanto a organização está sempre em busca de melhoria de processos e produtos, o sujeito está em busca da sua própria realização pessoal” (HOPFER, 2002, p. 91). Em um sentido mais específico, esse lugar idealizado e essa realização pessoal se traduzem pela busca de um lugar na organização que lhe permita realizar seus sonhos, seus desejos, em uma reatualização dos desejos e emoções inconscientes, através da transferência para o universo do trabalho, e para as relações nele vivenciadas, das fantasias inconscientes<sup>1</sup> (FREITAS, 2000).

---

<sup>1</sup> “Entre as fantasias que o indivíduo guarda em seu inconsciente, provavelmente é a fantasia do reencontro com a plenitude, com a perfeição, aquela que mais fortemente sustenta sua busca de curas suas feridas e fragilidades, devolvendo-o ao paraíso perdido e a seu projeto de grandiosidade, que aumenta seu narcisismo e seu ideal do ego.” (FREITAS, 2000, p. 46)

Deve-se ainda reconhecer que o conflito é a essência do social, mesmo se as zonas de consenso são indispensáveis à criação de zonas estáveis, as zonas de turbulência e de resistência são igualmente essenciais para que estruturas vivas não se transformem em sistemas fechados. Como afirma LÉVY (2001), as organizações estão permanentemente sob o domínio de uma dupla ameaça. Uma delas se relaciona às divisões internas, aos sistemas de significações opostos e uma completa ausência de pontos de referência, que geram um estado de desagregação e de crise aberta, com a conseqüente paralisia geral das estruturas. Na tentativa de restabelecer a normalidade, devolvendo consistência à organização, e de obter a adesão da maioria aos objetivos, valores e crenças organizacionais, naquilo que se vem chamando de “cultura de empresa”, a organização se expõe a outro risco. Este risco relaciona-se a uma consistência interna tal que se “oponha ao livre jogo de sua dinâmica interna. (...) [Pois], se a organização é uma dinâmica criadora, com efeito, é porque ela é mais um projeto do que uma realização (...). Como qualquer sistema vivo, ela só existe na condição de paradoxo” (LÉVY, 2001, p. 200).

De acordo com ENRIQUEZ (1997a), a organização se apresenta nos dias de hoje como um sistema cultural, simbólico e imaginário. Ela é um sistema cultural porque é constituída por um sistema de valores e de normas e tem uma forma própria de pensar e agir; são estes elementos que propiciam o estabelecimento e a permanência da organização e a formação da sua identidade. A organização é também um sistema simbólico, que necessita instituir mitos e heróis que a legitimem perante seus membros. E é um sistema imaginário que, se caracterizando como o lugar no qual seus membros projetam seus fantasmas, angústias e medos, dá sustentação aos sistemas cultural e simbólico.

Dentro desta perspectiva, ENRIQUEZ (1997a) propõe a investigação da realidade organizacional a partir dos distintos níveis que a compõem, de forma que sugere sete instâncias através das quais a organização pode ser analisada. Essas instâncias refletem o vínculo social organizado e as condições que presidem à sua instauração, e definem as partes distintas de uma mesma estrutura global. São elas: mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional.

ENRIQUEZ (1997a) considera que todo fenômeno social é composto pelas sete instâncias, embora, à primeira vista, somente algumas delas apareçam e outras não sejam exploráveis em determinados momentos. As instâncias são específicas, de maneira que não

se pode amalgamá-las nem reduzi-las umas às outras. É importante ressaltar também que elas refletem uma realidade que em si é articulada, de forma que se articulam também entre si.

A **instância mítica** consiste na reprodução da história inicial da organização, que permite situar e legitimar sua origem, de forma a tornar-se uma idéia na qual todos acreditam e que justifica as ações e decisões da empresa. Através do mito, que registra a narrativa inicial, o ato criador, as organizações modernas procuram fazer seus membros interiorizarem seus valores culturais de forma a estarem prontos para se sacrificarem por elas.

A **instância sócio-histórica** se refere ao processo de evolução e desenvolvimento da organização no tempo e no espaço. É representada pela ideologia pronunciada pela organização, que complementa o mito original garantindo sua perenidade.

A **instância institucional** é aquela em que se expressam os fenômenos do poder, as leis escritas e as normas explícitas ou implícitas de conduta, para que historicamente a ideologia se realize. A instituição é o que garante os limites de cada um e do todo o grupo dentro da organização. Cabe, portanto, à instância institucional a missão de reprodução do estabelecido, do instituído, propriamente dito, visando combater comportamentos diferentes e contrários entre si, promovendo uma aparente harmonia que cuida e guarda as relações sociais.

A **instância organizacional** é a modalidade específica e transitória de estruturação e encarnação da instituição. Deste modo, a divisão do trabalho encarna a necessidade institucional de alienação e dos mecanismos de clivagem; os sistemas de autoridade colocados em prática encarnam a instituição como o lugar do poder; e, se a instituição é o lugar do político e da tentativa de regulação global, a organização se mostra como o das relações de forças cotidianas, das lutas implícitas e explícitas e das estratégias dos autores (ENRIQUEZ, 1997 a).

A **instância grupal** se constitui dos grupos, formais e informais, dentro da organização. É no grupo que se pode compreender os fenômenos coletivos, pois é nele que se expressam os sentimentos, as ambivalências, as relações afetivas, os sistemas de valores e os desejos.

A **instância individual** expressa a concepção da organização como um produto humano dentro do qual convivem potencialidades e projetos humanos distintos. Refere-se ao papel dos indivíduos na organização, dos autônomos e dos heterônomos, dos normais e dos loucos de poder.

A **instância pulsional** nas organizações se refere às contradições existentes, ao processo pulsional em si. Entendendo-se a pulsão como um processo dinâmico que consiste num impulso que faz o organismo tender para um objetivo, no caso das organizações, entende-se que é a dualidade entre pulsão de vida e pulsão de morte que faz com que ela se aproxime ou se afaste de seu objetivo.

ENRIQUEZ (1997a) aponta que as organizações, a despeito de demonstrarem explicitamente a vontade de fazer da pulsão de vida o único princípio de sua ação, acabam submetendo-se a mecanismos que afirmam o trabalho da pulsão de morte, como o desenvolvimento da compulsão à repetição e tendências à homogeneização são exemplos disto.

A instância pulsional, portanto, trabalha no sentido de superar o estado de tensão na organização, de provocar a rejeição da realidade e de instituir a pulsão de morte, representadas pela repetição e pela defesa organizacional. A pulsão de vida nas organizações, por outro lado, se apresenta na busca pela eficiência, produtividade, pelo trabalho em equipe e por espaços para mudança (ZIMMERMAN; OSÓRIO, 1997).

A realidade organizacional, no presente trabalho, foi investigada a partir da instância organizacional, que se revelou, durante a percepção primária<sup>2</sup> realizada na organização em estudo, a mais relevante.

---

<sup>2</sup> Sobre essa etapa da pesquisa, ver o Capítulo 4, sobre Metodologia.

### 3. O ESTADO CAPITALISTA E O BANCO CENTRAL DO BRASIL

#### 3.1. O ESTADO CAPITALISTA CONTEMPORÂNEO

O lugar do Estado em relação à economia, como afirma POULANTZAS (1985, p. 21), “nada mais é que a modalidade de uma presença constitutiva do Estado no seio das relações de produção e de sua reprodução.” O papel desempenhado pelo Estado em relação à economia, todavia, se modifica no decorrer dos diversos modos de produção e também, no caso do modo de produção capitalista, segundo os estágios e as fases do próprio capitalismo.

As relações de produção no capitalismo se caracterizam pela separação, tanto na relação de posse quanto na de propriedade econômica, dos trabalhadores em relação aos meios de produção, de forma que a força de trabalho é convertida em mercadoria e o excesso de trabalho, em mais-valia; essa estrutura resulta na separação relativa entre o Estado e a economia, diferentemente do que ocorria nos modos de produção pré-capitalistas, nos quais as relações entre o Estado e a economia eram mais nítidas.

Enquanto nos modos de produção pré-capitalistas havia a “imbricação” entre o Estado e a economia, as relações de produção no capitalismo se estruturam de forma tal que dão lugar à separação relativa entre o Estado e economia. Essa estrutura se caracteriza pela separação dos trabalhadores em relação aos meios de produção, tanto na relação de posse quanto na de propriedade econômica, que se completa pela libertação dos trabalhadores da condição de escravos e servos. Dispondo de sua força de trabalho e desprovidos de condições de produção, a subordinação ao capital foi a maneira que os “trabalhadores livres” encontraram para sobreviver (BRAVERMAN, 1977). Desta forma, as relações de produção capitalistas converteram a força de trabalho em mercadoria e o excesso de trabalho, em mais-valia. As condições necessárias para a reprodução do capital, portanto, estavam garantidas, pois a força de trabalho é o único valor de uso capaz de criar mais valor do que o seu próprio. Assim, as relações de produção se estruturam de forma a permitir a acumulação de capital e a produção de mais-valia e acabam dando lugar à separação relativa entre o Estado e economia.

Essa separação é, portanto, “a forma precisa que encobre, sob o capitalismo, a presença constitutiva do político nas relações de produção e, dessa maneira, em sua

produção.” (POULANTZAS, 1985, p. 23) Além disso, ela constitui o fundamento organizacional da ossatura orgânica do Estado capitalista e revela a ligação do Estado com as classes sociais e a luta de classes sob o capitalismo. Como afirma POULANTZAS (1985, p. 62), “afastado das relações de produção, [o Estado] situa-se ao lado do trabalhador intelectual, ele mesmo separado do trabalho manual: ele é o corolário e o produto desta divisão, ao deter um papel próprio em sua constituição e reprodução”. Assim, as massas populares, que estão situadas ao lado do trabalho manual, são excluídas das funções organizacionais do Estado, caracterizando a separação entre saber e poder, que se situa na ossatura organizacional do Estado.

Conforme POULANTZAS (1985, p. 50,52), ainda que as relações de poder ultrapassem em muito o Estado, ele, como lugar central do exercício do poder político,

interfere com sua ação e conseqüências em *todas* [grifo do autor] as relações de poder, a fim de lhes consignar uma pertinência de classe e inseri-las na trama dos poderes de classe. Dessa forma o Estado encarrega-se de poderes heterogêneos que se transformam em retransmissores e recenseadores do poder (econômico, político e ideológico) da classe dominante. (...) Assim, o Estado tem um papel constitutivo nas relações de produção e nos poderes que elas exercem, e no conjunto das ligações de poder em todos os níveis.

O Estado capitalista pode ser considerado, especificamente no que diz respeito ao papel que desempenha em relação à luta de classes, como a condensação material de uma relação de forças entre classes e fração de classes, de forma que é constituído e atravessado pelas contradições entre as classes e de classes, que se reproduzem, de modo específico, no seio do próprio Estado. Desta forma, as contradições de classe constituem o Estado e estão presentes em sua ossatura material, armando assim sua organização, de modo que a política do Estado deve ser considerada “como a resultante das contradições de classe inseridas na própria estrutura do Estado” (POULANTZAS, 1985, p.152). O Estado vive, então, um jogo de contradições cuja materialidade torna possível sua função de organização. Desta forma, a despeito dos interesses por vezes divergentes entre os aparelhos de Estado, a unidade do aparelho estatal, inscrita na ossatura hierárquica-burocrática do Estado capitalista, garante uma política global e maciça em favor da classe ou fração hegemônica, efetivando-se, desta maneira, o papel do Estado capitalista como organizador do interesse político frente à classe dominante.

Contudo, para assegurar a coesão social, o Estado não pode se voltar unicamente aos interesses dominantes, devendo garantir também certos interesses das classes dominadas. Nesse sentido, os aparelhos de Estado exercem um importante papel na preservação da fração de classe hegemônica, assumindo um “jogo de compromissos” (POULANTZAS, 1985) entre os blocos no poder e determinadas classes dominadas, desorganizando-as e dividindo-as continuamente, pois, ao fazê-lo, estão organizando e unificando o bloco no poder. Nesse “jogo de compromissos”, que se estabelece entre o Estado, as classes dominadas e a fração da classe hegemônica, “esse Estado permite, pela sua própria estrutura, as garantias de interesses econômicos de certas classes dominadas, eventualmente contrárias aos interesses econômicos a curto prazo das classes dominantes, mas compatíveis com os seus interesses políticos, com a sua dominação hegemônica” (POULANTZAS, 1977, p. 185).

Considerando que o capital é orientado pela expansão e movido pela acumulação, e uma “contradição viva”, MÉSZÁROS (2002, p.198) afirma que “a formação do Estado moderno foi absolutamente essencial para a articulação completa e o triunfo global do sistema do capital”. Segundo o autor, o papel do Estado capitalista se explica pela relação dialética que se processa entre os três elementos que correspondem ao núcleo constitutivo do sistema sociometabólico do capital: o capital, o trabalho e o Estado. De acordo com MÉSZÁROS (2002, p. 107), o Estado capitalista tem, em sua gênese, um efeito corretivo em relação aos “defeitos (intransponíveis) estruturais do capital”, operando como “a única estrutura corretiva compatível com os parâmetros estruturais do capital como modo de controle sociometabólico.”

A função do Estado capitalista é, sinteticamente, retificar as contradições existentes no âmago do capital entre a produção e o controle, a produção e o consumo, e a produção e a circulação, de modo a assegurar e proteger permanentemente a produtividade do sistema (MÉSZÁROS, 2003). Desta forma, no intuito de superar a rede de contradições em que se articula, o capitalismo é obrigado a promover sucessivas reestruturações do processo produtivo, às quais o Estado, por força de seu efeito corretivo, acompanha com alterações em seu papel perante as relações de produção (MÉSZÁROS, 2002).

Rejeitando, portanto, a concepção de que o Estado é o agente da “sociedade como um todo” e defensor do “interesse nacional”, o conceito de Estado que orienta o presente

trabalho, é o de que o “o Estado é um fator de coesão das muitas contradições sociais ao mesmo tempo em que aparece como o principal intérprete dos interesses dominantes” (POULANTZAS, 1977)<sup>3</sup>.

Assim, a atuação do Estado capitalista se dá, portanto, através de sua estrutura jurídica, regulamentando a legislação trabalhista, flexibilizando direitos da classe trabalhadora, intervindo na política sindical, mediando conflitos de classes, tomando a frente na formação e reprodução da força trabalhadora, e reproduzindo a ideologia dominante, através dos aparelhos de Estado (ALTHUSSER, 1999). A função do Estado se faz essencial ainda

como patrocinador direto, que fornece generosamente, até mesmo às mais ricas corporações multinacionais, os fundos necessários para a “renovação” e o “desenvolvimento de instalações” (...). Isto sem mencionar o envolvimento permanente do Estado capitalista moderno na sustentação material (e subsidiada) do sistema da iniciativa privada através do financiamento e da organização, tanto da pesquisa de orientação tecnológica como da assim chamada “pesquisa básica”. (MÉSZÁROS, 2002, p. 672)

### 3.1.1. Os Aparelhos de Estado

Do ponto de vista geral e abstrato, o Estado compreende uma “estrutura de poder” que concentra, resume e põe em movimento a força política da classe dominante (CODATO, 1999). O poder do Estado, no entanto, só existe materializado nos aparelhos de Estado, aos quais cabem a interpretação e a realização dos interesses da classe dominante, por meio de ações que fluem às inúmeras agências ou repartições espalhadas pelo território do Estado (FARIA, 1985a). Os aparelhos de Estado se constituem na administração pública, no judiciário, nos governos estaduais e municipais, e no legislativo, de forma que esse conjunto de aparelhos repressivos, de coerção, produção de consenso, reprodução de ideologias, administração, e de regulamentação e ação econômica se organiza num sistema de poder que se relaciona dialeticamente com as classes em luta.

Assim, “a função de *mediação* (grifo do autor) que o aparelho do Estado desempenha através de suas atividades administrativas e burocráticas rotineiras adquire aqui

---

<sup>3</sup> Tal conceito, derivado de POULANTZAS (1977), é proposto, da forma acima transcrita, por FARIA (2002).



uma importância decisiva para a determinação de seu *caráter de classe* (grifo do autor)” (CODATO, 1999). É preciso, porém, ressaltar que os aparelhos de Estado não têm poder próprio nem sequer exercem o poder do Estado, pois, como bem o explica (FARIA 1985a, p. 25), através do exemplo de um tribunal regional do trabalho,

as leis que orientam suas [ do tribunal] ações refletem interesses da classe dominante, expressos na legislação, em uma determinada época. A relativa autonomia que possui tal repartição não abrange questões gerais e essenciais, mas específicas e particulares, nas quais há uma certa margem de manobra (esta também, de certa forma, regulamentada). Em síntese, (...) se a classe trabalhadora avança, politicamente, a legislação reflete este avanço e processam-se alterações nas ações das repartições (no exemplo, dos tribunais regionais), mas são sempre os interesses da classe dominante que prevalecem no Estado capitalista moderno.

Devido ao “jogo de compromissos” (POULANTZAS, 1985) que se estabelece entre os blocos no poder e determinadas classes dominadas, a importância que determinado aparelho adquire no seio do Estado se relaciona com o papel desempenhado por ele não apenas junto à fração hegemônica, mas também, no sentido político-ideológico, junto à classe dominada.

Outro aspecto importante dos aparelhos de Estado refere-se à separação entre trabalho manual e trabalho intelectual, o aspecto da divisão social do trabalho decisivo no caso do Estado capitalista moderno. O Estado “encarna no conjunto de seus aparelhos, isto é, não apenas em seus aparelhos ideológicos, mas igualmente em seus aparelhos repressivos ou econômicos, o trabalho intelectual enquanto afastado do trabalho manual” (POULANTZAS, 1985, p. 62). A separação entre trabalho intelectual e trabalho manual, portanto, é reproduzida no seio do próprio trabalho intelectual característico do Estado, o que pode ser identificado através das relações hierárquicas, centralizadas e disciplinares para relações de escalões e núcleos de decisão/execução, dos escalões de delegação de autoridade para formas de repartição e ocultamento do saber conforme esses escalões, o segredo burocrático, e para formas de qualificação e recrutamento de agentes de Estado, no que diz respeito à qualificação escolar exigida e no recrutamento por concurso (POULANTZAS, 1985).

A separação entre trabalho manual e intelectual implica que o pessoal do Estado, ainda que consista de uma categoria social detentora de uma unidade própria (POULANTZAS, 1977), seja dividido internamente em função da situação que ocupa em

relação à divisão social do trabalho no seio dos aparelhos de Estado. Neste sentido, POULANTZAS (1985) sugere três lugares de classe para o pessoal de Estado: lugar de classe burguesa, para as altas esferas, pequena burguesia para os escalões intermediários, e subalternos. Em uma reprodução da luta de classes, o pessoal que ocupa o lugar de classe de subalterno se identifica com as lutas populares e, assim, se distancia da cúpula burguesa, resultando nas divisões no seio do pessoal e dos aparelhos de Estado. Essas divisões refletem a relação geral de forças entre classes dominantes e classes dominadas e “as reivindicações específicas desse pessoal na divisão do trabalho no seio do Estado” (POULANTZAS, 1985, p. 178).

Todavia, o Estado, para exercer seu papel de coesão das contradições sociais e de intérprete das classes dominantes, deve manter a unidade tanto do conjunto dos aparelhos, quanto no interior de cada aparelho. Para tanto, ele reproduz e inculca uma ideologia em que se mostra como um “Estado neutro, representante da vontade e do interesse gerais, árbitro entre as classes em luta: a administração e a justiça acima das classes, (...) a administração motor da eficiência e do bem-estar geral” (POULANTZAS, 1985, p. 179). Essa ideologia penetra o imaginário do agente de Estado de tal forma que ele se investe da função de fazer justiça social e promover a igualdade entre os cidadãos e de restabelecer um equilíbrio em favor dos “fracos”.

Esse discurso de “Estado neutro” tende, entretanto, a ter seu conteúdo ideológico revelado pelas lutas populares, de modo que os agentes mais predispostos, em função de sua origem de classe, passam a se dar conta da real natureza do Estado. Esse é um dos fatores que acentua as muitas contradições, divisões e clivagens que atravessam o pessoal de Estado. Some-se a isso, o fato de que as lutas populares que encontram eco junto ao pessoal de Estado, se articulam com as reivindicações específicas do pessoal de Estado agravando as contradições.

A ideologia dominante, que difunde a idéia de que o Estado é o representante da vontade e interesses gerais, redundando em uma situação em que

os agentes do pessoal do Estado que pendem para as massas populares vivem comumente suas revoltas nos termos da ideologia dominante, tal como ela se corporifica na ossatura do Estado. (...) Eles reivindicam uma “descolonização” do Estado em relação aos grandes interesses econômicos, o que, a seu ver, significa o retorno a uma virgindade, supostamente possível, do Estado que lhe

permita assumir seu próprio papel de direção política. (...) [Eles] não colocam em questão a reprodução da divisão social do trabalho no seio do aparelho estatal - a burocratização hierárquica - (...) [e] geralmente não dão importância à divisão política dirigente-dirigido enraizada no Estado. POULANTZAS (1985, p.180)

### 3.1.2. A Evolução do Estado Capitalista

A apropriação do trabalho excedente da sociedade é condição vital para a reprodução incessante do capital, pois, como já foi mencionado anteriormente, a força de trabalho é o único valor de uso capaz de criar mais valor do que o seu próprio. Marx já o demonstrara no primeiro volume de *O Capital* que os processos de produção na sociedade capitalista são incessantemente transformados sob o ímpeto da acumulação capitalista, acumulação essa que consiste de sua principal força norteadora (BRAVERMAN, 1977, p. 19). Neste sentido, considerando-se que a *raison d'être* do sistema de capital é a extração máxima do trabalho excedente dos produtores (MÉSZÁROS, 2002), as crises do capital podem ser relacionadas, cada uma a sua maneira, a dificuldades que o capital enfrenta em obter trabalho excedente.

As alterações no papel do Estado perante as relações de produção, que correspondem ao exercício de seu efeito corretivo, como quer MÉSZÁROS (2002), ou a sua função de representar os interesses dominantes, ao mesmo tempo em que assegura a coesão social, como prefere POULANTZAS (1977), implicam formas diferenciais de Estado, segundo os estágios e fases do capitalismo.

Assim, a primeira fase do modo de produção capitalista caracterizou-se por um Estado liberal, que aparece associado a um capitalismo concorrencial e articulando os interesses dominantes promovendo direitos políticos e a democracia representativa (MOTTA, 1988). O pensamento liberal refletia os interesses de hegemonia econômica e política da burguesia industrial e atingiu seu ápice a partir de 1848. Pregava-se que o pleno desenvolvimento econômico seria atingido se fosse garantida liberdade a cada indivíduo para agir por conta própria e movido por seu próprio interesse; tal situação, aliada a uma não intervenção do Estado na economia, propiciaria a coesão do todo social (TEIXEIRA, 1998).

Sabe-se, entretanto, que, mesmo no período liberal, a não intervenção do Estado na economia é apenas ilusória, na medida em que a presença do político nas relações de

produção é encoberta pela separação relativa entre o Estado e a economia (POULANTZAS, 1985). Assim, ainda que a livre concorrência tenha triunfado, naquele período, na maioria dos mercados, em algumas áreas de produção o Estado permaneceu atuante: persistiram os subsídios e proteção contra a concorrência de produtos importados à agricultura, e a pequenas e médias empresas era garantido o acesso a créditos a juros baixos e isenções fiscais (SINGER, 1987).

A grande crise ocorrida no final dos anos vinte, início dos anos 30 do século passado, que passou para a História como a “Grande Depressão”, levou milhares de trabalhadores ao desemprego e provocou a falência de múltiplas empresas. Assim, “a doutrina econômica liberal, que recomendava liberdade total para as leis de mercado, como mediação política para tirar a economia da crise, é vencida pela realidade (...). É a partir daí que começa a fase do capitalismo regulado estatalmente” (TEIXEIRA, 1998, p.212). Esse processo culminou no modelo social-democrático de desenvolvimento, que ficou conhecido como o keynesianismo. Essa fase caracterizou-se como “a idade de ouro do capitalismo” (ALVES, 1998), tendo em vista o notável desenvolvimento atingido especialmente pelas economias capitalistas avançadas. A excepcional duração desse período de expansão do capital deve-se, preponderantemente, às condições favoráveis da reconstrução do pós-guerra e pela posição dominante assumida pelo complexo industrial-militar financiado pelo Estado (MÉSZÁROS, 2002).

Segundo TEIXEIRA (1998), o padrão de acumulação vigente então se baseava em um processo de produção em massa, ancorado em um sistema produtivo taylorista/fordista e sustentado por uma redistribuição de renda que possibilitava o crescimento da demanda. Essa redistribuição de renda se dava mediante acordos coletivos de trabalho, que constavam da elevação dos salários em troca da elevação crescente da produtividade e intensidade do trabalho. O Estado atuava como patrocinador desse sistema garantindo, de um lado, uma política de subsídios à acumulação de capital, e de outro, uma política de bem-estar social<sup>4</sup>, calcada em medidas como seguro-desemprego, transporte subsidiado, educação e saúde gratuitas.

Assim, além de um papel relevante na regulação dos conflitos de classe, o Estado

---

<sup>4</sup> Daí as políticas estatais desse período serem conhecidas também como políticas do *welfare state*.

atuava diretamente na produção e reprodução da força de trabalho (BRAVERMAN, 1977; INVERNIZZI, 2000). Mencione-se ainda que o Estado foi o propulsor da acumulação de capital também através do aumento do gasto público com infra-estrutura, como energia, transporte e comunicações, e investimentos em pesquisas científicas.

Entre o final dos anos 60 e início dos anos 70 do século passado, o ciclo do *welfare state*, começou a apresentar sinais de crise e a se mostrar incapaz de conter as contradições inerentes ao capitalismo. Nesse período, os trabalhadores, motivados pela alienação causada pela expropriação do saber operário, a partir da divisão do trabalho e pela rígida hierarquia introduzidas pelo taylorismo-fordismo, começaram a apresentar um amplo movimento de resistência. Esse movimento, que fez por intensificar as lutas de classe, contemplava desde formas individuais de resistência, como o absenteísmo e *turnover*, até formas coletivas de ação, como greves parciais e operações de zelo. Acrescente-se a esse quadro, o esgotamento econômico do ciclo de acumulação, caracterizado pela crise fiscal do Estado, instabilidade financeira e inflação. Tem-se, a partir daí, uma nova crise estrutural do capital que impôs novos padrões de competitividade e produtividade, levando a uma reestruturação produtiva e imprimindo ao Estado capitalista um caráter neoliberal (FARIA, 2002).

O neoliberalismo, ou “fundamentalismo de mercado”, como prefere CHAUI (1999), caracteriza-se como um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, que se manifesta na privatização do Estado, na desregulamentação dos direitos do trabalhador, no desmantelamento de conquistas sociais e democráticas e no desmonte do setor produtivo do Estado (CHESNAIS, 1996; ANTUNES, 2002). Diferentemente do liberalismo clássico, “que se voltava contra os entraves mercantilistas (regulamentos e leis), as corporações de ofício e os privilégios dos mestres, o neoliberalismo se opõe ao keynesianismo e ao poder excessivo e nefasto dos sindicatos” (NOVELLI, 2001, p. 174).

Segundo CHESNAIS (1996, p. 14, 34), inicia-se, a partir da década de oitenta do século passado, uma fase de mundialização do capital<sup>5</sup>, que se caracteriza como “a mais longa fase de acumulação ininterrupta do capital que o capitalismo conheceu desde 1914”. O

---

<sup>5</sup> CHESNAIS (1996) usa a expressão “mundialização do capital” para referir-se não apenas a outra etapa no processo de internacionalização, mas sim a uma nova configuração do capitalismo mundial e aos mecanismos que comandam seu desempenho e sua regulação.

estilo de acumulação dessa fase “é dado pelas novas formas de centralização de gigantescos capitais financeiros (os fundos mútuos e fundos de pensão), cuja função é frutificar principalmente no interior da esfera financeira. Seu veículo são os títulos (*securities*) e sua obsessão, a rentabilidade aliada à ‘liquidez’”.

Além disto, a concorrência intercapitalista e a necessidade de controlar o movimento operário e a luta de classes levaram a intensivas transformações no processo produtivo, caracterizadas pelo avanço tecnológico, pela constituição das formas de acumulação flexível e pelos modelos alternativos ao taylorismo/fordismo, especialmente o denominado toyotismo (ANTUNES, 2002).

Apesar do discurso de “Estado mínimo”, ao Estado neoliberal cabe o papel de coordenação política central. As crises financeiras recorrentes entre o final da década de 80 e os meados da década de noventa do século passado, a exemplo do *crash* financeiro de 1987 e a crise mexicana de 1995, demonstram “o ‘paradoxo’ neoliberal: apesar do discurso de livre mercado, é cada vez mais necessária a intervenção política de instituições supranacionais, tais como o FMI e o Banco Mundial” (ALVES, 1998, p.118).

Constata-se, ainda, que “há em curso um processo de reestruturação produtiva, ou de uma mudança global nas estruturas de produção e de trabalho no capitalismo contemporâneo, que ao mesmo tempo em que decorre de alterações no mundo do trabalho, interferem em seu desenvolvimento, ou seja, que há uma interação complexa e contraditória entre os processos de trabalho e de mudanças globais” (FARIA, 2002, p.17,18). Neste contexto, o recente processo de globalização pode ser entendido como

a materialização da estrutura sócio-metabólica do capital e, portanto, é constituído pelas relações dinâmicas e contraditórias entre o trabalho, o capital e o Estado. Tal materialização, na medida em que decorre destas relações, também a determinam, pois se constituem em seu ‘invólucro’ (...) [de forma que] a globalização deve ser considerada, dialeticamente, na interior da dinâmica do desenvolvimento das relações sociais de produção. Para tanto, é preciso destacar a evolução das forças produtivas, especialmente sua parte econômica ou material (tecnologias físicas, de gestão e de processo, bem como as relações de trabalho), tanto quanto sua parte social, jurídico-política, ideológica, psíquica e cultural.

Nesta conjuntura de crise, que segundo MÉSZÁROS (2003) se caracteriza como uma fase *stop* de duração excepcionalmente longa, o cenário é conhecido: como uma forma de reagir à crise através do aumento de produtividade, o capital recorre a um uso crescente

de tecnologia, que implica em degradação do meio-ambiente e da natureza, exploração crescente da força de trabalho, com intensificação crescente do trabalho, aumento das condições precárias de trabalho, ao mesmo tempo em que o desemprego estrutural alcança níveis jamais vistos, concentração de riqueza e exclusão social.

Tendo em vista, portanto, os enormes desgastes que o neoliberalismo “clássico” vem sofrendo, a busca do capital por alternativas que permitissem preservar, no essencial, as metamorfoses ocorridas no período neoliberal ganha corpo na proposta de Anthony Giddens e David Miliband, conhecida como Terceira Via<sup>6</sup>. Apresentando-se como uma “teoria de orientação política de centro-esquerda, da sociedade e da política contemporâneas”, a Terceira Via tem como pressuposto básico a harmonia essencial entre o capitalismo, caracterizado por uma sociedade de mercado pragmática, criativa e inovadora, e a democracia, com seus tradicionais valores da justiça e da individualidade (CHAUI, 1999; ANTUNES, 2002). O que se constata, contudo, é a manutenção “da prática neoliberal da opção preferencial do investimento dos fundos públicos para o capital, e não para o trabalho” (CHAUI, 1999, p. 4); ou seja, “a Terceira Via acaba configurando-se como a preservação do que é fundamental do neoliberalismo, dando-lhe um frágil verniz social-democrático cada vez menos acentuado.” (ANTUNES, 2002, p. 99)

### 3.1.3. A Evolução do Estado Capitalista Brasileiro

No presente item se faz uma breve revisão da evolução do Estado brasileiro, principalmente no que se refere à atuação estatal frente à economia, a partir dos anos 30, quando se inicia um novo modelo de Estado, tanto no que diz respeito a suas funções, quanto no que tange a sua própria estrutura<sup>7</sup>. O contexto da Grande Depressão, que assolou as economias dos países capitalistas centrais, entre os anos 1929 e 1933, e levou à adoção de um modelo keynesiano de intervenção do Estado na economia, desempenhou também no Brasil um papel decisivo nesse mesmo sentido. A crise política e econômica mundial

---

<sup>6</sup> Em entrevista concedida ao Jornal Folha de São Paulo, no dia 5 de maio de 2003, Giddens aponta para a necessidade de uma “quarta via”, no sentido de uma versão mais afirmativa e menos reativa do pensamento de esquerda.

<sup>7</sup> Ainda que importantes dados históricos, políticos e econômicos possam ser omitidos, entende-se que uma exposição mais extensa do que aqui se apresenta fugiria ao escopo do presente trabalho.

naquele período teve efeitos devastadores sobre a economia brasileira, que era então voltada fundamentalmente ao mercado externo. O Estado oligárquico, que vinha em processo de deterioração desde a Primeira Guerra Mundial, não podendo mais acomodar as tensões existentes, se rompeu internamente. A ruptura política, econômica, social e cultural com o Estado oligárquico dominante, representada pela Revolução de 1930, viabilizou a reelaboração das relações entre o Estado e a sociedade, criando condições para o desenvolvimento de um Estado burguês no Brasil (IANNI, 1996).

O modelo agrário-exportador vigente começou então a ser substituído por um modelo no qual a indústria passou a ocupar o lugar central<sup>8</sup>. Este novo modelo de acumulação, entretanto, nasceu pelas mãos do Estado (TEIXEIRA, 1998), que passou a funcionar segundo as exigências e as possibilidades estruturais estabelecidas pelo sistema capitalista vigente no Brasil (IANNI, 1996). Assim, o Estado passou a “reformular as condições de funcionamento do mercado de fatores de produção (ou forças produtivas), bem como as relações internas de produção, e as relações entre a economia brasileira e a economia internacional” (IANNI, 1996, p. 26). A criação da legislação trabalhista, a canalização, através de estímulos e controles, de parte do excedente econômico agrícola para a esfera industrial, e a criação de empresas estatais para a produção de insumos básicos, tais como máquinas, energia e telecomunicações, são exemplos de medidas que denotam uma nova fase nas relações entre o Estado e o sistema político-econômico.

De acordo com FIORI (1995, p. 86), o Estado desenvolvimentista, que fora gerado durante a Primeira Guerra Mundial e impulsionado nos anos 30, encontrava-se em plena operação a partir do Estado Novo. Esse Estado, continua o autor, “nasce autoritário, como único modo de arbitrar e repor as regras de convivência com a heterogeneidade; e industrializante, como a única via de lidar com as restrições externas e fazer face à complexidade crescente e irrecusável das demandas internas”.

Após sofrer uma reorientação em direção à atuação liberal, durante o período que decorreu entre o afastamento de Vargas do governo em 1945 e o segundo período governamental deste, o Estado retomou sua atuação no sentido de criar mais algumas

---

<sup>8</sup> Uma importante contribuição para a compreensão de como se deu a articulação entre vários fenômenos e sua relação com a necessidade de acumulação capitalista no processo de industrialização, e da evolução do papel do Estado no Brasil pode ser encontrada em FIORI (1995).



condições de infra-estruturas institucionais para o desenvolvimento industrial do país. Foi, entretanto, durante o governo de Juscelino Kubitschek que se realizou ampla e profunda transformação do sistema econômico do país, com o aprofundamento das relações entre o Estado e a economia. Passou-se, então, da política destinada a criar um sistema capitalista nacional a uma política orientada para o desenvolvimento econômico dependente ou associado (IANNI, 1996).

Ao governo JK sucedeu-se uma grave crise política e econômica que culminou com o golpe militar em 1964, quando as Forças Armadas passam de ramo de aparelho estatal a coluna vertebral do Estado (SADER, 1990). De acordo com IANNI (1996, p. 289),

as diretrizes e os objetivos econômicos adotados pelos governos militares implicavam na recomposição das relações da economia brasileira com a economia mundial. De fato, o que ocorreu foi uma reintegração da economia brasileira, enquanto subsistema econômico, no âmbito do capitalismo mundial, sob a égide dos Estados Unidos. (...) Entretanto, as relações e as técnicas de complementaridade e interdependência não predominaram de modo absoluto. Ou melhor, ao longo desses anos, pouco a pouco, a política econômica governamental incorporou e desenvolveu diretrizes e objetivos de tipo nacionalista.

Além do autoritarismo, da limitação dos direitos do cidadão e da repressão a todo e qualquer movimento reivindicatório, típicos de regimes de exceção, esse período caracterizou-se pelas altas taxas de crescimento alcançadas pelo país, obtidas às custas da multiplicação do endividamento externo e do incentivo ao capital privado por meio de obras faraônicas bancadas pelo Estado.

Considerando-se que o surgimento da ação estatal se deu no Brasil ao mesmo tempo em que nas economias centrais, cabe questionar-se sobre o que diferencia o Estado interventor brasileiro do Estado que se instala naqueles países. TEIXEIRA (1998) traz uma importante contribuição para a compreensão desta questão. Segundo o autor, nos países ditos de capitalismo maduro, o Estado interventor surgiu no momento em que o capitalismo entrava na terceira revolução tecnológica, quando vigia o modelo com condições equânimes de distribuição de renda entre capital e trabalho, de forma que pode alcançar relativo êxito e legitimidade perante a sociedade. No Brasil, por sua vez, o Estado interventor se estabeleceu sobre a base econômica herdada do período colonial, marcado pelas desigualdades de renda típicas de um país onde grande parte da população era egressa da escravidão, e surgiu para criar um modelo de acumulação industrial que não existia. Assim, a intervenção estatal

acabou por aprofundar as desigualdades sociais, na forma de majoração da concentração de renda.

A crise que toma conta do Estado interventor nos países centrais a partir de 1973 representa, no Brasil, “a falência de um modelo de acumulação que tem no Estado o seu principal financiador.” Além disto, “a descrença com o Estado interventor é alimentada por campanhas políticas da direita populista, que vê na intervenção do Estado a raiz de todos os males sociais: inflação, corrupção, ineficiência, desmandos, etc.” (TEIXEIRA, 1998, p. 223). Apesar de tudo isso, o receituário neoliberal, que vigorava desde o início da crise nos países centrais, começou a ser aplicado no Brasil somente a partir do governo Fernando Collor, podendo, desde então, ser considerado “uma realidade” (TEIXEIRA, 1998; ANTUNES, 2000)<sup>9</sup>. Sua agenda, pautada pelas reformas propostas pelo Consenso de Washington<sup>10</sup> que, em sua essência pregam a redução do tamanho do Estado e a abertura da economia, foi assumida por aquele governo, que em nome do combate à inflação, promoveu programas de privatização e de desmonte do Estado. Nesse período, foram lançados os programas de modernização das empresas, pois se entendia que através de processos de gestão pela qualidade e produtividade as organizações se tornariam mais competitivas e aptas a fazer parte do seleto time do “primeiro mundo”.

O Plano Real, plano de estabilização econômica implantado ainda no governo Itamar Franco, cujo pressuposto era a estabilidade de preços como pré-condição para o crescimento, segundo NOVELLI (2001, p. 166), é “a mais forte indicação da subordinação às idéias e às políticas neoliberais”.

Fernando Henrique Cardoso, que havia assumido o papel de articulador do Plano Real, na condição de Ministro da Fazenda no Governo Itamar Franco, reafirmou em seu governo o compromisso com a agenda neoliberal. A plataforma de reformas do governo

---

<sup>9</sup> Segundo Novelli (2001), a defasagem entre a implementação das políticas neoliberais no Brasil em relação aos países centrais, que passaram a adotar o modelo a partir da década de 70 do século passado, deve-se à resistência ao discurso neoliberal por parte dos “economistas de oposição”, que estavam no comando da economia, resistência essa fortalecida pela recuperação da economia entre 1984 e 1985. O fracasso do Plano Cruzado, entretanto, rompeu com tais resistências; e, embora as condições para uma reorientação neoliberal da política estatal já estivessem dadas no governo Sarney, foi no governo seguinte que as políticas neoliberais começaram a ser implementadas.

<sup>10</sup> Reunião ocorrida em 1989, entre os funcionários do governo norte-americano e de órgãos internacionais, como o FMI, Banco Mundial, BID, para fazer uma avaliação das reformas econômicas empreendidas na América Latina (TEIXEIRA, 1998).

anterior foi mantida, avançando-se na questão da reforma administrativa e previdenciária; além disto, patrocinou-se e incentivou-se, através de financiamentos públicos, via BNDES, a privatização dos serviços públicos, como telefonia e energia elétrica, e intensificou-se a liberalização do movimento de capitais estrangeiros e a inserção do país no que se vem chamando de “economia globalizada”<sup>11</sup> (TEIXEIRA, 1998).

O atual governo vem dando claros sinais que deve permanecer na mesma direção, tanto no que diz respeito à condução da economia, quanto na questão das reformas constitucionais. A política econômica permanece pautada em um monetarismo que defende altas taxas de juros para manter o fluxo positivo de investimentos estrangeiros no país e controlar a inflação, e na manutenção de um patamar de déficit público dentro dos limites fixados pelos credores externos, representados pelo Fundo Monetário Internacional. Nesse sentido, mencione-se ainda a agenda das reformas constitucionais cujo conteúdo se ajusta ao receituário neoliberal e que já fez aprovar a reforma da Previdência Social no Congresso Nacional. Tal agenda que consta ainda da reforma trabalhista, que nada mais significa que a redução dos parques direitos trabalhistas, e da aprovação do projeto de autonomia do Banco Central, conforme exigência dos credores externos.

Observa-se ainda que no estágio atual a reestruturação produtiva do capitalismo no Brasil é bastante expressiva e tem tido impactos muito significativos no mundo do trabalho, como processos de *downsizing* das empresas, enxugamento da força de trabalho, aumento da precariedade das condições de trabalho, novas formas de gestão produtiva e desregulamentação da legislação trabalhista, implicando perda de direitos dos trabalhadores, além da crescente participação do país na divisão internacional do trabalho (ANTUNES, 2002).

### 3.2. O BANCO CENTRAL DO BRASIL

---

<sup>11</sup> Para uma pertinente e importante crítica do processo atual da globalização, ver CHOSSUDOVSKY, 1999.

### 3.2.1. Histórico do BC

Os bancos centrais, no capitalismo, ocupam a posição de instituição responsável pelas políticas monetárias e cambial, e como garantidores da estabilidade do sistema financeiro<sup>12</sup>. As funções consideradas clássicas de um banco central são: monopólio de emissão de moeda; papel de banco dos bancos; função de banqueiro do governo; superintendente do sistema financeiro; executor da política monetária; executor da política cambial; depositário das reservas internacionais do país; e assessor econômico do governo (BC, 2002).

Note-se que, muito embora sejam interdependentes, essas funções não são todas necessariamente desempenhadas por um banco central. Sinteticamente, portanto, pode-se afirmar que a principal função de um banco central é a manutenção interna e externa do valor da moeda, para o que a autoridade monetária faz uso de instrumentos de política monetária e cambial.

Todavia, a manutenção interna e externa do valor da moeda ganha diferentes significados no decorrer dos diversos estágios do capitalismo, como assinala NOVELLI (2001). Durante a vigência do padrão ouro, no período entre as duas grandes guerras mundiais, essa manutenção significava a garantia da conversibilidade da moeda em ouro. Já enquanto predominava o keynesianismo, ela correspondia à busca de pleno emprego e crescimento; e na era do neoliberalismo, ela toma o significado de estabilidade de preços.

No Brasil, no período de 1930 a 1945, a função de banco central foi exercida pelo Banco do Brasil; de acordo com SALOMÃO (1981), esta instituição já atuava como banco central desde os anos vinte do século passado. Em 1945, após diversas tentativas frustradas de criação de um banco central, foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, “com o objetivo imediato de exercer o controle do mercado monetário e preparar a organização do Banco Central.” (NOVELLI, 2001, p.59) Considerando que as funções

---

<sup>12</sup> Tendo em vista que a análise crítica (e portanto, mais consistente com o referencial teórico que fundamenta este trabalho) sobre política econômica e as funções de banco central em uma economia capitalista ensejaria uma discussão relativamente extensa, que fugiria ao escopo do presente trabalho, limita-se a apresentar as funções de banco central a partir de um referencial teórico clássico. Para uma análise da política econômica e monetária, bem como do papel de um banco central, a partir de um referencial marxista, consultar BRUNHOFF (1978 a; 1978 b; 1985).

executivas de banco central continuavam a ser exercidas preponderantemente pelo Banco do Brasil, NOVELLI (2001) assinala o papel simbólico da SUMOC, na medida em que sua criação pretendeu representar a preocupação do país com a criação de uma agência exclusivamente preocupada com questões de *central banking*.

Entretanto, a pressão direta do setor bancário privado, “cioso para estipular uma forma mais ‘moderna’ de regulação das relações entre as diversas instituições financeiras” (CODATO, 1997, p. 88)<sup>13</sup>, resultou, em 1964, na extinção do conselho da SUMOC, com a criação do Conselho Monetário Nacional, o CMN, e na transformação da SUMOC em autarquia federal, sob a nova denominação de Banco Central da República do Brasil<sup>14</sup>. De acordo com o Art. 9º, da Lei 4.595/64, que regulamentou o Sistema Financeiro Nacional, criando o CMN e o BC, a autarquia federal constitui um órgão executivo que deve “cumprir e fazer cumprir as suas atribuições legais e as normas emanadas do CMN.”

A trajetória do BC desde sua criação é sintetizada por NOVELLI (2001, p. 189), nos seguintes termos:

Nascido “independente” em 1964, subordinado a diversas agências estatais a partir de 1967, o BC foi, entre 1980 e 1988, concentrando as funções de *central banking* que dividia com o BB [Banco do Brasil] (...) No final desse período, o BC desvinculou-se de algumas funções não consideradas “típicas” de *central banking* (...) que foram transferidas para o Ministério da Fazenda. Contudo, as decisões finais sobre a política monetária ainda eram tomadas em outras agências do aparelho de Estado. Nas últimas décadas, porém, a política monetária foi ganhando um grande destaque. Durante os anos 90, observa-se um processo distinto [do anteriormente vigente] (...), pois o BC vai centralizando decisões sobre a política monetária.

Assim, considerando que o país vem adotando nos últimos anos o receituário neoliberal, que prega o rígido controle da inflação como fundamento básico para a eficiente economia de mercado, pode-se afirmar que o BC vem se configurando, na última década, como um dos principais aparelhos de apoio ao governo federal na condução da política econômica e um importante aliado nas práticas neoliberais.

### 3.2.2. As Funções do BC

---

<sup>13</sup> Tal afirmação de CODATO (1997) se fundamenta em MINELLA, Ary César. **Banqueiros: organização e poder político no Brasil**. Rio de Janeiro: Anpocs/Espaço e Tempo (1988).

<sup>14</sup> A autarquia passa a chamar-se Banco Central do Brasil, a partir de 1967.

A previsão legal das atividades a serem desempenhadas pelo BC consta do artigo 10 da Lei 4.595/64. Porém, como bem demonstra a análise desenvolvida por NOVELLI (2001), desde sua criação o BC sofreu diversas mudanças institucionais e alterações estruturais, assumindo algumas tarefas e abandonando outras. Atualmente, o BC, como autoridade monetária do país, além de executor das normas emanadas do CMN<sup>15</sup>, tem como funções básicas: formulação, execução e acompanhamento da política monetária; controle das operações de crédito em todas as suas formas, no âmbito do sistema financeiro; formulação, execução, acompanhamento e controle da política cambial e de relações financeiras com o exterior; organização, disciplinamento e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e ordenamento do mercado financeiro; emissão de papel-moeda e de moeda metálica e execução dos serviços de meio-circulante (BC, 2002).

Mencione-se, ainda, que por determinação constitucional, o BC exerce a função de banqueiro do governo e tem outras funções que o tornam o principal organismo regulador em campos específicos, como junto a sociedades administradoras de consórcios, de arrendamento mercantil, de crédito imobiliário e a associações de poupança e empréstimo (BC, 2002).

A missão institucional do BC, definida pela Diretoria Colegiada do órgão para o biênio 2004-2005 é “assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro nacional.” (BC, 2004a). A fim de poder cumprir adequadamente sua missão e “estabelecer um ritual adequado ao processo decisório de política monetária e aprimorar sua transparência” (BC, 2003, p. 7), foi criado em junho de 1996, sob a denominação de Comitê de Política Monetária (Copom), o órgão decisório de política monetária do BC. Acrescente-se, ainda, que a partir de junho de 1999, o BC adota a sistemática de “metas para a inflação”<sup>16</sup>, como diretriz de política monetária, de forma que

---

<sup>15</sup> O CMN, órgão deliberativo máximo do SFN, é composto, atualmente, pelo Ministro da Fazenda (que exerce o cargo de presidente), pelo Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão, e pelo Presidente do BC. Ao CMN compete: estabelecer as diretrizes gerais das políticas monetária, cambial e creditícia; regular as condições de constituição, funcionamento e fiscalização das instituições financeiras e disciplinar os instrumentos de política monetária e cambial (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2004).

<sup>16</sup> O regime de metas para a inflação foi implementado legalmente pelo Decreto 3.088, de 21 de junho de 1999, que estabelece que, no caso das metas não serem atingidas, cabe ao presidente do Banco Central divulgar, em Carta Aberta ao Ministro da Fazenda, os motivos do descumprimento, bem como as providências e prazo para o retorno da taxa de inflação aos limites estabelecidos.

as decisões do Copom passaram a ter como objetivo principal alcançar as metas de inflação estabelecidas pelo CMN<sup>17</sup>.

Importante ressaltar que

a Constituição Federal de 1988, estabeleceu dispositivos importantes para a atuação do Banco Central, dentre os quais destacam-se o exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda. (...) Além disso, vedou ao Banco Central a concessão direta ou indireta de empréstimos ao Tesouro Nacional. (...) [Ela] prevê ainda, em seu artigo 192, a elaboração de Lei Complementar do Sistema Financeiro Nacional, que deverá substituir a Lei 4.595/64 e redefinir as atribuições e estrutura do Banco Central do Brasil. (BC, 2004a)

A regulamentação do artigo 192 da Constituição ainda está por acontecer, de forma que os debates acerca da autonomia ou independência<sup>18</sup> do BC permanecem. Saliente-se que, conforme demonstra a reconstituição histórica e política da trajetória do BC feita por NOVELLI (2001), antes mesmo da criação do BC, em 1964, a independência da autoridade monetária já era tema discutido no meio político. Este autor assinala ainda que o assunto vem à tona de forma mais intensa em momentos de crise econômica ou política, interna ou externa.

O que se observa atualmente é que a prática de uma política econômica neoliberal, calcada em cima do controle inflacionário e, portanto, de uma política monetária rígida, “implica colocar a política macroeconômica quase totalmente nas mãos dos bancos centrais. Isso explica a autonomização e o fortalecimento dessas instituições mesmo que não sejam independentes” (NOVELLI, 2001, p. 187). Independentemente disso, verifica-se que o debate sobre uma possível autonomia do BC está no centro do debate político, como já se mencionou anteriormente.

### 3.2.3. O BC no Aparelho Estatal

---

<sup>17</sup> Formalmente, os objetivos do Copom são "implementar a política monetária, definir a meta da taxa Selic e seu eventual viés, e analisar o 'Relatório de Inflação' (...). A taxa de juros fixada na reunião do Copom é a meta para a taxa Selic (taxa média dos financiamentos diários, com lastro em títulos federais, apurados no Sistema Especial de Liquidação e Custódia)” (BC, 2003).

<sup>18</sup> Para a distinção entre um banco central independente e um autônomo, consultar SADI (1997); a obra analisa ainda as implicações institucionais de uma eventual autonomia do BC.

Na atual configuração do Estado brasileiro, o Banco Central do Brasil se caracteriza como um aparelho administrativo de Estado<sup>19</sup>, vinculado ao Ministério da Fazenda. Ele é a autoridade monetária do país, além de um dos órgãos de regulação e supervisão do Sistema Financeiro Nacional, ao lado da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e Secretaria de Previdência Complementar (SPC); a coordenação do SFN é feita pelo CMN.

A atuação do BC está sujeita ao controle do Congresso Nacional, do Tribunal de Contas da União, da Secretaria Federal de Controle Interno, da Presidência da República, além de suas demonstrações financeiras serem submetidas à auditoria independente (BC, 2003).

#### 3.2.4. A Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Banco Central do Brasil é atualmente composta por uma Diretoria Colegiada, que conta com oito diretores e o Presidente, sendo organizada em unidades e subunidades<sup>20</sup>. As unidades<sup>21</sup> são os componentes administrativos de nível hierárquico imediatamente inferior à Diretoria Colegiada; as subunidades<sup>22</sup> são os componentes administrativos que compõem as unidades.

O modelo organizacional adotado distingue quatro níveis de atuação, quais sejam: deliberação, direção, formulação e execução. O nível de deliberação é constituído pela Diretoria do banco, que é o órgão colegiado que exerce a administração superior, cujo papel de direção e coordenação é desenvolvido mediante o estabelecimento de políticas, diretrizes e metas, e a articulação e integração de ações (BC, 2004b). O nível de direção do banco é constituído pelo presidente, diretores e chefes das unidades a eles subordinadas.

O nível de formulação, que compreende planejamento, acompanhamento, normalização, orientação e controle das atividades do banco, é exercido pelas unidades. O

---

<sup>19</sup> Juridicamente, o BC é uma autarquia federal.

<sup>20</sup> Para maiores detalhes, consultar o Organograma da organização no Anexo 1.

<sup>21</sup> Constituem unidades: a Secretaria-Executiva da Diretoria, a Procuradoria-Geral e os Departamentos (BC, 2004b);

<sup>22</sup> Constituem subunidades: as divisões, as consultorias, as equipes, os gabinetes, as subdivisões, os grupos de fiscalização, os grupos de auditoria, as gerencias técnicas e as gerencias administrativas regionais (BC, 2004b).



nível de execução é exercido pelas gerências técnicas e administrativas regionais e pelas unidades que, pela natureza das atividades que lhes são cometidas, atuam somente no âmbito da sede e são responsáveis, além da formulação, pela execução centralizada das atividades afetas a sua área de atuação (BC, 2004b).

Atualmente a organização conta com as seguintes diretorias: de Administração (DIRAD), de Assuntos Internacionais (DIREX), de Fiscalização (DIFIS), de Liquidações e Desestatização (DILID), de Normas e Organização do Sistema Financeiro (DINOR), de Política Econômica (DIPEC), de Política Monetária (DIPOM) e de Estudos Especiais (DIESP). Cabe a cada uma das diretorias gerir o conjunto de unidades que, agrupadas por assuntos afins, estão vinculadas a sua diretoria.

À exceção dos Departamentos de Supervisão Direta (DESUP), que é centralizado em São Paulo, de Mercado Aberto (DEMAB) e do Meio-Circulante (MECIR), ambos centralizados no Rio de Janeiro, a sede das demais unidades componentes da estrutura organizacional localizam-se em Brasília.

As gerências técnicas e administrativas regionais são as responsáveis pelo desenvolvimento das atividades voltadas para o atendimento da população nas diversas regiões geográficas do país e se localizam em Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre.

### 3.2.5. O Quadro de Funcionários

#### 3.2.5.1. Os dirigentes do BC

O presidente e os oito membros que compõem a Diretoria Colegiada do BC são indicados pelo Presidente da República, cabendo a aprovação dos nomes ao Senado Federal, por maioria simples e por voto secreto, após arguição pública.

Os membros da Diretoria Colegiada podem ser recrutados tanto do quadro de funcionários de carreira do BC, quanto de fora deles. Neste sentido, pesquisa recente constata que as Diretorias de Política Monetária, Política Econômica e Assuntos Internacionais vêm sendo ocupadas preponderantemente por “dirigentes estatais temporários”, recrutados do meio acadêmico e do mercado financeiro; acrescente-se a estas,

ainda, a Diretoria de Estudos Especiais, criada após o término da referida pesquisa. “Os funcionários passaram a ocupar quase exclusivamente, as diretorias de ‘cunho administrativo’, como a de Administração, a de Normas e a de Fiscalização” (NOVELLI, 2001, p. 124), e a de Liquidação e Desestatização.

### 3.2.5.2. Os funcionários de carreira

No início de suas atividades, em 1964, o quadro de funcionários do BC era composto de funcionários requisitados da SUMOC, do BB e de outras instituições financeiras federais, além de pessoal próprio. O primeiro concurso realizado para a estruturação de um quadro próprio de funcionários aconteceu em 1966 e, durante certo período, outros funcionários, cedidos por outros órgãos, continuaram a ser incorporados ao quadro. Outros concursos, internos e externos, foram realizados na década de 70, de forma que, em 1974, o quadro de funcionários era constituído de funcionários provenientes de oito diferentes órgãos públicos, cada um sujeito a normas específicas.

Apenas em 1975 foi feita a reorganização do quadro próprio de funcionários do BC e instituído o primeiro Plano de Cargos e Salários (PCS). Em 1990, mesmo ano em que o BC realizava o primeiro concurso público em um período de dez anos, era aprovada a Lei nº. 8.112, que tratava do Regime Jurídico Único dos funcionários públicos federais. Entendeu-se, entretanto, por força do contido em seu artigo 251, que essa lei não se aplicava aos funcionários do BC, que continuariam a pertencer à categoria de bancários e a ter seu regime de trabalho regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT)<sup>23</sup>. Entretanto, em 1996, uma decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) declarou inconstitucional o artigo 251 da Lei nº 8.112/90, de forma que, a partir daí, os funcionários deixam de pertencer a categoria dos bancários e passam a ser enquadrados na categoria de servidores públicos.

A essa decisão judicial seguem-se o novo PCS e a redução de 25 % no quadro de pessoal no período de dois anos e meio, em função das alterações das regras para a aposentadoria; o quadro de funcionários passou de 6.100 funcionários, em março de 1995,

---

<sup>23</sup> O artigo 251, da Lei 8112/90, estabelecia que o regime de trabalho dos funcionários do BC seria regulamentado em lei complementar, que disporia sobre a organização, o funcionamento e as atribuições do BC, após ter sido regulamentado o Art. 192 da Constituição Federal.

para 4.600 funcionários, em outubro de 1997. Ainda no que diz respeito às aposentadorias de funcionários do BC, vale salientar que as reformas da Previdência promovidas pelo governo FHC e, mais recentemente, pelo governo Lula, implicaram maior contingente de aposentadorias. Neste sentido, a despeito do BC estar realizando concursos periodicamente desde 1994, não foi possível restabelecer o quantitativo de pessoal existente antes da incorporação ao RJU, sendo o número de funcionários atualmente de aproximadamente 4.600 funcionários, distribuídos entre os três cargos existentes, como se verá a seguir.

### 3.2.5.3. As carreiras

O Plano de Cargos e Salários em vigor prevê duas carreiras, de Especialista e de Procurador, e três cargos distintos, sendo as estruturas de carreira, exigências para ingresso e atribuições específicas para cada um deles.

A carreira de Especialista do Banco Central do Brasil é composta dos cargos de Analista do Banco Central do Brasil e de Técnicos do Banco Central do Brasil. O requisito para o ingresso no cargo de Analista é o nível superior completo, independente da área de formação. O Plano de Carreira está estruturado em classes e padrões e está descrito no Anexo 2 do presente trabalho. As atribuições do cargo estão previstas no artigo 3º, da Lei 9.650/98, modificada pela Lei 10.769/03, e podem ser encontradas no Anexo 3.

O cargo de Técnico do Banco Central do Brasil prevê a formação de nível médio, o Plano de Carreira é estruturado em classes e padrões, e está descrito no Anexo 2 do presente trabalho. As atribuições do cargo estão previstas no artigo 5º, da Lei 9.650/98, e são descritas no Anexo 3.

O cargo de procurador é específica para formação superior em Direito. A carreira está estruturada em categorias e padrões, sendo descrita mais detalhadamente no Anexo 2 do presente trabalho. As atribuições da carreira estão previstas no artigo 3º, da Lei 9.650/98, modificada pela Lei 10.769/03, que estão descritas no Anexo 3.

### 3.2.6. Considerações Iniciais sobre a Organização

Com o objetivo de contextualizar a análise teórico-empírica que se apresenta na seqüência, convém salientar algumas dados específicos relativos à organização estudada. No que diz respeito à história recente e atual da organização, deve-se mencionar alguns dos acontecimentos que são retomados ao longo da análise teórico-empírica. Um deles é a chamada reestrutura organizacional, também chamada de reorganização, ou ainda, de desestruturação, por alguns de seus críticos, implementada em 1999. A estrutura organizacional até então contava com unidades centrais e representações regionais, estruturadas na forma de Delegacias Regionais. Tal reestruturação consistiu da extinção de tais delegacias regionais e, conseqüentemente, dos cargos de delegado regional e delegado-adjunto, que correspondiam aos níveis superiores da hierarquia regional. A partir de uma alteração nos processos decisórios, as representações regionais passaram a se subordinar técnica e administrativamente às respectivas unidades centrais. Além disso, alguns departamentos deixaram de contar com representações regionais, provocando uma redução das estruturas organizacionais nas praças e implicando na transferência compulsória de funcionários principalmente para Brasília e São Paulo.

Convém ainda traçar algumas observações sobre os programas de gestão em andamento no BC. Como autarquia federal, ainda que vinculado ao Ministério da Fazenda e tendo seu orçamento vinculado ao Orçamento Geral da União, o BC possui políticas próprias de gestão. Assim, a organização contratou uma consultoria de renome para fazer um “Diagnóstico das Políticas e Práticas de Recursos Humanos”, o qual sugeriu a adoção de instrumentos como gestão do conhecimento, aliada a gestão de competências, treinamento gerencial e programa de qualidade de vida.

Algumas dessas sugestões foram convertidas em projetos a serem implementados na organização. Tal é o caso da qualidade de vida, que tomou corpo no BC na forma de um programa a que se chamou BC Integral, que une diversos tipos de ação e cujo lema é “mais eficiência e qualidade de vida”.

No que diz à capacitação dos funcionários, a inovação fica por conta da universidade corporativa, a UniBacen, que está em fase de projeto na organização e cujo objetivo é “promover a educação e a pesquisa permanentes e continuadas, o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento de competências para os

servidores e colaboradores da organização, seus agentes externos e a sociedade em geral, visando ao êxito do Banco Central do Brasil no cumprimento da sua missão.” (BC, 2004b)

Como contextualização da pesquisa que se apresenta adiante é importante ressaltar que o ano de 2003 foi bastante peculiar em termos de reivindicação do funcionalismo do BC, pois contou com uma intensa mobilização do funcionalismo público contra a Reforma da Previdência que tramitava pelo Congresso Nacional, e com a retomada da campanha salarial dos funcionários do BC, que se iniciara em 2001. Neste sentido, cabe salientar que são três as entidades sindicais que representam o funcionalismo do BC. Um deles é o Sindicato Nacional dos Servidores Federais Autárquicos nos entes de formulação, promoção e fiscalização da política da moeda e do crédito, Sinal, sindicato próprio da categoria e que congrega parte significativa dos analistas e técnicos do BC, especialmente os lotados nas unidades regionais. O outro é o Sindicato dos Servidores Públicos Federais, SINDSEP, sindicato filiado a CUT, e que tem dentre seus filiados preponderantemente funcionários do BC lotados em Brasília. E o terceiro sindicato é o Sindicato Nacional dos Técnicos do Banco Central, SintBacen, que é representativo da categoria dos técnicos.

### 3.3. AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As relações de trabalho no capitalismo, como já foi mencionado anteriormente, caracterizam-se como relações de poder. Assim, não se dão ao nível exclusivo das unidades produtivas ou das organizações, visto que “expressam determinados padrões de relações objetivas-econômicas, jurídico-políticas, ideológicas, sociais e culturais, no âmbito de uma formação social. (...) [as relações de trabalho] compreendem tanto as relações técnicas e sociais de produção, como as demais formações que interferem, direta ou indiretamente, no processo produtivo, na organização do trabalho e na propriedade dos meios de produção” (FARIA, 1987, p. 17-18).

Os padrões que as relações de trabalho assumem podem, portanto, ressaltar ou mascarar as reais condições em que se processa o trabalho humano em uma formação social determinada (FLEURY; FISCHER, 1985). Segundo FLEURY e FISHER (1999), esses padrões podem ser examinados através dos aspectos sociopolíticos, gerenciais-administrativos e técnicos-organizacionais presentes em quatro instâncias nas organizações.

A instância político-econômica, que confere às relações de trabalho seu marco estrutural e as situa no jogo das forças políticas e econômicas da sociedade; a da organização do processo de trabalho, que consiste na tecnologia e nas formas de gestão que definem o perfil e as relações entre as categorias de trabalhadores; a instância das políticas administrativas-organizacionais, que mediatizam as relações entre o capital e o trabalho; e a simbólica, que tem capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, atuando tanto como elemento de comunicação e consenso, ocultando e instrumentalizando as relações de dominação.

Sinteticamente, pode-se definir as relações de trabalho como “o conjunto do trabalho, das relações humanas e dos processos de trabalho que interagem dentro do sistema capitalista de produção, de forma dinâmica e contraditória, circunscritas no processo recente de globalização” (HOFPER, 2002).

Dentro do quadro referencial traçado até aqui, procura-se então caracterizar as relações de trabalho que se processam nas organizações públicas. Em primeiro lugar, convém traçar algumas considerações sobre a questão do conceito de trabalho produtivo<sup>24</sup>, desenvolvido por Marx e suporte de toda teoria marxista. Sob este aspecto, por sua natureza, o trabalho que é desenvolvido no âmbito dos aparelhos de Estado não é, por certo, um trabalho produtivo. Todavia, ANTUNES (2002), reconhecendo a necessidade de se dar contemporaneidade ao conceito de classe trabalhadora, devido à crescente imbricação entre trabalho produtivo e improdutivo no capitalismo contemporâneo, introduz uma noção ampliada da classe trabalhadora, através da expressão “classe-que-vive-do-trabalho”<sup>25</sup>. A “classe-que-vive-do-trabalho” engloba todos os que vendem sua força de trabalho, ou seja, a totalidade do trabalho coletivo assalariado, tendo seu núcleo central nos trabalhadores produtivos (ou proletariado industrial, como sugere o autor), e incorpora todos os trabalhadores cujas formas de trabalho são utilizadas como serviço, para uso público ou para o capitalista, como os assalariados do setor de serviços, bancos, comércio, serviços públicos,

---

<sup>24</sup> Trabalho produtivo, segundo Marx, é o trabalho que produz mais-valia; de forma análoga, trabalhador produtivo é o trabalhador que no decorrer de suas atividades gera mais-valia; Marx usou os termos proletariado, classe trabalhadora e assalariados para se referir ao conjunto dos trabalhadores produtivos.

<sup>25</sup> Para uma discussão detalhada a respeito deste assunto, consultar capítulo VI, de ANTUNES, 2002.

turismo e terceirizados. Sob este aspecto, portanto, ainda que o trabalho desenvolvido nas organizações públicas seja um trabalho improdutivo, os funcionários públicos podem ser considerados como parte da nova classe trabalhadora.

O trabalhador das organizações públicas, rotulado nos anos 50 do século passado de “barnabé” e “maria candelária”, é também conhecido como “burocrata” e “funcionário público”. Juridicamente, o termo empregado para referir-se a essa classe de trabalhadores é o de “servidor público”, denotando a ideologia que o Estado tenta inculcar em seus agentes, no sentido de que seu dever é servir ao Estado, cumprindo e fazendo cumprir as decisões tomadas na cúpula do aparelho de Estado, ou pelo próprio Estado, sem ter o direito sequer de questioná-las.

Quanto às especificações presentes nas relações de trabalho no âmbito de uma organização pública, pode-se mencionar que muitas delas advêm de características da legislação trabalhista, que é distinta da que rege as relações na iniciativa privada. Como exemplo, cite-se a estabilidade de emprego dos funcionários públicos assegurada por lei. Ela implica que as pessoas mantenham relações sociais durante longos períodos com os mesmos colegas de trabalho, além de exercerem durante anos a mesma atividade. A estabilidade significa também que o fator “demissão” não está presente no cotidiano do trabalho, não pairando sobre os funcionários públicos o fantasma do desemprego, contrariamente ao que ocorre na iniciativa privada. Outra peculiaridade é a admissão única e exclusivamente através de concursos públicos, que tendem a ser eminentemente técnicos, descartando as formas de recrutamento e seleção pouco científicas que vêm ganhando espaço nos departamentos de Recursos Humanos das organizações privadas (ENRIQUEZ, 2001b).

Essas características, entretanto, não eliminam do cotidiano do trabalho fatores como alienação, sofrimento no trabalho e dominação, que resultam da precarização das condições de trabalho, do preconceito em relação ao funcionalismo público e da imagem negativa dos serviços públicos que é transmitida através da mídia (MATTOS, 1994).

Mencione-se também a separação entre concepção e execução do trabalho, que tem no Estado seu corolário (POULANTZAS, 1985), e que engendra inúmeras situações de alienação (MATTOS, 1994) e exercício de tirania nas relações de trabalho. Além disso, a organização rígida do trabalho, caracterizada por inúmeras leis, normas e regulamentos que estão presentes no cotidiano do trabalho, sujeita o funcionário público a uma série de

possíveis bloqueios de descarga pulsional, o que pode gerar sofrimento psíquico exteriorizado em mecanismos de defesa (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

No cenário atual, importante papel vem desempenhando a ideologia dominante que quer fazer da empresa a instituição das instituições. Neste movimento, “ela [a empresa] se encarrega não somente do desenvolvimento econômico da nação, mas também de seu desenvolvimento psicológico e cívico. (...) ela se considera com ‘responsabilidade ilimitada’” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 10). Essa ideologia, que faz a empresa passar por portadora dos valores maiores do capitalismo racional e instrumental, vem sendo largamente disseminada pelo neoliberalismo e sua versão *light*, a Terceira Via (CHAUI, 1999). Tomando-se a empresa privada como modelo de racionalidade e competência, pretende-se, a partir da adoção de uma ampla reforma de Estado e de uma “administração pública gerencial”, tornar a administração do Estado tão “eficiente” quanto a de uma empresa privada<sup>26</sup>.

Segundo FARIA (2003d), esse fenômeno decorre da necessidade do capital de que o Estado responda com maior agilidade a suas exigências, enfrentando com maior propriedade as contradições sociais próprias ao capitalismo. Sabe-se que o Estado capitalista, como intérprete dos interesses dominantes, traduz esses interesses em políticas estatais que são implementadas pelo aparelho administrativo estatal. Assim, na tentativa de emprestar aos aparelhos de Estado maior eficiência, aplica-se a lógica da competição do setor privado à sua administração. Embora essa lógica não faça sentido, pela configuração e razão de ser do Estado capitalista, o que se percebe é que a lógica capitalista e o sistema de gestão empresarial desenvolvidos para permitir a reprodução incessante do capital vêm crescentemente ganhando terreno na administração do Estado (DEJOURS, 2001; ENRIQUEZ, 2001a). Assim, técnicas como planejamento estratégico, sistemas de direção co-responsável, e técnicas de gestão de pessoas, como programas de motivação e qualificação, sistemas de remuneração variável, e programas de controle e formas de controle social vêm sendo aplicadas com frequência cada vez maior nas organizações públicas.

---

<sup>26</sup> Isto pode ser constatado em entrevista de A. Giddens, de 21.Fev.1999, ao caderno Mais!, do Jornal Folha de São Paulo, bem como em artigo publicado na mesma data e no mesmo jornal do então ministro da Ciência e Tecnologia, Luiz Carlos Bresser Pereira.



Ressalte-se, por fim, que esse processo de privatização do poder político do Estado (FARIA, 2003d) redundará em uma situação em que os funcionários das organizações públicas se vêem tão presos às “armadilha da estrutura estratégica” ENRIQUEZ (2000a;b) quanto os trabalhadores da iniciativa privada.

#### 4. METODOLOGIA

Neste item é apresentada a metodologia de pesquisa aplicada na investigação desenvolvida.

A metodologia de pesquisa deve apresentar-se coerente com o problema de pesquisa, os objetivos e a base teórica utilizada, e confere caráter de cientificidade ao trabalho, possibilitando o tratamento dos conceitos de forma coerente e assim, uma compreensão profunda e consistente dos fenômenos.

A escolha do modo de investigação, que constitui o meio de abordagem do real, depende do objeto da pesquisa, do tipo de questão da pesquisa, do controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos e do foco que se pretende dar aos fenômenos (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977; YIN 2001). Como afirma FARIA (2004), a metodologia adotada numa pesquisa científica é função tanto das teorias disponíveis e das condições próprias ao sujeito pesquisador, quanto da natureza do objeto de pesquisa, de forma que “não existe uma metodologia padrão que se aplicaria a qualquer objeto em quaisquer circunstâncias.” Ou seja, para definir a metodologia adequada à apreensão do objeto pesquisado, é necessário deixá-lo falar, “sob pena de se impor ao objeto o modelo de sua interpretação antes mesmo que este se dê a conhecer.” (FARIA, 2004, p.14)

A presente pesquisa envolve a apreensão de fenômenos organizacionais complexos, que operam, muitas vezes, em um plano não manifesto. Sabe-se que a abordagem metodológica qualitativa permite respeitar a complexidade da realidade e perceber a intensidade do fenômeno, não apenas sua extensão (DEMO, 2000). Assim, este estudo adota uma abordagem qualitativa do real, que se caracteriza por sua natureza desreificadora dos fenômenos, do conhecimento e do ser humano (TRIVIÑOS, 1987).

O processo de pesquisa qualitativa é adequado para a análise das contradições e para a apreensão da dinâmica organizacional, pois se desenvolve em uma interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de forma que após a análise dos dados, esta pode passar a ser o veículo para nova busca de informações (TRIVIÑOS, 1987).

No que diz respeito à neutralidade do saber científico, por entender que “na pesquisa social, o investigador é um ator que contribui com suas peculiaridades, sua concepção de mundo, teorias e valores” (TRIVIÑOS, 1987, p. 38), a abordagem qualitativa rejeita-a como

uma impossibilidade, pois, por envolver um posicionamento teórico, a escolha de um objeto de pesquisa e de técnicas de investigação, nenhuma pesquisa pode ser considerada neutra. “Cabe, portanto, ao sujeito pesquisador compreender que o distanciamento possível de sua vinculação ideológica jamais irá lhe conferir neutralidade axiológica e que o saber que se pode produzir carrega consigo os vínculos iniciais.” (FARIA, 2004, p. 13)

O enfoque qualitativo que se confere à investigação científica é dado pelo referencial teórico adotado, pois é a partir dele que se definem as questões de pesquisa e é ele quem orienta o pesquisador em sua relação com o objeto. A fundamentação teórica que apóia o início de uma investigação, contudo, vai se desenvolvendo à medida que novas interrogações vão se apresentando ao pesquisador, pois a relação entre o sujeito pesquisador e seu objeto de pesquisa se processa dialética e contraditoriamente.

O presente estudo parte do pressuposto de que se processam, no âmbito das organizações, interações dinâmicas e contraditórias entre as relações de trabalho e os mecanismos e estratégias de definição e implementação dos processos de controle social. Desta forma, define-se o problema de pesquisa como:

**Analisar as interações dinâmicas e contraditórias entre as relações de trabalho e os mecanismos e estratégias de definição e implementação dos processos de controle social, em seus conteúdos ocultos e manifestos, em uma organização pública.**

As perguntas que orientam a pesquisa e a que se pretende responder ao final deste trabalho são as seguintes:

- a) como se caracterizam, em seus conteúdos ocultos e manifestos, as formas de controle social presentes na organização estudada?
- b) como ocorrem as relações entre os conteúdos ocultos e manifestos das formas de controle social na organização?
- c) como se processam as interações, necessariamente contraditórias e paradoxais, entre as relações de trabalho e os mecanismos e estratégias de definição e implementação dos processos de controle social no contexto da organização em estudo?

As categorias analíticas utilizadas neste trabalho são mencionadas a seguir, e definidas em termos conceituais e operacionais.

## RELAÇÕES DE TRABALHO

Definição constitutiva: Expressam determinados padrões de relações objetivas-econômicas, jurídico-políticas, ideológicas, sociais e culturais no âmbito de uma formação social. Compreendem as relações técnicas e sociais de produção, como as políticas administrativas organizacionais, a prática quotidiana dos agentes sociais em relação, a organização do processo de trabalho, as relações com as forças políticas e econômicas da sociedade, bem como as demais formações que interferem, direta ou indiretamente, no processo produtivo, na organização do trabalho e na propriedade dos meios de produção (FARIA, 1985 a, 1985 b, FLEURY; FISHER, 1999).

Definição operacional:

- atividades executadas
- conteúdo do trabalho métodos de trabalho fluxo do trabalho meios de trabalho
- manuais de procedimentos técnicos regulamentos padronizados
- cargos e inter-relação entre os cargos
- instrumentos de regulação dos conflitos
- contrato de trabalho
- legislação trabalhista
- política sindical
- “cultura organizacional” proposta pela organização
- interação da organização com o Estado com o mercado e com os movimentos sociais e políticos
- políticas de recrutamento seleção e manutenção de pessoal e de desenvolvimento e treinamento
- manuais de procedimentos administrativos
- princípios e diretrizes relacionados a decisões tomadas e comportamentos adotados, procedimentos, métodos e técnicas para implementação das decisões tomadas, relacionamentos pessoais e profissionais entre os membros da organização e entre esses e a sociedade

## CONTROLE HIERÁRQUICO-BUROCRÁTICO

Definição constitutiva: forma de controle político-ideológico em que a definição do controle burocrático, a partir de seus elementos característicos, como as regras e a delimitação de autoridade e responsabilidade, proporciona a institucionalização do controle hierárquico. Desta forma, a estrutura hierárquica, confunde-se com a própria estrutura organizacional, permitindo às relações de submissão institucionalizarem-se sob a máscara da autoridade necessária, garantindo concretude e eficiência operacional ao exercício do controle no nível organizacional (ENRIQUEZ, 1974; FARIA, 1987; 2004).

### Definição operacional:

- estrutura hierárquica;
- estrutura hierárquica rígida
- a subordinação das gerências técnicas a Brasília
- a chefia imediata como os "olhos" da organização
- a chefia determinando/sendo responsável pelo ambiente/clima no setor
- estrutura hierárquica existente não ideal para a realidade do dia-a-dia
- a chefia que tem que ficar a par de tudo que se passa no setor
- a cobrança em cascata
- as relações de mando e obediência
- o discurso cobertura de filhote da ditadura
- a retenção de informações e trabalhos técnicos pela chefia
- a organização do processo de trabalho refletindo a estrutura hierárquica
- estrutura.hierárquica atrapalhando o andamento do processo de trabalho
- as determinações de Brasília como indiscutíveis
- as decisões institucionais centradas na cúpula
- a hierarquia se sobrepondo às normas
- a divisão do trabalho definida pela hierarquia
- chefia de departamento definindo normas e procedimentos
- palavra final sobre sugestões centradas na chefia
- processos de trabalho centralizados no topo da hierarquia
- a necessidade do "de acordo" da chefia em pareceres/despachos

- as decisões que vêm de cima para baixo
- o conflito sede x regionais, mascarando a hierarquia
- o discurso tecnicista/da competência, encobrindo o controle hierárquico
- comunicação interna, refletindo a estrutura hierárquica
- o discurso “fraldas x sauros”, mascarando a hierarquia
- invisibilidade
- impessoalidade
- posição na estrutura hierárquica como justificativa para tomada de decisão
- a ideologia da personalização dos setores
- a ideologia de que existem vários BC's
- o discurso de que o que falta aos gerentes é treinamento.

#### CONTROLE FÍSICO:

Definição constitutiva: controle exercido através da violência, visando ao domínio do corpo do indivíduo ou do grupo social, de forma a torná-lo, por meio da opressão e repressão, submissos às normas e regras da organização (ENRIQUEZ, 1990; FARIA, 2004).

#### Definição operacional:

- espontaneidade nos locais de trabalho
- adesão a programas de qualidade de vida
- participação voluntária na criação de programas de qualidade de vida
- ambiente de trabalho pessimista
- clima ruim da organização
- preferência por serviço externo para ficar fora do BC
- bom ambiente de trabalho
- ausências negociadas
- concessões diversas
- trabalhos repetitivos e monótonos
- trabalhos simples, sem complexidade, que não exigem habilidades específicas
- divisão rígida do processo de trabalho
- organização rígida do processo de trabalho

- iniciativas não são bem-vindas
- não aproveitamento de idéias e sugestões dos funcionários
- atitude da organização em relação aos movimentos sindicais;
- cerceamento de manifestações espontâneas
- controle da palavra
- desestímulo a atitudes críticas e questionamentos
- não aproveitamento de idéias e sugestões dos funcionários
- somatização de sofrimentos psíquicos
- falta de treinamento
- a falta de mobilidade entre setores e intra-setores; entre praças
- psicologização dos problemas
- controle de horários, explícito e implícito
- presença controlada nos locais de trabalho
- controle sobre a administração do tempo
- uso do crachá
- *layout* dos ambientes de trabalho
- vigilância eletrônica
- localização física dos setores
- livro-ponto
- as "voltinhas" do gerente pelos setores

## CONTROLE NORMATIVO

Definição constitutiva: forma de controle psicossocial que busca, através de um conjunto de normas, regras e regulamentos, explícitos ou implícitos, regulamentar as relações e as emoções, através da instrumentalização dos indivíduos e da negação de sua subjetividade (LÉVY, 2001).

Definição operacional:

- legislação e normas infralegais
- procedimentos administrativos e técnicos impondo e justificando o controle
- processos de trabalho que não têm como ser aprimorados

- normas que impedem/atrapalham o bom andamento do serviço
- normas excessivamente detalhadas
- normas que não refletem o cotidiano do trabalho
- DEAUD- departamento que zela pelo fiel cumprimento das normas
- lei como justificativa para a estrutura organizacional
- inexistência de um espaço para se discutir a lei
- falta de transparência das normas
- divisão de tarefas definida pelas normas e manuais
- prazo legal determinando o andamento do trabalho
- excesso de regulamentação e normas
- manuais internos definindo metas e prazos
- prazos embutidos dentro do próprio sistema de informática
- papéis de trabalho definindo os procedimentos
- normas e regulamentos usados para justificar procedimentos internos
- "zona cinzenta": falta de definição clara da responsabilidade entre os setores
- normas que são alteradas em função de casos específicos
- dotação fixa de funcionários por setor
- norma interna que não tem amparo legal
- composição dos cargos e respectivas funções
- apatia generalizada
- manifestações de alienação em relação à hierarquia.

## CONTROLE FINALÍSTICO OU POR RESULTADOS

Definição constitutiva: dimensão do controle psicossocial que procura garantir o cumprimento da finalidade econômica e política da organização, através do estabelecimento de metas e objetivos e do estímulo de sentimentos de comprometimento e de cumplicidade para com os resultados organizacionais (FARIA, 2004).

Definição operacional:

- o discurso do "trabalho em 1º lugar"
- jornada estendida em caso de projetos específicos



- reação dos funcionários ao Planejamento Estratégico
- discurso do homem de sucesso
- planejamento estratégico da organização
- prazos informais, não definidos em norma, para determinadas tarefas; prazos convencionados
- definição, divulgação e implementação do Planejamento Estratégico
- datas pré-definidas para término de tarefa
- os prazos/metras definidos nos manuais
- atividades que têm que ser executadas dentro de determinado prazo sob pena de implicar custo para a organização
- reflexo do Planejamento Estratégico no cotidiano do trabalho
- o planejamento anual de trabalho
- discurso economicista prevalecente
- incentivo a atividades criativas
- a ideologia da competência
- meritocracia como sinal de justiça: deve-se reconhecer quem trabalha
- a ânsia, a expectativa por resultados do BC, por resultados do setor ou pessoais
- a busca de resultados excelentes
- a classificação entre os que trabalham e os que não trabalham
- o sistema de custos
- a cobrança direta ou indireta de um determinado trabalho
- o trabalho que "não é feito direito"
- a busca de aprimoramento técnico
- os resultados esperados pelas chefias
- a pessoa com perfil inadequado ao serviço do setor
- as sugestões que só são aceitas se, comprovadamente, dão melhores resultados
- o discurso de que o importante é que se resolva o que se tem pra fazer
- quantificação de metas e resultados; o anseio pela quantificação de metas e resultados

- modelos de avaliação de desempenho.

## CONTROLE COMPARTILHADO OU PARTICIPATIVO

Definição constitutiva: modalidade de controle psicossocial que busca o comprometimento e envolvimento do indivíduo nos objetivos organizacionais através da legitimação das ações organizacionais, expressa nas oportunidades de participação nas decisões aos membros da organização e na forma de gestão adotada (FARIA, 2004).

Definição operacional:

- projetos e programas em estudo
- apoio dos sindicatos a projetos em estudo e andamento
- plano de cargos e salários e eventuais alterações em estudo
- participação dos funcionários na definição do Regulamento de Informática
- grupos de trabalho garantindo a legitimidade de decisões de diretoria
- participação de todas na elaboração de normas, manuais
- divisão de tarefas "surgindo" do grupo
- existência de um espaço para conversar sobre o trabalho
- aparente autonomia de um grupo garantida pelo coordenador
- "Universidade corporativa participativa".

## CONTROLE SIMBÓLICO-IMAGINÁRIO

Definição constitutiva: forma de controle psicossocial que atua pela produção de um imaginário do logro, estimulando fantasias e projeções inconscientes, e pelo medo das sanções (ENRIQUEZ, 1974; ENRIQUEZ, 1990; FARIA, 2004).

Definição operacional:

- processos de sanção administrativa
- medos presentes no cotidiano do trabalho
- medo de "ficar feio na foto"
- a ameaça explícita ou implícita de desconto de salário em função de greve
- a sinalização de que determinados comportamentos/atitudes não são aprovados
- atitudes esperadas

- ameaças ao movimento sindical
- controle pelo medo de auditoria interna
- a valorização das diferenças regionais ou entre setores
- as formas de competição interna
- a crença de que uns setores são mais importantes que outros
- estímulo à competição interna
- fantasia e “fetiche” em relação aos cargos de chefia
- formas de reconhecimento
- o BC como órgão diferenciado dentro da Administração Pública
- a crença de que não se é funcionário público
- missão da organização para com a sociedade
- discurso do “Estado neutro, garantidor da ordem e do bem comum”
- trabalho confundido com “justiça social”
- mito da “ilha de excelência”
- o mito da Autoridade Monetária
- a noção de que o BC é invejado pelos outros órgãos da administração pública
- percepção da imagem do BC junto a outros órgãos públicos
- programas de reconhecimento do funcionalismo
- a crença de que os funcionários do BC são todos honestos
- os *pins* como estratégia de reconhecimento
- o *pin* como estratégia de distinção entre comissionados e não-comissionados
- a crença de que os funcionários do BC são muito preparados tecnicamente
- os elogios como forma de reconhecimento
- símbolos de status
- comissão como um reconhecimento, pelo status e prestígio que confere
- os cursos internos
- indicações para cursos como prêmios, como forma de reconhecimento
- o reconhecimento entre os próprios pares
- padrões de sucesso e eficiência da organização

- o prestígio das consultorias em relação às divisões
- hierarquia formal como um modelo de ação
- desenvolvimento de modelos através da imagem dos funcionários mais antigos
- a valorização dos bons funcionários
- estória vivida a dois (funcionário, organização) como criadora de vínculos
- o "fator emocional" como vínculo com o BC
- aquele que admite "gostar do BC".

## CONTROLE POR VÍNCULOS

Definição constitutiva: forma de controle psicossocial exercida através de um discurso amoroso pela via da sedução e do fascínio, que objetiva dirigir as relações sociais no trabalho a partir do estabelecimento de vínculos libidinais entre a organização e os indivíduos (ENRIQUEZ, 1990; FARIA, 2004).

### Definição operacional:

- vínculo libidinal/relação amorosa com o chefe
- o BC como destino na vida do sujeito
- demonstrações de mágoa, de sentimento de ter sido traído pela organização
- o sentimento de obrigação de manter a boa imagem do BC
- e de defender a imagem do BC
- imagem da organização perante os amigos e familiares
- atitude perante notícias na mídia envolvendo a organização
- preocupação com a imagem da organização perante a sociedade
- o orgulho de trabalhar no BC
- o respeito que a sociedade tem/tinha pelo BC
- projetos de relacionamento com a sociedade
- o fato de a Sede ter mais comissões do que as regionais
- ser a pessoa de confiança do chefe
- comissão como um reconhecimento
- submissão como resultado de uma aspiração a cargo comissionado
- expectativa de "crescimento no banco" como estímulo

- a aceitação das convenções para se garantir a participação na "panelinha"
- o BC tido como um excelente emprego
- a auditoria com o coroamento da carreira do contador
- a preocupação com a valorização da carreira
- motivações de ingresso e permanência na organização e das mobilidades internas
- GQ para quem tem mestrado e doutorado como uma forma de valorização do funcionário
- gratificações diferenciadas por tipo de atividade exercida
- as necessidades objetivas
- ser facilitador interno
- o salário como sinônimo de valorização do funcionário
- benefícios indiretos
- o contrato de trabalho
- por interesse objetivo: para "garantir" seu lugar no mercado após a aposentadoria
- viagens a serviço
- o sentimento de gratidão pela participação em treinamento, por liberações específicas (concessões)
- criação/estímulo ao sentimento de culpa entre os membros do grupo
- o vínculo grupal forte entre os membros do setor.

A pesquisa que ora se apresenta foi delineada como um estudo de caso, cujo nível de análise é organizacional e as unidades de análise são os indivíduos. Os estudos de caso, como afirma YIN (2001), são indicados em pesquisas nas quais se tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Essa estratégia de pesquisa permite a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, dentre eles os processos organizacionais, além de possibilitar uma descrição aprofundada de determinada realidade, pelo fato de que se caracteriza por ter como objeto de pesquisa uma unidade que se analisa detalhadamente. Assim, ainda que os resultados de um estudo de caso não possam ser generalizados, ele “fornece o conhecimento

profundo de uma realidade delimitada, [de forma] que os resultados atingidos podem permitir formular hipóteses para outras pesquisas.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 111)

A complexidade de um estudo de caso depende, como salienta TRIVIÑOS (1987), do suporte teórico do pesquisador; além disto, continua este autor, é uma categoria de pesquisa que se destaca pela implicância do sujeito no processo.

Justifica-se a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa para este trabalho pelo fato de ele centrar-se na apreensão de fenômenos sociais a partir da investigação de uma realidade organizacional e se dispor a desvendar os complexos processos de controle social, não havendo o que se falar em manipulação dos fenômenos em análise, visto que o interesse reside justamente em apreendê-los em sua totalidade.

Além disso, para se alcançar os objetivos da pesquisa entende-se necessária uma análise aprofundada da realidade e, portanto, a adoção de métodos qualitativos de coleta de dados, aliados a outras formas de coleta de dados como observações diretas e dados secundários, o que é garantido pela versatilidade metodológica própria do estudo de caso (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977; YIN, 2001).

Assinale-se que, segundo FARIA (2004), as formas de análise utilizadas para a investigação das formas organizacionais de controle social são as decorrentes de depoimentos espontâneos ou provocados, além de entrevistas, observações, dados secundários e outros. Assim, na pesquisa em questão foram utilizadas fontes de dados primários, quais sejam, entrevistas semi-estruturadas e observação direta, além de dados secundários.

É importante ainda observar que se considerou, durante toda etapa de coleta, análise e interpretação dos dados que predomina entre o pesquisador e seu objeto de estudo uma interação dinâmica e contraditória, e que “a percepção do sujeito pesquisador e sua condição de interpretação do real move-se à medida que investiga; ao mesmo tempo, move-se o real, que não apenas fornece ao investigador novos elementos como revela a essência dialética dos seus elementos constitutivos: sujeito e objeto não se constituem em uma unidade, mas interagem dinâmica e contraditoriamente” (FARIA, 2002, p.12). Desta forma, essa pesquisa não contemplou divisões estanques entre a coleta, a análise e a interpretação dos dados (TRIVIÑOS, 1987), admitindo-se que, a qualquer tempo, por exemplo, a análise de uma entrevista pudesse levantar questões que conduzissem a novas entrevistas, com outras

pessoas ou com as já entrevistadas, ou ainda, que a leitura de um documento pudesse suscitar dúvidas que levassem a pesquisadora a procurar novos informantes dentre os membros da organização de maneira a esclarecê-la.

Os dados primários foram coletados nas unidades do BC situadas em Curitiba, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo, o que possibilitou que a investigação se desse a partir de realidades organizacionais específicas.

A entrevista semi-estruturada “favorece a descrição dos fenômenos sociais, sua explicação e a compreensão de sua totalidade (...) [e] parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que as respostas são dadas.” (TRIVIÑOS, 1987, p.146, 152).

Assim, a elaboração do roteiro das entrevistas, que consistiu em perguntas fundamentais, partiu tanto das noções teóricas quanto das informações que se tinha a respeito do fenômeno naquele momento. Assinale-se que a pesquisa de campo propriamente dita partiu de uma noção prévia<sup>27</sup> da realidade organizacional, adquirida ao longo de oito anos de trabalho na organização, e de uma série de visitas e entrevistas não formais com os membros da organização, observações diretas e consulta a documentos internos realizadas nos meses que antecederam a coleta de dados e que visaram a elaboração do projeto de qualificação da pesquisa.

O roteiro de pesquisa, que consta do Apêndice 1, foi construído a partir de 8 (oito) perguntas-chave, que foram desdobradas, cada uma, em 7 (sete) ou 8 (oito) perguntas. Cabe mencionar que as oito perguntas-chave foram propostas aos entrevistados, enquanto as demais foram usadas, quando necessário, como um guia para auxiliar na condução da entrevista.

A coleta de dados primários foi definida a partir de uma amostra por quotas (MUCCHIELLI, 1978) e intencional, levando em conta o cargo ocupado na hierarquia da

---

<sup>27</sup> De acordo com FARIA (2004), essa fase consiste numa “aproximação precária” entre o sujeito e o objeto. “De fato, um primeiro contacto do sujeito com o objeto, esta aproximação precária, se dá pela ação do sujeito (com suas estruturas) sobre o objeto, o qual, contudo, neste nível da relação, aparecerá para o sujeito apenas com sua aparência mais imediata: a informação que o sujeito retira está na forma manifesta do objeto. Nesta fase ocorre a percepção primária, na qual sujeito e objeto estabelecem uma relação frágil, em que a ação intelectual, a inteligência, é pouco exigida.”

organização e a carreira à qual pertence o funcionário, bem como a contribuição que o entrevistado, em função de sua vivência na organização, poderia oferecer para a compreensão do fenômeno em estudo. Saliente-se que tal procedimento é coerente com a metodologia adotada, pois na pesquisa qualitativa “o interesse pela representatividade estatisticamente garantida perde seu lugar, primeiro porque para realizá-la são necessários muitos questionários, o que nos impele a perguntas fechadas e em número restrito, e, em segundo lugar, é preferível ir a fundo” (DEMO, 2000, p. 153, 4).

Procurou-se, portanto, abranger funcionários de todos os níveis hierárquicos, de todos os cargos e dos diversos departamentos da organização. Deste modo, foram realizadas 33 entrevistas, com tempo médio de duração de 90 minutos cada uma, tendo sido selecionados os entrevistados dentre os membros da organização lotados nas quatro unidades já mencionadas. As entrevistas foram realizadas, em sua maioria, nas dependências do BC, em salas de reunião isoladas, de maneira a garantir a privacidade do entrevistado e o sigilo da conversa. Os depoimentos foram gravados com a prévia autorização dos entrevistados, para que, após sua transcrição, seus conteúdos pudessem ser adequadamente analisados.

Essa fonte de dados possibilitou à pesquisadora uma ampla compreensão da realidade organizacional, especificamente no campo das relações de trabalho e dos mecanismos de definição e implantação dos processos de controle social. É importante notar que, como uma forma de garantir a todos os entrevistados as condições absolutas de anonimato, com as quais se comprometeu quando da solicitação das entrevistas, nenhum dado específico dos entrevistados, como função, cargo, carreira, unidade e praça de lotação é apresentado ao longo deste trabalho<sup>28</sup>.

Foram realizadas também observações diretas do processo de trabalho e das relações humanas que se processam na organização, como uma forma de registrar as ações em seu contexto natural e descrever os lugares, atores e comportamentos. Articulam-se, assim, os dados resultantes de uma análise objetiva e aqueles resultantes de uma apreensão intersubjetiva, fornecendo uma visão mais completa da realidade. Entende-se que quando

---

<sup>28</sup> Na apresentação da pesquisa teórico-empírica, o autor de trechos de entrevista transcritos é identificado pela letra “E” (de “entrevistado”), seguida de um número, de 1 a 33, escolhido aleatoriamente, não representando, portanto, a ordem cronológica em que as entrevistas foram realizadas.



complementado com entrevistas dos atores, a fim de conhecer melhor o sentido que eles dão a seus atos e práticas e pesquisa documental investigativa, esse método possibilita, pela confrontação de várias fontes de dados, efetuar uma análise intensiva, de situações particulares, levando em conta suas complexidades (POURTOIS; DESMET, 1997).

Assim, as observações diretas possibilitaram à pesquisadora coletar inúmeras informações, não somente acerca do ambiente físico da organização e dos processos de trabalho, como também estabelecer conversas não formais com os funcionários da organização pesquisada e presenciar acontecimentos importantes e relacionados com o tema em estudo e que possam não ser levantados nos procedimentos de entrevista. As observações diretas, por meio das anotações feitas ao longo de sua realização, foram analisadas de forma descritivo-interpretativa.

A presente pesquisa envolveu também fontes de dados secundários, que consistiram em importante fonte de informações diretamente relacionadas ao tema da pesquisa. Esse material contribuiu tanto na elaboração, quanto na análise e interpretação das entrevistas; entende-se que o conhecimento de fatos que envolvem a organização, tanto na sua relação com a sociedade e com o governo, como no que tange a acontecimentos internos, auxiliou na compreensão não apenas dos processos organizacionais, como também dos grupais e individuais. A relação dos documentos coletados e citados neste trabalho pode ser encontrada no Quadro 1, a seguir.

TRIVIÑOS (1987) alerta que para que os resultados da interpretação dos dados na pesquisa qualitativa tenham valor científico devem apresentar coerência, consistência, originalidade e objetivação, como critérios internos, e a intersubjetividade como critério externo. Assim, tendo em conta esses critérios, os dados provenientes das entrevistas semi-estruturadas e das fontes de dados secundárias foram submetidos ao método de análise de conteúdo conforme proposta de BARDIN (1997).

QUADRO 1 - RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COLETADOS

REF.	DESCRIÇÃO	MÍDIA
D1	Informativo Apito Brasil (1), de 15.dez.2003	virtual
D2	Dados do Planejamento Estratégico Institucional do Banco Central	virtual
D3	Informativo Apito Brasil, de 03.fev.2003	virtual
D4	Informativo Apito Brasil, de 23.jul.2003	virtual
D5	Informativo Apito Carioca (2), de 28.ago.2003	virtual
D6	Informativo Apito Carioca, de 29.ago.2003	virtual
D7	Informativo Apito Brasil, de 07.nov.2003	virtual
D8	Informativo Boca Paulista (3), de 18.nov.2003	virtual
D9	Informativo Linha Direta n.º 47	virtual
D10	Informativo Linha Direta (4) n.º 11	virtual
D11	Informativo Linha Direta n.º 14	virtual
D12	Informativo Boca Paulista, de 28/07/03	virtual
D13	Informativo Apito Brasil, Boletim n.º 323, de 15.jul.2003	virtual
D14	Informativo Apito Brasil, Boletim n.º 358, de 07.nov.2003	virtual
D15	Informativo Linha Direta n.º 15	virtual
D16	Informativo Linha Direta n.º 41	virtual
D17	Informativo Linha Direta n.º 37	virtual
D18	Informativo Linha Direta n.º 7, de	virtual
D19	Informativo Apito Brasil, Boletim n. 317, de 16.jun. 2003	virtual
D20	Informativo Linha Direta n.º 28	virtual
D21	Carta de apresentação do PIBC, de fev, 2004	virtual
D22	Informativo Linha Direta n.º 3	virtual
D23	Revista Por Sinal, n.º 6	impresso
D24	Informativo Linha Direta n.º 1	virtual
D25	Informativo Linha Direta n.º 33	virtual
D26	Informativo Linha Direta n.º 40	virtual
D27	Informativo Linha Direta n.º 19	virtual
D28	Informativo Linha Direta n.º 4	virtual
D29	Informativo Linha Direta n.º 46	virtual
D30	Plano Diretor de Gestão de Pessoas e Organização	virtual
D31	Informativo Linha Direta n.º 4, 2004	virtual
D32	Informativo Linha Direta n.º 35	virtual
D33	Informativo Linha Direta n.º 10	virtual
D34	Informativo Linha Direta n.º 29	virtual
D35	Informativo Linha Direta n.º 39	virtual
D36	Informativo Linha Direta n.º 11	virtual
D37	Informativo Apito Brasil, Boletim n. 313, de 28/05/2003	virtual

- (1) Boletim Informativo do Conselho Nacional do SINAL;  
(2) Boletim Informativo do Conselho Regional do SINAL-Rio de Janeiro;  
(3) Boletim Informativo do Conselho Regional do SINAL- São Paulo;  
(4) Informativo semanal do Banco Central.

De acordo com BARDIN (1997, p. 42), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que

permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Esse método se presta para o estudo das motivações, atitudes, valores, para desvendar ideologias e os princípios e, quando aplicado a pesquisas que adotam o método dialético, pode servir como instrumentos de pesquisa de maior profundidade e complexidade; além disto, ressalte-se que o pesquisador não deve limitar-se ao conteúdo manifesto dos discursos, procurando sempre tentar desvendar seu conteúdo latente (TRIVIÑOS, 1987).

Assim, após a pré-análise dos dados, que consiste da organização propriamente dita do material coletado, o material coletado foi submetido à análise de categorização temática. Cada uma das categorias analíticas, ou seja, cada uma das formas de controle por que se havia optado por investigar, foi operacionalizada em termos de formas de apreensão do real, o que se denomina no presente trabalho de definições operacionais; estas consistiram, portanto, nas categorias temáticas da análise de conteúdo. De início, cada uma das formas de controle foi definida a partir de um esquema de análise proveniente da observação precária realizada na organização e dos dados encontrados na literatura existente sobre o tema pesquisado. Entretanto, a pesquisa não comportou, como já se mencionou, divisões estanques entre a coleta, a análise e a interpretação dos dados, de forma que as entrevistas e os documentos foram sendo analisados à medida que eram coletados e transcritos (no caso específico das entrevistas). Assim, a cada nova entrevista ou documento analisado foram sendo incorporadas novas definições operacionais, gerando um esquema definitivo de análise que foi condensado nos Quadros 2 a 8, apresentados a seguir.

Assim, depois de transcrita, cada entrevista foi minuciosamente analisada, de modo que se pudesse realizar a categorização temática; para tanto, a cada uma das definições operacionais foi atribuído um código, facilitando a identificação do trecho indicativo de um processo de controle. Ao final, as entrevistas que haviam sido analisadas no início da pesquisa de campo sofreram nova análise de conteúdo conforme o esquema definitivo das categorias temáticas.

Cabe ainda mencionar que os dados secundários, após a análise documental, foram submetidos à análise de conteúdo que seguiu o mesmo esquema das entrevistas. Os dados coletados foram triangulados de acordo com técnica proposta por TRIVIÑOS (1987), a fim

de se garantir um resultado coerente (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977) e se obter maior abrangência na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo (TRIVIÑOS, 1987), possibilitando melhor compreensão dos fenômenos estudados.

QUADRO 2 - CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE HIERÁRQUICO BUROCRÁTICO

<b>Código</b>	<b>Definições Operacionais</b>	<b>Formas de Controle</b>				
H-B 1	Estrutura Hierárquica	<b>Estrutura hierárquica</b>	<b>Sistema de Normas e Procedimentos</b>			
H-B 5	Estrutura Hierárquica rígida					
H-B 10	a subordinação das gerências técnicas à Brasília					
H-B 11	a chefia imediata como os "olhos" da organização					
H-B 19	a chefia determinando/sendo responsável pelo ambiente/clima no setor					
H-B 21	estrutura hierárquica existente não ideal para a realidade do dia-a-dia					
H-B 26	a chefia que tem que ficar a par de tudo que se passa no setor					
H-B 27	a cobrança em cascata					
H-B 30	as relações de mando e obediência					
H-B 33	o discurso cobertura de filhote da ditadura					
H-B 40	a retenção de informações e trabalhos técnicos pela chefia					
H-B 8	a organização do processo de trabalho refletindo a estrutura hierárquica					
H-B 9	estrutura hierárquica atrapalhando o andamento do processo de trabalho					
H-B 12	as determinações de Brasília como indiscutíveis					
H-B 13	as decisões institucionais centradas na cúpula					
H-B 16	a hierarquia se sobrepondo às normas					
H-B 17	a divisão do trabalho definida pela hierarquia					
H-B 22	chefia de departamento definindo normas e procedimentos					
H-B 23	palavra final sobre sugestões centradas na chefia					
H-B 24	processos de trabalho centralizados no topo da hierarquia					
H-B 29	a necessidade do "de acordo" da chefia em pareceres/despachos					
H-B 34	as decisões que vem de cima para baixo					
H-B 42	o conflito sede x regionais mascarando a hierarquia					
H-B 28	o discurso tecnicista/da competência encobrindo o controle hierárquico				<b>Invisibilidade</b>	
H-B 7	comunicação interna refletindo a estrutura hierárquica					
H-B 39	o discurso "fraldas x sauros" mascarando a hierarquia				<b>Impessoalidade</b>	
H-B 4	Invisibilidade					
H-B 3	Impessoalidade					
H-B 6	posição na estrutura hierárquica como justificativa para tomada de decisão					
H-B 15	a ideologia da personalização dos setores					
H-B 20	a ideologia de que existem vários BC's (um por depto)					
H-B 35	o discurso de que o que falta aos gerentes é treinamento					

QUADRO 3 - CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE FÍSICO

<b>Código</b>	<b>Definições Operacionais</b>	<b>Formas de Controle</b>
F 14	espontaneidade nos locais de trabalho	<b>Atitudes</b>
F 22	adesão a programas de qualidade de vida	
F 23	participação voluntária na criação de programas de qualidade de vida	
F 40	ambiente de trabalho pessimista	
F 45	clima ruim da organização	
F39	preferência por serviço externo para ficar fora do BC	
F44	bom ambiente de trabalho	<b>Concessões</b>
F 3	ausências negociadas	
F 37	concessões diversas	<b>Divisão do trabalho</b>
F 7	trabalhos repetitivos e monótonos	
F 18	trabalhos simples, sem complexidade e que não exigem habilidades específicas	
F 19	divisão rígida do processo de trabalho	
F 28	organização rígida do processo de trabalho	
F29	iniciativas não são bem-vindas	
F32	não aproveitamento de idéias e sugestões dos funcionários	<b>Repressão</b>
F 13	atitude da organização em relação aos movimentos sindicais	
F 24	cerceamento de manifestações espontâneas	
F 26	controle da palavra	
F 27	desestímulo a atitudes críticas e questionamentos	
F 29	iniciativas não são bem-vindas	
F 32	não aproveitamento de idéias e sugestões dos funcionários	<b>Sofrimentos somatizados</b>
F 15	somatização de sofrimentos psíquicos	
F 31	falta de treinamento	
F 38	a falta de mobilidade entre setores e intra-setores e entre praças	
F 46	psicologização dos problemas	<b>Vigilância</b>
F 1	controle de horários, explícito e implícito	
F 2	presença controlada nos locais de trabalho	
F 9	controle sobre a administração do tempo	
F 4	uso do crachá	
F 5	layout dos ambientes de trabalho	
F 6	vigilância eletrônica	
F 20	localização física dos setores	
F 36	livro-ponto	
F 42	as "voltinhas" do gerente pelos setores	

QUADRO 4 - CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE NORMATIVO

<b>Código</b>	<b>Definições Operacionais</b>	<b>Formas de Controle</b>	
N 1	legislação e normas infralegais	<b>Normas, regulamentos e regras</b>	
N 6	procedimentos administrativos e técnicos impondo e justificando o controle		
N 11	processos de trabalho que não têm como ser aprimorados		
N 12	normas que impedem/atrapalham o bom andamento do serviço		
N 13	normas excessivamente detalhadas		
N 14	normas que não refletem o cotidiano do trabalho		
N 15	DEAUD- departamento que zela pelo fiel cumprimento das normas		
N 16	lei como justificativa para a estrutura organizacional		
N 18	inexistência de um espaço para se discutir a lei		
N 19	falta de transparência das normas		
N 24	divisão de tarefas definida pelas normas e manuais		
N 26	prazo legal determinando o andamento do trabalho		
N 27	excesso de regulamentação e normas		
N 28	Manuais internos definindo metas e prazos		
N 30	prazos embutidos dentro do próprio sistema de informática		
N 32	papéis de trabalho definindo os procedimentos		
N 33	normas e regulamentos usados para justificar procedimentos internos		
N 35	"zona cinzenta": falta de definição clara da responsabilidade entre os setores		
N 36	normas que são alteradas em função de casos específicos		
N37	dotação fixa de funcionários por setor		
N38	norma interna que não tem amparo legal		
P 6	composição dos cargos e respectivas funções		
N 10	apatia generalizada	<b>Valores assimilados</b>	
N 9	manifestações de alienação em relação à hierarquia		
N 8	convenções que tomam a forma de regulamentações não explicitadas		

QUADRO 5 - CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE COMPARTILHADO OU PARTICIPATIVO

<b>Código</b>	<b>Definições Operacionais</b>	<b>Formas de Controle</b>	
P1	projetos e programas em estudo	<b>Participação na decisão</b>	
P2	apoio dos sindicatos a projetos em estudo e andamento		
P 5	plano de cargos e salários e eventuais alterações em estudo		
P 11	participação dos funcionários na definição do Regulamento de Informática		
P 14	grupos de trabalho garantindo a legitimidade de decisões de diretoria		
P 13	participação de todas na elaboração de normas, manuais		
P 17	divisão de tarefas "surgindo" do grupo		
P 19	existência de um espaço para conversar sobre o trabalho		
P 18	aparente autonomia de um grupo garantida pelo coordenador		
P 20	"Universidade corporativa participativa"		
P21	proposta de PCS como uma construção comum da diretoria com o sindicato	<b>Envolvimento</b>	<b>Comprometimento</b>

QUADRO 6 - CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE FINALÍSTICO OU POR RESULTADOS

<b>Código</b>	<b>Definições operacionais</b>	<b>Formas de Controle</b>
RES 34	o discurso do "trabalho em 1º lugar"	<b>Compromisso e cumplicidade</b>
RES 36	jornada estendida em caso de projetos específicos	
RES 3	reação dos funcionários ao Planejamento Estratégico	
RES 6	discurso do homem de sucesso;	<b>Metas</b>
RES 1	planejamento estratégico da organização	
RES 15	prazos informais, não definidos em norma, para determinadas tarefas; prazos convencionados	
RES 2	definição, divulgação e implementação do Planejamento Estratégico	
RES 20	datas pré-definidas para término de tarefa	
RES 28	os prazos/metras definidos nos manuais	
RES 37	atividades que têm que ser executadas dentro de determinado prazo sob pena de implicar em custo para a organização	
RES 4	reflexo do Planejamento Estratégico no cotidiano do trabalho;	<b>Objetivos</b>
RES 24	o planejamento anual de trabalho	
RES 5	discurso economicista prevalecente;	
RES 10	incentivo a atividades criativas;	<b>Resultados</b>
RES 19	a ideologia da competência	
RES 22	meritocracia como sinal de justiça: deve-se reconhecer quem trabalha	
RES 23	a ânsia, a expectativa por resultados do BC, por resultados do setor ou	
RES 25	a busca de resultados excelentes	
RES 26	a classificação entre os que trabalham e os que não trabalham	
RES 27	o sistema de custos	
RES 29	a cobrança direta ou indireta de um determinado trabalho	
RES 30	o trabalho que "não é feito direito"	
RES 31	a busca de aprimoramento técnico	
RES 32	os resultados esperados pelas chefias	
RES 35	a pessoa com perfil inadequado ao serviço do setor	
RES 39	as sugestões que só são aceitas se, comprovadamente, dão melhores	
RES 40	o discurso de que o importante é que se resolva o que se tem pra fazer	
RES 7	quantificação de metas e resultados; o anseio pela quantificação de metas e resultados	
RES 8	modelos de avaliação de desempenho	

QUADRO 7 - CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE SIMBÓLICO-IMAGINÁRIO

<b>Código</b>	<b>Definições operacionais</b>	<b>Formas de controle</b>		
S 10	processos de sanção administrativa	atitudes esperadas		
S 11	medos presentes no cotidiano do trabalho.			
S 19	medo de "ficar feio na foto"			
S 38	a ameaça explícita ou implícita de desconto de salário em função de greve			
S 43	a sinalização de que determinados comportamentos/atitudes não são aprovados			
S 45	atitudes esperadas			
S 46	ameaças ao movimento sindical			
S 47	controle pelo medo de auditoria interna	compet. internas		
S 14	a valorização das diferenças regionais ou entre setores			
S 21	as formas de competição interna			
S 23	a crença de que uns setores são mais importantes que outros	projeção	fantasias	
S 3	estímulo à competição interna			
S 4	fantasia e "fetiche" em relação aos cargos de chefia			
S 7	formas de reconhecimento			
V 23	o BC como órgão diferenciado dentro da Administração Pública			
V 25	a crença de que não se é funcionário público			
V 5	missão da organização para com a sociedade			
V 6	discurso do "Estado neutro, garantidor da ordem e do bem comum"			
V 7	trabalho confundido com "justiça social"			
V 3	mito da "ilha de excelência"			
V24	o mito da Autoridade Monetária	suposições de desempenho		
V 31	a noção de que o BC é invejado pelos outros órgãos da administração pública			
V 48	percepção da imagem do BC junto a outros órgãos públicos			
V 21	programas de reconhecimento do funcionalismo			
S 13	a crença de que os funcionários do BC são todos honestos			
S 30	os pins como estratégia de reconhecimento			
S 31	o pin como estratégia de distinção entre comissionados e não-comissionados			
S 40	a crença de que os funcionários do BC são muito preparados tecnicamente os concursos difíceis	prestígio	Fantasias	
S 41	os elogios como forma de reconhecimento			
S 2	símbolos de status			
S 20	comissão como um reconhecimento, pelo status e prestígio que confere			
S 24	os cursos internos			
S 25	indicações para cursos como prêmios, como forma de reconhecimento			
S 37	o reconhecimento entre os próprios pares			
S 6	padrões de sucesso e eficiência da organização			
S44	o prestígio das consultorias em relação às divisões			
S 1	hierarquia formal como um modelo de ação			
S 22	desenvolvimento de modelos através da imagem dos funcionários mais antigos			
S 32	a valorização dos bons funcionários			

QUADRO 8 - CATEGORIAS TEMÁTICAS REFERENTES AO CONTROLE POR VÍNCULOS

<b>Código</b>	<b>Definições operacionais</b>	<b>Formas de controle</b>
---------------	--------------------------------	---------------------------



V 15	estória vivida a dois (funcionário, organização) como criadora de vínculos	amor à organização	status por trabalhar na organização	identificação inconsciente		
V 37	o "fator emocional" como vínculo com o BC					
V 44	aquele que admite "gostar do BC"					
V 47	vínculo libidinal/relação amorosa com o chefe					
V 50	o BC como destino na vida do sujeito					
V 38	demonstrações de mágoa, de sentimento de ter sido traído pela organização					
V 42	o sentimento de obrigação de manter a boa imagem do BC e de defender a imagem do BC	fama da organização		status por trabalhar na organização	identificação inconsciente	
V 13	imagem da organização perante os amigos e familiares					
V 14	atitude perante notícias na mídia envolvendo a organização					
V 17	preocupação com a imagem da organização perante a sociedade					
V 18	o orgulho de trabalhar no BC					
V 19	o respeito que a sociedade tem/tinha pelo BC					
V 2	projetos de relacionamento com a sociedade	carreira	status por trabalhar na organização		identificação inconsciente	
S 12	o fato da Sede ter mais comissões do as regionais					
S 17	ser a pessoa de confiança do chefe					
S 20	comissão como um reconhecimento					
S 35	submissão como resultado de uma aspiração a cargo comissionado					
S 39	expectativa de "crescimento no banco" como estímulo					
V 26	a aceitação das convenções para se garantir a participação na "panelinha"					
V 51	o BC tido como um excelente emprego					
V 52	a auditoria com o coroamento da carreira do contador					
V 53	a preocupação com a valorização da carreira					
S 9	motivações de ingresso e permanência na organização e das mobilidades internas	salários		status por trabalhar na organização		identificação inconsciente
S 26	GQ para quem tem mestrado e doutorado como uma forma de valorização do funcionário					
S 8	gratificações diferenciadas por tipo de atividade exercida					
V 22	as necessidades objetivas					
V 27	ser facilitador interno					
V 39	o salário como sinônimo de valorização do funcionário					
V 12	benefícios indiretos		benefícios			
V 28	o contrato de trabalho	contrato				
V 29	por interesse objetivo: para "garantir" seu lugar no mercado após a aposentadoria	interesse				
V 11	viagens a serviço	oportunidades				
V 40	o sentimento de gratidão pela participação em treinamento, por liberações específicas (concessões)					
V 46	criação/estímulo ao sentimento de culpa entre os membros do grupo	relacion				
V 49	o vínculo grupal forte entre os membros do setor					

## 5. RELAÇÕES DE PODER E CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES

### 5.1. AS RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

O interesse deste trabalho repousa nos processos de controle social em seus conteúdos ocultos e manifestos, e nas interações contraditórias que se estabelecem entre esses e as relações de trabalho em uma organização. Para tanto, é preciso considerar que os processos de controle social estão inscritos nas relações de poder, de forma que são essas que permitem operar as diversas formas de controle social (FARIA, 2004).

Além disto, deve-se ter em conta que a relação de compra e venda de força de trabalho, que tem lugar no capitalismo, implica que as relações de trabalho sejam também relações de poder<sup>29</sup> (BRAVERMAN, 1977; FARIA, 1985a, 1985b,1987). Isto se manifesta na admissão e seleção do trabalhador, em sua remuneração, no treinamento e uso de sua força de trabalho, nos conflitos e na demissão, em sua formação e qualificação, nas leis promulgadas pelo Estado e que regulam as relações trabalhistas, na situação de habilitação e lazer, na militância política e em valores culturais (FARIA, 1985b).

A compreensão das relações que se operam no âmbito organizacional passa, portanto, pela compreensão de como se processam as relações de poder. Em um sentido genérico, pode-se afirmar que as relações de poder são a expressão das práticas de classe em presença, consistindo das relações de classes sociais. Há, entretanto, que se reconhecer o papel dos grupos sociais na estrutura política (FARIA, 2004). Assim, as organizações e o Estado, como *locus* do exercício do poder, são os locais privilegiados em que os interesses ou objetivos das classes são principalmente interpretados. As especificações das relações de poder devem ser procuradas nesses locais, pois “as formas como as relações de poder se concretizam correspondem às formas como as organizações e o Estado se encontram estruturados.” (FARIA 1985b, p. 27)

Como aponta FARIA (1985b), o conceito de relações de poder é freqüentemente confundido com o próprio conceito de poder. Além disso, tendo em vista que o interesse que o tema desperta nos estudos organizacionais, muitos conceitos podem ser encontrados na

literatura. A partir da revisão de alguns desses trabalhos, FARIA (2004) apresenta uma análise crítica das análises conceituais desenvolvidas por autores dos enfoques Sistêmico-Funcionalista, Weberiano, do Comportamento Humano, Organizacional, Marxista e da Psicossociologia. Essa análise possibilita a identificação de inadequações e fragilidades conceituais do poder, resumidas no Quadro 9, que apontam no sentido da confusão conceitual entre poder e relações de poder. É preciso, portanto, salientar que o exercício do poder é a sua concretização, de maneira que o sentido do poder somente pode ser compreendido quando das relações de poder, quando das práticas (FARIA, 2004).

O poder, conseqüentemente, não é um atributo, mas sim uma capacidade. Ele não pertence nem é exercido por um indivíduo, mas sim por uma instância coletiva, e para ser efetivo implica seu exercício. Dessas considerações deriva o conceito proposto por FARIA (2004, p. 105) e adotado neste trabalho, segundo o qual, o poder é definido como “a capacidade que tem uma classe social (ou uma fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada.” Tal conceituação abrange as relações entre os sujeitos coletivos, no campo do trabalho, da produção, da realização, do imaginário ou dos afetos, em seus aspectos objetivos e subjetivos, visto que se trata especificamente de relações de poder (FARIA, 2004).

“As relações de poder têm como finalidade a posse política, o domínio, das estruturas organizadas da sociedade” (FARIA, 2004, p. 25), pois o poder, não se encontrando em lugar definido, é exercido através de determinados lugares. As lutas políticas para a ocupação do comando destes lugares surgem daí. Além disto, deve-se salientar que o poder de um grupo social não é permanente e que a definição e realização de seus interesses depende da capacidade de outros grupos de definirem e realizarem seus interesses. Isso implica que não há poder ilimitado, pois os limites de poder de um grupo estão fixados tanto por suas condições internas, quanto por suas relações externas.

---

<sup>29</sup> Note-se que as relações de trabalho não são necessariamente relações de poder, entretanto, sob o

QUADRO 9 - INADEQUAÇÕES CONCEITUAIS DE PODER

<b>INADEQUAÇÕES OU FRAGILIDADES</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO DA CRÍTICA</b>
Analogia entre poder e dinheiro	O poder é considerado um atributo de liquidez ilimitada podendo ser utilizado sem restrições
Todo poder é legítimo	Assume-se que não há conflitos de interesses ou, se ocorrem, que se subordinam aos atos impositivos ou coercitivos
Poder é um atributo individual	Há um menosprezo implícito às formas de organização da sociedade
Relações de poder não dependem das formações sociais	Adota-se uma concepção desvinculada das práticas sociais específicas e das estruturas político-econômicas
Confusão entre poder e bases do poder	Estabelece-se um equívoco conceitual entre poder e autoridade ou poder e coerção
Transferência do conceito de poder para o de causa	Desenvolve-se a idéia simplista de que o comportamento de A causa o de B, confundindo poder com temor, respeito unilateral, etc.
Relações de poder se baseiam na soma-zero	A sociedade é concebida como sendo composta de elementos circunscritos e limitados que no limite se equivalem
Relações de poder são relações de troca	Não se consideram possibilidades de imposição coercitiva, de relações autoritárias
Poder é uma necessidade individual	Estabelece-se uma confusão entre características de personalidade e formas de motivação gerencial
Relações de poder é uma relação de mando	Desconsideram-se as conveniências, parcerias e alianças estratégicas
Poder individual depende do lugar ocupado na estrutura social	Há uma confusão entre poder e autoridade e uma suposição que uma estrutura jamais se desagrega
Poder é informação	Assume-se que apenas a posse de informações no processo decisório já é suficiente para o exercício do poder
Poder é uma propriedade do Estado	Torna-se o próprio Estado como sendo o poder, dividindo em sub-poderes, e não como um meio institucional do exercício do poder
O exercício do poder é unilateral	Presume-se que não existem relações de poder, pois só um o possui e o exerce
O poder é monolítico	Pre tende-se que todas as relações sociais sejam relações de poder
O poder é a influência de A sobre B	Há uma confusão entre os conceitos de poder e de influência na qual aquele é reduzido a este

Fonte: (FARIA, 2004, p. 100,101)

---

capitalismo elas assim se caracterizam em função da relação de compra e venda da força de trabalho.

Tendo em vista a conceituação de poder aceita neste trabalho, cabe uma discussão acerca de quais interesses poderiam ser vislumbrados pelo sujeito coletivo. Segundo FARIA (2004), esses seriam os interesses de natureza econômica, jurídica, política, ideológica e social que se referem à expressão e à prática coletivas, e não à conduta e motivações de comportamentos dos sujeitos. Neste sentido, vale notar que as relações de poder nas organizações “resultam de um amálgama, às vezes paradoxal e contraditório entre o que pode ser manifesto e o que somente opera na obscuridade. No entanto, o que se tem observado é que os desejos individuais raramente são manifestos de maneira original. Desejos, sentimentos, percepções e concepções em geral são transferidos para o nível coletivo para ali tentar encontrar seu lugar de realização.” (FARIA, 2004, p.105) O discurso a partir do qual se busca garantir a legitimidade e a impessoalidade coletivas ao interesse individual é o que se chama de discurso cobertura (ENRIQUEZ, 1974). Vislumbra-se aí uma contradição, na medida em que os interesses objetivos do grupo social podem ser superados pelos interesses subjetivos dos sujeitos individuais e coletivos, que dão lugar a todo tipo de sentimento, como inveja, acordos e desejos pessoais, onipotência narcísica, oportunismo, prepotência, carreirismo e vaidade. Desta forma, o que não é manifesto, “os esquemas que se desenvolvem nos porões e subterrâneos da organização, ou seja, as manobras invisíveis e não ditas prevalecem sobre os procedimentos visíveis e abertos à discussão coletiva.” (FARIA, 2004, p.111) A contradição se relaciona com o fato de que “enquanto a definição dos interesses pode ser aberta, com ampla participação dos membros do grupo social, a realização pode ser determinada nos bastidores (...). Neste caso, os interesses do grupo restrito se impõem sobre os interesses do grupo social do qual fazem parte.” (FARIA, 2004, p. 111)

Denota-se, desta forma, que não basta ao grupo realizar quaisquer interesses, para que, de fato, o exercício de seu poder se concretize; ele deve possuir a capacidade de definir ele próprio seus interesses. Essa capacidade depende de um conjunto de fatores que FARIA (2004, p. 107) denomina categorias do exercício do poder e que são:

I. as motivações subjetivas dos sujeitos que constituem o grupo social; II. a condição de elaboração teórica e conceitual que permita ao grupo social a leitura da realidade, a identificação e a análise das dificuldades, das oportunidades, riscos e estratégias de ação política; III. a capacidade do grupo social de estabelecer relações entre a própria condição de manutenção da sua organização e a

realidade em que está inserido, histórica e contextualmente; IV. a necessidade de preservação do caráter de identidade do grupo social e a reafirmação do sentimento de pertença de seus membros.

A capacidade de realizar os interesses coletivamente definidos, por sua vez, se assenta sobre algumas bases de exercício do poder, que são representadas no Quadro 10, a seguir. Convém mencionar que a coerção, seja direta, indireta ou sutil, por ser uma base muito onerosa, é mantida à parte como uma forma a ser utilizada quando as demais bases falham. Já o simbólico-imaginário se relaciona com o que ENRIQUEZ (2001b, p. 68) chama de mecanismos íntimos do psiquismo. Assim, através dos processos de identificação, recalçamento, repressão e negação, os que detêm o poder jogam com os mecanismos psíquicos dos indivíduos de forma a mergulhá-los nos “equivocos do desconhecimento” e “torná-los satisfeitos em sua submissão”.

Além disto, “o exercício do poder, quando se utiliza destes recursos da articulação política, da autoridade, da coerção e do simbólico/imaginário, não o faz apoiado em uma única base. (...) Toda a relação de poder apóia-se, direta ou indiretamente, simultaneamente em todas as bases, ainda que em algumas circunstâncias umas possam ser mais efetivas do que outras.” Tome-se como exemplo o recurso da articulação e do simbólico/imaginário que, “ainda que muitas vezes possa ser utilizado como um anteparo com relação ao emprego da autoridade legal ou da coerção, não pode prescindir totalmente da estrutura legal ou coercitiva que venha a garantir permanência institucional às metas perseguidas pelo grupo social.” (FARIA, 2004, p.109)

Um grupo social define para si uma gama de interesses que pretende realizar; a forma de realizar esses interesses, porém, depende de como se processam as relações de poder no interior da organização onde atua esse grupo. Assim, o grupo vai ter que operacionalizar mecanismos de controle como uma forma de garantir que seus interesses específicos passem a ser os interesses dominantes. A operacionalização dos mecanismos e estratégias de controle, contudo, é reservada aos grupos de comando nas organizações, de forma que o grupo tem que investir no acesso ao comando.

Finalmente, é preciso ter em conta que para permanecer no poder os grupos sociais investem em mecanismos de controle que lhe possibilitem realizar seus interesses objetivos

e intersubjetivos, ou seja, que seus interesses objetivos e intersubjetivos sejam os interesses dominantes.

QUADRO 10 - AS BASES DAS RELAÇÕES DE PODER

BASES	TIPOS		
(I) ARTICULAÇÃO POLÍTICA	<i>Orgânica</i>	<i>Oportunista</i>	<i>Encoberta</i>
	Ideológica Estratégica	Pontual Circunstancial Tática	Oculto ou obscuro Inominável De Bastidores
(II) AUTORIDADE	<i>Legal</i>	<i>Tradicional</i>	<i>Carismática</i>
	Racional Burocrática	Patrimonialista Paternalista	Exemplaridade Heroísmo Liderança
(III) COERÇÃO	<i>Direta</i>	<i>Indireta</i>	<i>Sutil</i>
	Explícita Repressiva	Implícita Recalcante	Sofisticada Manipulativa
(IV) SIMBÓLICO/ IMAGINÁRIO	<i>Por Influência</i>	<i>Subjetivo</i>	<i>Intersubjetivo ou Inconsciente</i>
	Positiva Negativa	Introjeção de Valores Interpretações	Desejos Projeções Transferências

FONTE: FARIA (2004, p. 110)

## 5.2. O CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES

O controle é tomado no presente trabalho como um processo por meio do qual as organizações, de forma recalcante e repressiva, e agindo como instâncias de identificação e negação, procuram tornar os indivíduos satisfeitos em sua submissão e prontos a aceitá-la, com o intuito de padronizar seus comportamentos e assim garantir a reprodução das relações de poder (FARIA 1985a, 2004; ENRIQUEZ, 1990; ENRIQUEZ, 2001b).

As organizações são sistemas sociais formalizados e instâncias de produção de bens, serviços, conhecimentos, entre outros, podendo ser consideradas, igualmente, de acordo com MOTTA (1979, p. 11), como instâncias de controle a serviço de sistemas sociais maiores. Como afirma este autor, os arranjos organizacionais são “altamente voltados para a função

do controle social”, de forma que o universo do controle social nas organizações envolve seus aspectos essenciais, como relações de produção, formas de organização do trabalho, inculcação ideológica, repressão, dinâmica grupal e identificação. O controle social é, portanto, a essência de qualquer organização complexa e, dado que é ao nível das organizações complexas que se realizam as relações de dominação na sociedade, pode-se afirmar que “o controle social envolve poder e autoridade, pelo simples fato de constituir a própria efetivação da dominação.” (MOTTA, 1979, p. 16).

Constata-se que os objetivos que o indivíduo traça para si ao fazer parte de uma organização não coincidem com os objetivos organizacionais, de forma que existe sempre uma espécie de confronto latente entre o indivíduo e a organização. Como as expectativas criadas de ambos os lados não podem ser satisfeitas, a surpresa e a contestação são iminentes no ambiente organizacional. Surge, então, a necessidade de um processo de adaptação do indivíduo à organização, que se dá mediante a adoção de instrumentos de manipulação e controle dos indivíduos. É nesse sentido que FARIA (2004) afirma que as relações entre as organizações e os trabalhadores tomam, necessariamente, a forma de um sistema de controle.

O controle é, portanto, a principal forma de instrumentalização da gestão do processo de trabalho. Assim, a definição e a implementação dos processos de controle nas organizações são orientadas pelos e para os objetivos organizacionais, sejam eles explícitos ou não, e têm por finalidade induzir seus membros a alcançarem um determinado desempenho considerado desejado e, conseqüentemente, garantir seu bom funcionamento. Entretanto, convém salientar que “não é a eficácia (operacional) o objetivo do controle, mas o resultado”, como o afirma FARIA (2004, p. 340). É preciso, ainda, ressaltar, com FARIA (2004, p. 369), que “independentemente de sua ocorrência o controle já está em ação, ainda que subjetivamente, pelo fato muito simples de que sua definição antecede sua efetivação e a definição já significa a existência de um mecanismo de controle, ainda que não realizado: o controle se encontra em atividade antes mesmo de seu exercício explícito.”

Neste processo, a organização amolda, em níveis diversos, o indivíduo às suas necessidades. Assim, ainda que consista num processo em que ambas as partes interagem, a renúncia de ampla margem de liberdade por parte do indivíduo é implícita, já que a ele cabe



concordar “com as demandas ‘legítimas’ da organização, as quais lhe tolhem a liberdade, limitando seus comportamentos alternativos.” (MOTTA, 1979, p. 11,12).

Verifica-se, pois, que “mesmo que as organizações nunca cheguem a utilizar completamente os indivíduos para seus propósitos, estes jamais chegarão a conseguir tudo o que desejam das organizações.” (MOTTA, 1979, p. 11). Ou como prefere SILVA (2002, p. 6), “embora jamais o controle, seja qual for o modo utilizado, possa ser total e os atores gozem de espaços de liberdade e atuem como sujeitos na construção da organização e de seus esquemas de poder, a estrutura de dominação nas organizações atua constringendo a ação dos indivíduos.”

O processo, por meio do qual, “um indivíduo, nascido com potencialidades comportamentais de espectro muito amplo, é levado a desenvolver um comportamento bem mais restrito”, é o que MOTTA (1979, p. 12) chama de socialização. Ela compreende três fases distintas, quais sejam, a de chegada, a de mudança e a de aquisição.

No entanto, as relações que se processam no seio das organizações entre os processos e as relações de trabalho, e as relações de poder nas quais estão inscritos são contraditórias, de forma que o controle tem que, constantemente, inovar seus métodos. Verifica-se que a lógica de dominação que opera pela via do controle encontra respaldo na ciência, pois as técnicas administrativas, revestidas de toda legitimidade que a ciência lhes garante, servem de instrumento “para que as classes dominantes controlem a organização” (FARIA, 1985a, p. 189). Neste sentido, FARIA (1985a) relaciona cada um dos enfoques da teoria administrativa, desenvolvidos ao longo do século 20, aos respectivos períodos de crise do capitalismo em que emergiram e demonstra que a teoria administrativa, representada por cada um desses enfoques, concentra seus esforços em desenvolver novas formas de gerir os agentes, interessando-se não pelo indivíduo, mas sim pela força de trabalho que ele representa.

O controle é o mecanismo dominante no ritual administrativo e pode ser exercido de forma direta, através da vigilância, ou indireta, através do trabalho em equipe e de grupos de controle de qualidade, por exemplo (FARIA, 2004). Como observa FARIA (1985a, p. 188), no âmbito da organização, vigora uma espécie de “código penal” que legaliza o controle de forma a padronizar o comportamento e garantir a disciplina, não só dentro de suas instalações mas também fora delas, a fim de manter “o seu [da organização] bom nome

junto ao público”. Segundo este autor, o sistema de controle, portanto, funciona de forma que, quando o indivíduo se identifica com a empresa (ou seja, quando “veste a camisa”, como se diz popularmente), o “código penal” não precisa ser aplicado; caso contrário, o trabalhador é cerceado por uma série de controles, como o controle do tempo, em que são controlados os horários e as interrupções de serviços, o controle do corpo, através dos trajes, atitudes, higiene, entre outros.

De acordo com ENRIQUEZ (1997a, 1997b, 2000a), as organizações se estruturam de modo a lutar contra as angústias que se lhes atravessam, angústias estas que são impostas pela instauração do vínculo social e que “são ligadas aos horrores próprios da vida” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 85). Essas angústias são:

- a) o informe: é o caos desorganizador que estava presente na origem de toda formação social e que sempre apresenta risco de retornar; assim, tudo o que advém do espontâneo, do não-previsto, da emergência das paixões é percebido como um problema que impede o trabalho bem feito, a alocação das responsabilidades e a distribuição de poder; para estabilizar os comportamentos, portanto, a organização vai tender a tornar as estruturas precisas, reforçando seu caráter conservador e instaurando uma burocratização das condutas;
- b) as pulsões: a organização tende a se defender das pulsões que podem ameaçar seu funcionamento interno; inclui-se aí tanto as pulsões destrutivas, como as de vida, pois ambas podem gerar desordem e que, como tal, devem ser canalizadas para o trabalho produtivo e para identificação com a organização;
- c) o desconhecido: identificado com a fissura e com a ruína que pode causar, o desconhecido é combatido através da adoção de métodos racionais, que pretendem dominar a incerteza e tornar o futuro mais previsível;
- d) os outros: convivem nas organizações pessoas de origens e interesses distintos, de forma que o fantasma de uma guerra de todos contra todos é uma ameaça permanente nas organizações; além disto, o incentivo à individualização se traduz em um reforço desse estado, uma ameaça que as organizações tentam combater através da definição precisa das funções e responsabilidades de cada um;

- e) a palavra livre: toda palavra livre sobre assuntos não previstos é percebida como inquietante, pois pode desviar o rumo da organização do trabalho e suscitar idéias contraditórias às dos dirigentes; mesmo um projeto inovador, quando implicar uma ruptura com os modos dominantes de pensar e agir, será rejeitado;
- f) o pensamento: o medo do pensamento inovador toma conta da organização; assim, o prazer da reflexão desinteressada, da capacidade de julgamento será considerado inconveniente; a reflexão, então, seguirá caminhos já anteriormente traçados.

Para impedir, ou ao menos conter, o aparecimento das angústias fundamentais e de suas possíveis conseqüências negativas, e para convertê-las em elementos favoráveis a seu funcionamento, a organização constrói diferentes formas de controle. Desta forma, ela tem uma dupla vantagem, pois ao mesmo tempo em que alcança a submissão de seus membros a um ideal que preconiza, alcança também a estabilidade em função da previsibilidade dos comportamentos. Além disto, como ressalta LEAL (2003), agindo sobre as angústias fundamentais de modo a amenizá-las, a organização exerce um controle que pode ser legitimado pelo grupo social que dela faz parte.

Uma importante contribuição para a compreensão da dimensão subjetiva no contexto organizacional é encontrada em PAGÈS et al. (1987). Partindo de abordagem que engloba conceitos marxistas e psicanalíticos, os autores identificam que as relações de trabalho são atravessadas por três níveis de contradição. O primeiro nível remete às contradições inerentes ao capitalismo que opõe, de um lado, os trabalhadores, e de outro, a organização e o sistema social. O segundo nível, as contradições se referem às relações entre os próprios trabalhadores e todos os conflitos que possam emergir entre os trabalhadores, cidadãos e consumidores. O último nível remete às contradições intrapsíquicas do indivíduo, que ocorrem ao nível existencial e se relacionam ao afrontamento do desejo e dos limites do indivíduo.

Tendo em conta, portanto, as múltiplas situações de conflito que podem decorrer da gama de contradições inerentes à realidade organizacional, a organização estabelece um sistema de mediação que se presta a “resolver” as contradições existentes entre objetivos da organização e do capitalismo em relação aos objetivos dos trabalhadores. Tal sistema constitui um sistema de controle que funciona como uma “aliança” entre as restrições e

coerções impostas pela empresa ao indivíduo, de um lado, e os privilégios oferecidos a ele, de outro. As mediações atuam em quatro instâncias, quais sejam: a econômica, a política, a ideológica e a psicológica, que se relacionam dialeticamente, de forma a ocultar as contradições que se apresentem no âmbito das relações de trabalho.

Ao nível da instância econômica, os privilégios concedidos, como altos salários e possibilidades de ascensão na carreira, significam a aceitação dos objetivos de lucros e expansão da empresa, enfim, da dominação capitalista. A mediação política se constitui em técnicas de administração, normas e regras que induzem a uma autonomia controlada, em uma tentativa de “resolver” a contradição entre o desejo do indivíduo de controlar o seu trabalho e o de ter que respeitar as políticas da organização. A instância ideológica de mediação se dá através da ideologia que é produzida e difundida pela organização e que dá lugar a toda sorte de variantes e de interpretações individuais. Por último, a mediação psicológica se refere à contradição que se cria através do próprio sistema de mediações com a imposição de restrições e coerções, concomitantemente a privilégios. Assim, o indivíduo é exposto a sensações de prazer-angústia de forma que “a organização torna-se objeto de identificação e de amor, fonte de prazer, sendo também aquela que alimenta e fixa sua angústia, pois ele se torna dependente dela, no sentido total da palavra, não apenas para sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade” (PAGÈS et al., 1987, p.147).

Percebe-se, então, que esse jogo de mediações estabelecido pelas empresas modernas atinge os mecanismos psíquicos dos indivíduos e é justamente por esse motivo que favorece sobremaneira a integração do trabalhador à organização, garantindo a perpetuação das relações de poder.

A percepção de que o controle psicológico estaria sendo praticado nas relações de trabalho é corroborada por outros autores (CODÓ; SAMPAIO; HITOMI, 1994; DEJOURS, 2001; ENRIQUEZ, 2001b; FARIA e MENEGHETTI, 2001; LEAL e SCHMITT, 2002), cujos estudos demonstram que as organizações estão desenvolvendo esforços no sentido de exercer um autêntico confisco da interioridade do trabalhador (ENRIQUEZ, 2001c), ou seqüestro da subjetividade como preferem FARIA e MENEGHETTI (2001), que se caracteriza pela sutileza que acabam por imprimir à exploração dos “recursos” humanos.

### 5.2.1. Formas de Controle Psicossocial

As formas de controle social são analisadas nesta pesquisa a partir de sete formas de controle propostas por FARIA (2004). Antes de apresentá-las, porém, julga-se pertinente expor outras abordagens das formas de controle encontradas na literatura.

Convém, primeiramente, salientar que a evolução do controle social nas organizações não implica que as formas antigas de controle desapareçam. Assim, diferentes modos de controle podem ser encontrados na mesma organização, sendo que sua utilização vai depender das características da organização e do trabalho realizado, bem como do ambiente com o qual a organização interage. Por conta disto, SILVA (2003) sugere que a referência ao controle organizacional se dê em termos de um *mix* de controle, visto que não se encontra apenas um modo de controle em ação, mas sim um conjunto de modos de controle que variam no interior da organização.

Segundo MOTTA (1979), a organização, com vistas a dirigir o comportamento de seus membros, adota um processo permanente de socialização, que se expressa mediante inúmeras estratégias. Dentre elas, mencione-se a seleção dos novos membros para compor o quadro funcional da organização, o treinamento destes e o aprendizado dos recém-chegados com membros antigos. Acrescente-se ainda o processo de socialização por antecipação, que se relaciona com a identificação com os grupos de nível hierárquico superior. Inúmeros fatores interferem nesse processo, de modo a favorecerem ou dificultarem a socialização dos indivíduos, como as expectativas em relação ao trabalho a ser desenvolvido e as que os demais membros apresentam em relação ao recém-chegado, o ambiente de trabalho e o conjunto dos deveres do cargo assumido. Saliente-se ainda que o indivíduo deve ser submetido a tal processo durante toda sua carreira, visto que ele “é responsável pela lealdade, comprometimento, produtividade e nível de rotatividade.” (MOTTA, 1979, p. 12) e dele depende a estabilidade organizacional.

As tecnologias de gestão, definidas como “o conjunto de técnicas, instrumentos ou estratégias utilizadas pelos gestores - gerentes, administradores, etc.- para controlar o processo de produção em geral, e de trabalho em particular.” (FARIA, 1987, p.29), podem ser tomadas como formas de controle. Essas tecnologias compreendem técnicas de ordem instrumental e técnicas de ordem comportamental e ideológica. As primeiras são as técnicas de racionalização do trabalho, os estudos de tempos e movimentos, as seqüências de etapas de produção, o *layout* físico e de processo, a organização, sistema e métodos, entre outras. As últimas são os seminários de criatividade, os mecanismos de motivação e integração, os planos de treinamento e desenvolvimento pessoal, os trabalhos em grupos participativos, enfim, técnicas diversas que buscam introjetar nos indivíduos valores fundamentais ao desempenho da tarefa.

Operando uma transposição para o âmbito das organizações das formas de controle sugeridas por ENRIQUEZ (1990) como garantidoras do domínio do Estado, MOTTA (2000) identifica sete modos através dos quais o controle social pode ser exercido:

- a) controle direto, ou físico, que se manifesta através da violência;
- b) controle organizacional, ou pela máquina burocrática, que se manifesta através do controle do trabalho que o indivíduo deve realizar;
- c) controle dos resultados, que se institui pela idealização do sucesso entre os grupos, as organizações e os indivíduos, acarretando na competição econômica;
- d) controle ideológico, pela manifestação da adesão;
- e) controle pelo amor, que se dá através da identificação total ou da expressão de confiança;
- f) controle por saturação, que consiste de um só texto repetido indefinidas vezes;
- g) controle pela dissuasão que é operacionalizado através da instalação de um aparelho de intervenção.

ENRIQUEZ (1997b), referindo-se às angústias fundamentais que atravessam a organização, sugere que para evitá-las opera-se no âmbito organizacional um triplo controle: sobre o corpo, sobre o pensamento e sobre a psique do trabalhador. O controle sobre o corpo se dá mediante sua ritualização e instrumentalização, através de alocação e definição das funções, dos ritmos, gestos e posturas que o trabalhador deve seguir na consecução das tarefas que lhe são determinadas pela divisão social e técnica do trabalho. Assim, a partir de

sua estrutura organizacional, a organização procura proteger-se contra o informe e a existência dos outros.

A organização investe ainda no controle sobre o pensamento e instaura ideologias que lhe possibilitam defender-se da palavra livre e do pensamento exigente, convertendo-o em um pensamento conforme, estritamente lógico e repetitivo. Assim, a partir de uma ideologia da ciência e da racionalidade, difunde-se a idéia de que todo problema pode ser definido e solucionado segundo os princípios das ciências da decisão e da organização, de modo que a colaboração com a organização depende unicamente de se conhecerem esses princípios, difundi-los e aplicá-los. Esses princípios, por sua vez, fundamentam-se na modelização, matematicização e quantificação, processos esses que possibilitam uma simulação do real a partir de sua redução e que admitem apenas dados que possam ser inscritos em um sistema de equações (ou inequações). Desta forma, tudo o que tenha conteúdo subjetivo e inconsciente, que resulte de relações afetivas ou de ações sociais, é excluído por não ser quantificável, sendo, portanto, rejeitado e rotulado de “qualitativo”. Esse tipo de ideologia, afirma ENRIQUEZ (1997b), é largamente difundida nas escolas de administração, constituindo atualmente um discurso dominante. Assim, os trabalhadores que são apanhados nessa espécie de discurso, sentem-se impotentes frente aos instrumentos de gestão empregados e pelos métodos que apresentam uma aparente complexidade, de forma que só lhes resta sujeitar-se maciçamente a eles. Instiga-se, assim, a suposição da existência de uma ciência da gestão precisa, isenta de relações de poder, e de que tudo o que é quantificado, definido numericamente, “é indiscutível porque é científico” (LEAL, 2003, p. 84).

Além disto, instaura-se uma ideologia de empresa, que faz crer na transcendência da empresa. Prega-se que, em nome da eficiência empresarial, todos devem se integrar à empresa, agindo de forma com que ela possa atingir seus objetivos e respeitando seu sistema de normas e regras. Portanto, a empresa desempenha o papel de ideal comum e busca tornar-se a instituição das instituições (ENRIQUEZ, 1995). Nesse movimento, observa-se que ela se converte no novo sagrado da sociedade, na instituição das instituições e em um modelo a ser seguido por todas as demais formas organizacionais.

O controle sobre a psique, por sua vez, procura, por meio da interiorização de valores e normas, estimular processos de identificação e interiorização de um ideal comum.

Evitando sentimentos espontâneos, favorecendo o surgimento de processos de obediência e de “serventia voluntária”, a organização procura estimular nos indivíduos sentimentos de pertença, de modo a canalizar as pulsões e a afetividade unicamente para fins produtivos.

Essas técnicas e formas de controle se exprimem nas organizações a partir de comportamentos concretos. Segundo ENRIQUEZ (1997b), a competição entre os indivíduos evidencia o medo de ter sua carreira arruinada. A conformidade e a eficiência operam como formas de proteção contra o medo de se tornar um “ser descartável” dentro da estrutura organizacional. Além disto, mencionem-se os processos de integração que favorecem a rejeição de tudo o que possa se converter em desvio e contestação, e de desenvolvimento de bodes expiatórios, através da demissão de líderes e dirigentes sindicais.

Do mesmo modo, citem-se os processos de alternância nos quadros que compõem o pessoal da organização, a crescente automatização, com a conseqüente redução nos postos de trabalho e aumento dos postos itinerantes, que sendo menos reivindicativos e mais submissos, acabam por se converter em uma ameaça para os membros efetivos da organização. Concomitantemente, a organização propõe a seus membros um processo que ENRIQUEZ (1997b, p. 31) chama de *doublé-bind*, a partir do qual se solicita que sejam inovadores e conformes, obedientes e dinâmicos, tradicionais e originais, o que propicia um ambiente de culpa generalizada e atitudes esquizofrênicas. Opera-se ainda um processo de naturalização do convencional, no qual o econômico é apresentado como o valor supremo, a organização e gestão racional, como a única maneira a partir da qual as organizações podem funcionar, o comando hierárquico, como a única forma de conduta dos homens, e a desigualdade salarial, como uma necessidade intangível. A concretização desse processo se faz por meio da expulsão, da repressão e do recalçamento dos que não se enquadram nas crenças erigidas pelo conjunto de verdades estabelecidas pela organização.

O que se busca, portanto, a partir dos modos de controle é a coerência absoluta: coerência de valores e objetivos, do pensamento e da afetividade dos corpos, do modelo e da realidade (ENRIQUEZ, 1997b).

A partir de revisão da literatura realizada sobre o controle organizacional, SILVA (2003) sugere alguns processos organizacionais através dos quais se expressam os principais mecanismos de controle aplicados nas organizações. Dentre eles, mencionem-se os processos de seleção, que incluem a homogeneização dos recrutados, a socialização



intensiva e extensiva, e as relações harmoniosas que se privilegia; o sistema de participação, como trabalhos em equipe, festas e cerimoniais e a codificação de valores e crenças, como as histórias, a formação e interpretação, e a redução nas distinções hierárquicas. Além disto, cite-se a vigilância dos valores, através da atenção à vida pessoal dos membros da organização e aos pensamentos dos colegas, e o sistema de recompensas e reconhecimento, que engloba elogios, prêmios e promoções.

Uma importante contribuição à compreensão do fenômeno do controle social nas organizações é encontrada em FARIA (2004). Este autor sugere que o controle e os processos a partir dos quais ele se exerce nas organizações pode ser analisado a partir das seguintes dimensões: individual, grupal, organizacional e social, propondo a classificação do controle social em níveis, formas e práticas. Segundo esta proposta, os três níveis interdependentes a partir dos quais o controle social é exercido nas organizações correspondem ao nível econômico, ao político-ideológico e ao psicossocial. Tais níveis, por sua vez, se expressam a partir de diferentes formas de controle; já as formas de controle se concretizam em processos de controle objetivos e subjetivos. O controle em si mesmo, portanto, “refere-se ao processo, à ação, à execução, ou seja, à substância, enquanto as formas de controle referem-se à sua aparência, às maneiras como o controle se institucionaliza.” (FARIA, 2004, p.341)

Tendo em vista que a investigação das formas de controle social no BC se deu ao amparo dos níveis e formas de controle propostos por FARIA (2004), julga-se adequado estender-se sobre o assunto. Saliente-se que as formas de controle investigadas são analisadas adiante, quando da exposição teórico-empírica.

O controle econômico nas organizações relaciona-se aos elementos técnicos ou econômicos da gestão de trabalho, ou seja, às relações de produção, especialmente às relações e aos processos de trabalho no que se refere à propriedade e à posse. As relações de posse englobam os agentes de valorização do capital e os meios de produção e indicam o controle sobre como as mercadorias são produzidas. O controle sobre o que é produzido é dado pelas relações de posse juntamente com as relações de propriedade econômica, que constituem a propriedade real, que se distingue da propriedade legal. FARIA (2004) sugere que a compreensão das relações que se processam no nível de controle econômico se dê a partir da análise da cooperação e da divisão social e técnica do trabalho.

Esse nível de controle se apresenta sob a forma de relações de propriedade legal e de propriedade real. No primeiro caso, encontram-se as ações sem direito de voto e as ações com direito de voto; no segundo, as relações de propriedade econômica e as relações de posse. A configuração do controle econômico, na forma proposta por FARIA (2004), é ilustrada no Anexo 4, do presente trabalho.

O nível de controle político-ideológico corresponde à estrutura de poder que sustenta a estrutura da objetividade econômica, pois, se aos elementos do controle econômico correspondem às relações de propriedade e de posse, aos do político-ideológico correspondem as relações de dominação.

Os elementos desse nível de controle se referem à concretização da dominação e remetem ao despotismo e a suas manifestações, como a disciplina e a hierarquia, à transmissão ideológica e à alienação do trabalhador. FARIA (2004) define quatro formas de controle político-ideológico: o controle hierárquico-burocrático, o disciplinar, o controle por transmissão ideológica e o controle por alienação. No Anexo 5, pode ser encontrado o quadro que resume as formas de controle político-ideológicas.

O controle hierárquico-burocrático consiste da estrutura hierárquica, do sistema de normas e procedimentos, e da impessoalidade e invisibilidade das relações de autoridade hierárquica garantidas pela imposição do controle burocrático ao longo da estrutura hierárquica.

O controle disciplinar “tem como função punir e reprimir através de *micropenalidades* (grifo do autor) que atuam em todas as dimensões do cotidiano das organizações.” (FARIA, 2004, p.313). Assim, a disciplina age sob um sistema de sanções, cujo objetivo é punir, a partir de sanções negativas, e manipular, a partir de sanções positivas ou recompensas. O objetivo é, portanto, a docilização dos corpos, no sentido sugerido por FOUCAULT (1987). A forma objetiva através da qual se manifesta o controle disciplinar é o sistema de punição e recompensa e, a subjetiva, é a autodisciplina.

O controle por transmissão ideológica nas organizações se operacionaliza a partir de mecanismos, implícitos e explícitos, que criam e disseminam valores. Assim, por meio de jornais internos, murais, treinamentos, encontros esportivos, eventos de confraternização a organização procura legitimar todas as formas de controle social e transmitir um conjunto de crenças a serem partilhadas pelos agentes, de forma a manter a coesão interna. O exame

desta forma de controle pode ser feito a partir da investigação do sistema formal de divulgação da organização e da leitura atenta dos discursos organizacionais; porém, convém assinalar que

para desvendar seus significados e seus significantes, seus ditos e não ditos, suas formas e objetivos, não basta ouvi-lo [o discurso] ou perceber sua construção. É necessário, mais do que isto, identificar suas formas, seus impactos e intenções, colocá-lo em seu contexto, em seu espaço e em seu tempo, desembaraçar o conteúdo manifesto de sua aparência do conteúdo nem sempre manifesto de sua essência, definir suas contradições e sua complexidade dinâmica e os efeitos que pode vir a provocar e os elementos contidos nestes. FARIA (2004, p. 360)

O controle pela alienação se manifesta na forma da destituição material do trabalhador, ou seja, do controle, pelo capitalista, dos elementos objetivos e subjetivos da gestão do trabalho, que, em última instância, subordina o trabalhador à autoridade do capital. O controle do processo de trabalho pelo capital implica na alienação do trabalhador com relação à posse dos produtos, às relações de posse e de propriedade discutidas no controle econômico. Além disto, menciona-se que as modernas formas de gestão efetuam, como sugerem FARIA e MENEGHETTI (2001), o seqüestro da subjetividade do trabalhador, anulando as práticas de questionamento das relações de dominação e poder presentes na organização e propiciando um controle mais amplo sobre os agentes.

O terceiro nível de controle social nas organizações, o controle psicossocial, incorpora as quatro dimensões em que atuam as formas de controle, quais sejam: individual, grupal, organizacional e social, de forma que se denomina de controle psicossocial e “diz respeito às relações entre os sujeitos, sejam estes individuais ou coletivos, inseridos nos processos produtivos e políticos.” Tomando como ponto de partida as propostas de ENRIQUEZ (1990) e de MOTTA (2000), descritas anteriormente nesse item, FARIA (2004) sugere sete formas de controle psicossocial: físico, normativo, finalístico ou por resultados, compartilhado ou participativo, simbólico-imaginário, por vínculos e por sedução-monopolista. O Anexo 6 apresenta um quadro resumo com os conteúdos objetivos e subjetivos do controle psicossocial.

### 5.2.2. As Formas de Resistência nas Organizações

As relações de trabalho são dinâmicas e refletem a dialética das relações de poder que se processam no seio das organizações. Assim, todo movimento no sentido de manter ou ampliar a dominação sobre os trabalhadores se faz acompanhar de um movimento de resistência destes, tanto dentro das organizações como fora delas, nos sindicatos e partidos. Como afirma FARIA (1985a), “onde há poderes, há outros poderes e onde há coerção, há resistência”, de forma que a existência de formas de resistência no seio das organizações revela a existência da contradição em um processo que se pretende totalizante.

Uma abordagem dialética das organizações, dos processos de controle social e das relações de trabalho vai, forçosamente, apontar para as formas de resistência que os trabalhadores desenvolvem como maneira de escapar ao controle que lhe é imposto e garantir, assim, uma margem de manobra no que diz respeito ao cotidiano do trabalho. Além disto, sabe-se que “são as relações de poder que permitem operar as diversas formas de controle social nas organizações” (FARIA, 2004, p.109), de modo que a dinâmica dessas relações pressupõe que a capacidade de definição e realização dos interesses de determinado grupo social depende, além de outros fatores, de sua capacidade de resistir frente a outros interesses, que sejam contrários aos seus. A capacidade de resistir ao controle imposto por outros grupos, portanto, corresponderia a uma das maneiras que um grupo tem de engajar-se na luta por seus interesses.

O controle social engendra resistências e ações contraditórias, resultando em formas contrárias às previstas originalmente; ao mesmo tempo, ele transformam o real e faz surgir problemas que, de início, eram impossíveis de se antecipar. Além disto, quando o objetivo parecia ter sido alcançado, eles podem resultar em tomadas de consciência não previstas (ENRIQUEZ, 1997b). Esses processos podem dar-se mediante o “retorno do recalado” e a criação de resistências e processos de luta, visto que os indivíduos e os grupos não se constituem em massas totalmente manipuláveis, sempre prestes a sucumbir à hipnose e à sedução. Desta forma, as lutas de classe, a contestação, a marginalidade, a dissidência, a revolta, a sabotagem, a não adesão e o complô são sintomas da resistência dos grupos ao monopólio do pensamento e à onipotência da organização.

Mencione-se ainda que a adoção de certo tipo de estrutura implica necessariamente a criação de uma estrutura inversa, em função mesmo dos desdobramentos da própria estrutura. É como se uma determinada formação social não pudesse existir sem dar origem

em seu seio àquilo que a condena: a burguesia não existe sem o proletariado, ao domínio das instituições responde um desejo de destruí-las.

O movimento dialético da realidade engendra uma situação tal que as transformações operadas no real suscitam novas formas de atividade e de modalidades do ser social-histórico. Um exemplo disto é o fortalecimento do movimento de resistência operária em função da desqualificação provocada pela organização científica do trabalho, como observa ENRIQUEZ (1997b).

Discorrendo sobre sua percepção acerca do individualismo moderno, que a seu ver corresponde a uma tentativa de eliminação do sujeito por meio do desaparecimento de sua interioridade, ENRIQUEZ (2001c) menciona algumas formas de resistência que podem surgir no âmbito das organizações. Segundo ele, mesmo esse movimento, que desponta no seio das empresas, que se pretende o novo sagrado da sociedade, não se apresenta como um movimento totalizante. Ele argumenta que a resistência se dá na forma das doenças somatizadas, da rejeição aos frágeis ideais propostos à identificação, das demonstrações que alguns grupos que se colocam “a serviço de uma ética” vêm dando de que fanatismo e ideais fortes estão necessariamente lado a lado; a onipotência das idéias começa a ser criticada; e a psicologização dos problemas tem como limite o número de excluídos que gera. Em um sentido coletivo, ENRIQUEZ (2001c) acredita que a legião de excluídos e esquecidos da sociedade, que não se deixa levar pelos ideais de excelência e de performance impostos pelas organizações atuais começa a se questionar na exterioridade, podendo chegar, um dia, a interpelarem-se, interiormente, acerca do processo em curso.

Entendendo a resistência como um “discurso da ação”<sup>30</sup> e como toda e qualquer prática que introduza “a desordem na ordem”<sup>31</sup>, SEGNINI (1988) distingue duas formas de resistência. Uma, que chama de resistência institucional e que diz respeito à atuação sindical, englobando tanto as denúncias feitas nos instrumentos de comunicação dessas entidades, como os movimentos grevistas organizados. A outra, refere-se à resistência espontânea do trabalhador e corresponde a uma ação tomada individualmente por ele. Isto

---

<sup>30</sup> A autora toma emprestada a expressão de MARONI, A. **A Estratégia da recusa**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

<sup>31</sup> Expressão de CHAUI, M. **Conformismo e resistência**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

acontece quando o trabalhador adere a paralisações organizadas pelo sindicato ou quando expressa seu discurso sem o intermédio do sindicato.

Percebe-se, então, que as formas de resistência encontradas nas organizações se dão ao nível individual e ao nível coletivo. No plano individual, ENRIQUEZ (2000b, p. 21,22) sugere que as estratégias desenvolvidas atualmente nas organizações engendram duas possibilidades. Uma delas é a criação de sujeitos que se crêem excelentes, agem cinicamente e “só se ligam à organização quando lhes é conveniente e estão dispostos a se vender no mercado tão logo a oportunidade aparece”. A outra é a construção de sujeitos que se pretendem autônomos e que podem se tornar fundadores de novos modos de pensar e de agir.

É neste sentido que surge a proposta de ENRIQUEZ (2001d) de uma diferenciação entre este sujeito, que é capaz de dar provas de uma parcela de autonomia, e o indivíduo. Para o autor, o indivíduo é um ser conformado, que tende a se comportar de forma a agradar à sociedade; segundo ele, estaria em curso um movimento de conformismo, promovido através de um crescente incentivo à “cultura da empresa” e um processo de individualização, que reforçaria a existência, no seio das organizações, de “indivíduos *individualizados* (grifos do autor)<sup>32</sup>”, que só sabem repetir, reproduzir, recriar o funcionamento social tal como ele é.

No outro extremo, encontra-se o sujeito criador de história, conforme sugere ENRIQUEZ (2001d). Portador de “uma certa anormalidade”<sup>33</sup>, o sujeito é

aquele que tenta sair tanto da clausura social quanto da clausura psíquica, bem como da tranquilização narcísica, para se abrir ao mundo e para tentar transformá-lo. (...) cada uma, aceitando as determinações que o fizeram tal como é, tem como projeto voluntário, nos lugares da vida cotidiana, em sua vida de trabalho, em suas relações sociais de todos os dias, tentar introduzir uma mudança em si mesmo e nos outros, por mínima que seja, a respeito de qualquer problema. (ENRIQUEZ, 2001d, p. 34)

Agindo de um modo ou de outro, as resistências desenvolvidas ao nível individual permitem ao trabalhador encontrar uma forma de não se sujeitar integralmente aos ditames

---

<sup>32</sup> O autor diferencia o indivíduo individualizado, do indivíduo individuado, pois a individuação estaria ao lado da constituição do sujeito.

<sup>33</sup> ENRIQUEZ (2001d) toma aqui emprestada a expressão de McDougall, para quem o tipo normal é alguém encouraçado na certeza e não na busca da verdade, que se protege de qualquer despertar de seus conflitos neuróticos e psicóticos; que respeita as idéias recebidas, as regras da sociedade e não as transgride sequer na imaginação.

organizacionais e desenvolver uma parcela de autonomia, pois, como sugere DAYAN-HERZBRUN (1999), não é a desordem que deve se opor à ordem, mas sim a autonomia.

É preciso ter em conta, porém, que as transformações sociais se operam no campo coletivo. Tal campo, entretanto, não é apenas a soma das individualidades que o compõem e tampouco funciona independente delas; ele

é o resultado das relações entre as individualidades e suas subjetividades, ele mesmo, ao mesmo tempo, determinando o aparato psíquico relativamente adaptativo dos indivíduos que o constitui, de forma que sua função de transformação nasce da autonomia dos sujeitos que constituem sua natureza, dando sentido a estes desejos, orientando-os politicamente, reprimindo uns e fortalecendo outros que representam a vontade dominante deste campo coletivo. O sujeito se constitui no coletivo a partir de uma elaboração entre objetividade e intersubjetividade, elaboração esta que não se dá sem luta. Trata-se, portanto, de um processo bastante complexo e dinâmico (FARIA, 2004)

Neste sentido, os próprios grupos informais que se formam espontaneamente no interior das organizações se constituem em focos de resistência. Como afirma ENRIQUEZ (1997b), a partir da leitura de CASTORIADIS<sup>34</sup>, o que leva os trabalhadores a formarem coletividades elementares que não fazem parte do organograma das organizações é o fato de que eles têm problemas comuns relativos à organização do trabalho a serem resolvidos. Tal união se dá em torno de interesses comuns, de forma que a associação espontânea entre eles se toma a forma de resistência, de defesa e luta contra os interesses dos dirigentes, que são divergentes aos seus. Assim, o grupo informal não é apenas um local onde se juntam relações de simpatia, ou onde se realizam atividades desconectadas do trabalho cotidiano e do lugar ocupado na divisão do trabalho. Pelo contrário, é o local onde se exprimem sentimentos de solidariedade que se relacionam com a luta e a resistência dos trabalhadores em relação aos ditames da direção. Revela-se, então, que a batalha é cotidiana e que ela clama pela inventividade, espontaneidade e dinamismo do trabalhador. Essa luta se inscreve nos comportamentos vividos nos grupos nos quais as pessoas se arriscam frente às outras e se comunicam. Os grupos informais espontâneos, conclui ENRIQUEZ (1997b), são a prova de que a revolução para aparecer e durar passa necessariamente pelo combate e pela tomada de consciência progressiva e diária dos atores sociais em seus locais de trabalho e com relação às condições concretas de trabalho.

### 5.2.3. O Controle nas Organizações Públicas

Estudos desenvolvidos acerca do sistema de controle no capitalismo apontam no sentido que

de um lado, as estruturas objetivas que asseguram a extração do excedente, situando-se no plano das relações técnicas de produção, viabilizam o processo de valorização do capital. Essas estruturas estão inscritas numa determinada forma de relacionamento da força de trabalho entre si e com os meios de produção. De outro lado, parecem imprescindíveis a qualquer sistema de controle os processos de adequação subjetiva da força de trabalho e do relacionamento político-ideológico entre as classes, de modo a assegurar e legitimar aquela estrutura objetiva de geração do excedente. (...) as formas e regras de disciplinamento da força de trabalho permeiam ambos os planos, uma vez que não apenas são asseguradas por meio da coerção e do consenso, mas também materializadas na própria organização do trabalho, isto é, na tecnologia e nos métodos organizacionais. (INVERNIZZI, 2000, p.24)

Nas organizações produtivas, que visam à acumulação pela extração de mais-valia da força de trabalho, verifica-se que os processos de produção na sociedade capitalista são incessantemente transformados sob o ímpeto da acumulação capitalista, que consiste em sua principal força norteadora (BRAVERMAN, 1977, p. 19). Como identificou MARX, essas transformações são determinantes na subordinação do trabalho ao capital, tanto no sentido técnico, tendo em vista que as novas formas de organização do trabalho tiraram das mãos do trabalhador a autonomia sobre o ritmo de trabalho e fragmentaram seu conhecimento, quanto no sentido social, pois, como a finalidade das transformações técnicas nada mais era do que a reprodução do capital, o que se impunha era meramente a dominação de uma classe sobre a outra.

O controle capitalista possibilita, portanto, a reprodução das condições de produção, situação essencial para a reprodução incessante do capital. O Estado, como se sabe, é parte atuante nesse sistema, pois integra o núcleo constitutivo do sistema sociometabólico do capital, no qual se opera uma relação dialética entre o capital, o trabalho e o Estado (MÉSZÁROS, 2002). Ele cumpre seu papel como fator de coesão das contradições sociais inerentes ao capitalismo e intérprete dos interesses dominantes, entretanto, por intermédio

---

<sup>34</sup> CASTORIADIS, C. La lutte des ouvriers contre l'organisation de l'entreprise capitaliste. In: **L'expérience du mouvement ouvrier**. V.2, 10/18, 1974.



dos aparelhos de Estado, aos quais cabe a interpretação e a realização dos interesses da classe dominante.

Dentre deste contexto, o controle social no âmbito de um aparelho de Estado adquire duas dimensões articuladas e interdependentes: uma política e outra administrativa.

Para se compreender o objetivo político do controle que se processa nos aparelhos de Estado, deve-se considerar que tais aparelhos consistem no local no qual se dá a materialização do poder do Estado. São, portanto, os responsáveis pela interpretação dos interesses das classes dominantes e pela sua tradução em ações que devem ser implementadas pelas diversas agências espalhadas pelo país. É justamente para permitir que o aparelho de Estado possa cumprir sua função de implementação das políticas que dão direção ao Estado capitalista que se controla politicamente o agente de Estado.

No segundo caso, é preciso notar que os aparelhos de Estado consistem, em última instância, em organizações e que “toda organização visa controlar para produzir (bens, serviços, cidadãos, militantes) pelo disfarce da repetição” (ENRIQUEZ, 1974, p. 54). Neste sentido, vale ressaltar que o controle é a própria essência da gestão capitalista e se constitui no mecanismo dominante do ritual administrativo (FARIA, 1987). Esse controle apresenta-se na vigilância permanente do funcionário, em seu ritmo de trabalho, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo.

É, portanto, a partir da lógica de que “só é permitido o que está previsto; só é previsto o que importa à produção dos resultados.” (FARIA, 2004, p.339), instaurada pelo controle de cunho administrativo, que o controle político pode ser operacionalizado.

Como se pretende demonstrar neste trabalho, as estratégias e mecanismos de controle implementados em uma organização pública não diferem substancialmente dos aplicados nas organizações privadas. Tomando o controle como um mecanismo de poder (FARIA, 1987), a possibilidade de operacionalização dos mecanismos de controle revela-se como a maneira que um grupo social tem de fazer com que seus interesses se convertam nos interesses dominantes e possam, assim, ser realizados. Portanto, os processos de controle social que atuam nas organizações públicas permitem a manutenção o *status quo* e a perpetuação das relações de poder que se processam no Estado capitalista.

A investigação das formas de controle no âmbito de um aparelho de Estado, portanto, deve procurar demonstrar como este se configura organizacionalmente de forma

com que possa atuar como intérprete e realizador das políticas que dão direção ao Estado capitalista.

## AS FORMAS DE CONTROLE no banco central do brasil

### 5.3. CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A ANÁLISE TEÓRICO-EMPÍRICA

A análise das interações dinâmicas e contraditórias entre as relações de trabalho e os mecanismos e estratégias de definição e implementação dos processos de controle social se deu, na organização estudada, a partir dos seguintes níveis e formas de controle<sup>35</sup>:

- a) nível político-ideológico: controle hierárquico-burocrático;
- b) nível psicossocial:
  - controle físico;
  - controle normativo;
  - controle finalístico ou por resultados;
  - controle compartilhado ou participativo;
  - controle simbólico-imaginário;
  - controle por vínculos

Deve-se enfatizar que, de acordo com a perspectiva adotada neste estudo, as formas de controle social são definidas e operacionalizadas pela interação dinâmica e contraditória de instâncias ocultas e manifestas, não são excludentes e atuam simultaneamente. As instâncias ocultas se traduzem no aspecto subjetivo de cada forma de controle social e são as formas de comportamento dos sujeitos ou atitudes que o mesmo toma, baseados no funcionamento psíquico, nos fenômenos inconscientes e nos desejos. Encontram-se aí as relações imaginárias, os símbolos, os mitos, os medos, a libido, as fantasias, as projeções, entre outros. As instâncias manifestas, por sua vez, se encontram no contexto organizacional, como as técnicas de gestão, as estruturas, o processo e a organização do trabalho, as estratégias e os discursos (falados e escritos) oficiais, e consistem nas regras, os procedimentos, a hierarquia, a autoridade, os deveres do cargo, entre outros (FARIA, 2004).

---

<sup>35</sup>A extensão do campo empírico, acrescentada ao limitado tempo para a conclusão da pesquisa, impôs a necessidade de um corte na investigação, tendo se dado a escolha em torno das 11 formas de controle propostas por FARIA (2004).

Além disto, é preciso notar que interação contraditória e complementar das formas e dos níveis de controle é o que lhes confere suas formas e suas dinâmicas (FARIA, 2004) e que constituem as relações de poder que se processam na organização.

Na seqüência, se expõe a análise teórico-empírica do trabalho, que pretende demonstrar como se dão, na realidade estudada, as interações entre as relações de trabalho e os processos de controle, usando para tanto o suporte teórico cuja base epistemológica foi exposta até o momento.

Convém assinalar que a abordagem do real foi feita a partir de uma perspectiva dialética, utilizando-se métodos qualitativos de investigação, de forma com que as relações que se processam na organização pudessem ser captadas em sua essência e que as contradições pudessem vir à tona. Assim, a apreensão da realidade organizacional permitiu se distinguir os distintos mecanismos e estratégias de controle social e as interações que se processam entre esses e as relações de trabalho.

Na análise que ora se apresenta, leva-se em conta a distinção entre o método de investigação do real e método de exposição de tal investigação. Retomando Marx, KOSIK (2000, p. 37) afirma que o método de exposição “é o método de explicitação, graças ao qual o fenômeno se torna transparente, racional, compreensível.” Enquanto o início da investigação é arbitrário, na exposição o início é um início necessário, que possibilite a apresentação do desenvolvimento e da evolução interna e externa da realidade investigada. O início da exposição, portanto, já é o resultado de uma investigação, de uma apropriação da realidade. “A explicitação é um método que apresenta o desenvolvimento da coisa como *transformação necessária* (grifo do autor) do abstrato em concreto.” (KOSIK, 2000, p. 39)

Assim, a exposição da realidade investigada é feita a partir das sete formas de controle estudadas, divisão esta que o real não comporta, visto que nas organizações os níveis e as formas de controle se encontram em interação contraditória e complementar, articulando-se entre si, e que os conteúdos objetivos e subjetivos de cada uma das formas de controle atuam simultaneamente. Da mesma forma, ainda que os mecanismos e as estratégias de controle tenham sido classificados como expressão e manifestação de uma ou outra forma de controle, é preciso ter em conta que podem referir-se a mais de uma forma de controle.

### 5.3.1. Os Limites da Pesquisa

De acordo com a concepção teórico-metodológica proposta pela Economia Política do Poder, que fundamenta este estudo, uma investigação científica tem quatro limites não excludentes e que dizem respeito: ao sujeito pesquisador, à realidade investigada, à base teórica e metodológica, e à metodologia que o pesquisador tem à sua disposição (FARIA, 2004).

Com base na proposta de FARIA (2004), podem ser identificados alguns limites para a investigação que ora se apresenta. Quanto aos limites relativos ao sujeito pesquisador, pode-se mencionar que eventual falta de percepção e carência de sensibilidade, por problemas relacionados a condições internas em lidar com o tema de pesquisa, podem, em algumas situações, ter-se colocado como um obstáculo a uma escuta verdadeira do real. Acrescente-se também que as relações que se estabelecem no real dependem de um domínio teórico e metodológico do pesquisador para serem percebidas e trazidas para o concreto, de forma que, por vezes, tais fatores podem ter-se colocado como um limite à investigação em questão.

Além disto, ainda que se rejeite a neutralidade do pesquisador em relação ao objeto pesquisado, deve-se considerar que o fato de a pesquisadora ser funcionária da organização estudada, ainda que afastada de suas atividades durante todo período da pesquisa, pode ter-se imposto como uma dificuldade emocional a uma leitura correta do real. Contudo, deve-se estar ciente de que tais limites são inerentes à condição humana, de forma que atingem todos os sujeitos pesquisadores, cada um à sua maneira, variando conforme suas peculiaridades e às do objeto investigado.

Outra limitação importante a ser considerada é a imposta pela própria realidade investigada, visto que as relações que a atravessam não são facilmente perceptíveis. Além disto, mencione-se que a heterogeneidade organizacional se impõe igualmente como um limite, na medida em que os inúmeros processos organizacionais e peculiaridades geográficas de que ela é composta engendram uma diversidade de relações que não puderam ser observadas em sua totalidade.

#### 5.4. CONTROLE HIERÁRQUICO-BUROCRÁTICO

O controle hierárquico-burocrático é a forma de controle político-ideológico em que a definição do controle burocrático, a partir de seus elementos característicos, como as regras e a delimitação de autoridade e responsabilidade, proporciona a institucionalização do controle hierárquico. Desta forma, a estrutura hierárquica, confunde-se com a própria estrutura organizacional, permitindo às relações de submissão institucionalizarem-se sob a máscara da autoridade necessária, garantindo concretude e eficiência operacional ao exercício do controle no nível organizacional (ENRIQUEZ, 1974; FARIA, 1987; 2004).

A análise de como o controle hierárquico-burocrático se operacionaliza na organização estudada se deu a partir da investigação da estrutura hierárquica e do sistema de normas e procedimentos presentes na organização, e das manifestações de impessoalidade e invisibilidade que a imposição do controle burocrático garante à estrutura hierárquica organizacional (FARIA, 2004).

“Conservadora por sua própria natureza, a relação hierárquica traz elementos de magnificência e destina-se a manter o existente” (TRAGTENBERG, 1980, p. 20) e, além disso, apresenta-se como uma manifestação do despotismo nas organizações. As formas despóticas de gestão, assinala-se, “aparecem, em primeiro lugar no Estado, que, ao articular as relações de produção (a chamada sociedade civil) imprime, [nas organizações], os elementos despóticos que contém em si” (FARIA, 1987, p. 42).

A estrutura hierárquica opera uma distinção entre dirigentes e dirigidos e separa os agentes por níveis de competência, habilidades, autoridade e responsabilidade. Desta forma, reflete a divisão do trabalho instituída na organização (FARIA, 1987) e é sempre definida como resultante da natureza das coisas, já que é impossível todo mundo definir tudo. Além disto, é apresentada sob o discurso cobertura da eficiência do processo de trabalho (FARIA, 1987), e portanto, da eficiência organizacional, pois exprimiria “as diferenças de competência, de saber, de nível de habilidade a serviço do bom funcionamento organizacional: aqueles que dirigem são as pessoas que sabem e que podem pensar, os outros são aqueles que não sabem e que devem executar”. Percebe-se, portanto, que “a distinção pensamento-execução caminha paralelamente com a separação dirigente-dirigido” (ENRIQUEZ, 1974, p. 77).

Essa separação, que pode ser expressa em termos de separação entre trabalho intelectual e trabalho manual, é decisiva no caso do Estado moderno, que “encarna no conjunto de seus aparelhos (...) o trabalho intelectual enquanto afastado do trabalho manual” (POULANTZAS, 1985, p. 62). Retomando o assunto tratado anteriormente, convém salientar que as relações hierárquicas, centralizadas e disciplinares para relações de escalões e núcleos de decisão/execução, dos escalões de delegação de autoridade para formas de repartição e ocultamento do saber conforme esses escalões, o segredo burocrático, e para formas de qualificação e recrutamento de agentes de Estado, no que diz respeito à qualificação escolar exigida e no recrutamento por concurso (POULANTZAS, 1985) revelam a reprodução da separação entre trabalho intelectual e trabalho manual no seio do próprio trabalho intelectual característico do Estado. Tal é a forma que toma o controle hierárquico-burocrático no seio dos aparelhos de Estado.

No BC, a estrutura organizacional segue um padrão único, definido em normativos internos, e traz em si a divisão entre pensamento e execução, na medida em que estabelece níveis de atuação distintos entre os diferentes componentes da estrutura. Neste sentido, menciona-se que a atuação organizacional é dividida em atividades de deliberação, direção, formulação e execução. Assim, a cada nível na estrutura organizacional corresponde um nível de atuação e um nível hierárquico específico<sup>36</sup>. Consta-se, portanto, que a partir de regras e de determinação de limites de autoridade e responsabilidade, o controle burocrático proporciona, de fato, que as relações de autoridade hierárquica se confundam com a própria estrutura organizacional. Como afirma FARIA (2004), “a institucionalização do controle hierárquico se dá pela definição do controle burocrático, com suas regras, com sua determinação dos limites de autoridade e responsabilidade, seus sistemas de comando e de direção, seus procedimentos, sua comunicação e seus critérios de interpretação e julgamento.” (FARIA, 2004, p.14)

---

<sup>36</sup> Por exemplo, os departamentos têm necessariamente um chefe, dito “Chefe de Departamento”, e alguns componentes obrigatórios, como um gabinete, que corresponde, na escala hierárquica, a uma chefia adjunta, e divisões, que são comandadas por “chefes de unidade”; ressalte-se que a estrutura hierárquica se traduz, no BC, em termos de níveis distintos de funções comissionadas, sendo os ocupantes de funções dentro da hierárquica organizacional designados internamente como “comissionados”, e os demais como “não comissionados”.

A correspondência entre a estrutura organizacional e a estrutura hierárquica resulta em níveis de autoridade distintos, que proporcionam a operacionalização em cadeia das relações de mando e obediência que se estabelecem. Isto garante concretude à própria essência do papel que a estrutura hierárquica desempenha na operacionalização do controle ao longo da estrutura organizacional, pois “o exercício deste, segundo orientação produzida pela direção, é disseminado em vários processos em todas as unidades produtivas.” (FARIA, 2004, p. 14)

A análise dos dados revela que os funcionários percebem o conjunto dessa estrutura como uma estrutura rígida.

“O BC, tradicionalmente, é uma organização bastante formal, tem uma hierarquia muito bem definida, comandos muito bem determinados, uma linha de comunicação muito bem definida, é portanto, uma organização cuja estrutura burocrática é muito bem consolidada. As pessoas se acostumaram, de alguma forma, a isso; tem, inclusive, uma prática no BC que é uma cultura do chefe que manda, que define, e do subordinado que obedece, que segue, e isso cria uma relação que tem sempre as duas pontas, quer dizer, sempre tem que ter alguém comandando, dando as ordens, o chefe, como um pai autoritário, e o subordinado, que espera também as ordens e soluções prontas, os castigos e os prêmios. O BC, ao longo de sua história, criou essa cultura de ser uma organização tipo paizão, mãezona, que pune e premia, mas que supre as necessidades dos funcionários.” (E6)

A rigidez da estrutura, que se expressa em sua definição e padronização, impede que os diversos componentes encontrem maneiras mais adequadas de se organizar em função do tipo de atividade que desenvolvem, o que acaba, em uma instância, prejudicando o desempenho organizacional.

“A estrutura hierárquica não respeita muito as necessidades do setor, há um modelo que consiste basicamente, em termos da linha gerencial, de um chefe de unidade, um adjunto ou dois adjuntos, chefe de divisão e coordenador, e não importa o tamanho da estrutura que existe abaixo desse coordenador. Mas tem situações em que talvez nem fosse necessário um coordenador, ou em que se tem um coordenador com tanto funcionário subordinado que eventualmente fosse necessário ter mais um cargo abaixo dele. Ela [a estrutura] é muito rígida, porque o papel de gerente é de resolver o problema da equipe para que ela possa trabalhar, e neste caso vai depender da equipe, do tipo de trabalho, se o trabalho é excessivamente rotineiro a equipe pode ser grande, se é um trabalho mais diferenciado, é conveniente ter uma equipe menor. A estrutura do banco, talvez até por um problema legal, não permite isso (...). Esta situação atrapalha, pois em determinadas situações a estrutura existente pode ser a ideal, mas em outras ela não é. A prova disso é que hoje alguns setores flexibilizaram um pouco a estrutura, porque hoje ela é muito rígida, eu não gosto dela. (...) Nós temos uma situação específica no nosso componente que exemplifica essa dificuldade: a lei determina que quem autoriza uma despesa, não pode autorizar o respectivo pagamento. Isso implica em que se tem que, obrigatoriamente, ter dois níveis de função, nós temos esses dois níveis aqui, mas tem uma regional que não tem. (...) Então, a nossa própria estrutura engessa; além do lado legal, existe o lado institucional, porque as estruturas das unidades centrais e regionais são muito



rígidas. Nas unidades centrais, embora haja essa rigidez, se tem uma possibilidade maior de configurações porque existem mais funções comissionadas do que nas regionais, isto torna a estrutura das regionais mais rígida ainda. (...) A rigidez [nas regionais] é muito maior, eu até entendo que isso seja [uma questão] legal, mas o problema é a amarra que pode causar, porque se precisar resolver um problema em uma regional, as soluções são muito menores. Na unidade central existe essa rigidez legal, mas pela própria quantidade [de comissões], existe uma possibilidade maior de se fazer outros que arranjos, (...) não é uma crítica a eles, mas sim uma crítica à situação das regionais. (...) Por exemplo, aqui talvez fossem necessárias menos coordenadorias e mais comissões de assessoramento. (...) O fato de não se poder fazer esses rearranjos dificulta [o cotidiano do trabalho] porque se existe um nível [hierárquico] além do que seria necessário, isto significa uma instância de decisão a mais, que com certeza atrapalha o processo. E, por outro lado, quando não há, por exemplo, um nível intermediário de decisão, ele pode fazer falta para resolver alguma coisa, pois possivelmente esse primeiro nível gerencial vai estar muito sobrecarregado, o que pode causar atrasos nas decisões e fazer com que ele não responda com a agilidade necessária.” (E4)

Como sugere o depoimento acima transcrito, algumas situações existentes na organização apontam no sentido de uma flexibilização das estruturas organizacional e hierárquica e, ainda que consistam de casos específicos e não alcancem maiores dimensões dentro da organização, indicam uma resistência à rigidez do sistema.

Convém mencionar que na organização, não apenas a estrutura hierárquica é rígida, como também o controle hierárquico-burocrático se sobrepõe, em alguns casos, às demais formas de controle que atuam na organização<sup>37</sup>, refletindo a maneira como se processam as relações de poder no BC.

“Certa vez, eu disse para o chefe que ele tinha poder para tomar determinada decisão. Ele dizia que não e afirmava que essa decisão cabia à chefia superior. Eu perguntei se ele havia lido o manual para ver quais eram as principais funções dele. Ele respondeu que não e perguntou porque eu questionava aquilo. O que eu respondi a ele é que estava escrito no manual que era ele quem teria poder para tomar aquela decisão. Isso quer dizer que (...) ele nunca olhou o manual do banco, [e isso acontece] porque a regra escrita não tem um papel relevante dentro da organização, a regra [que prevalece] é outra: é a regra dos feudos (...) A lei que impera não é a lei escrita, é a lei verbalizada, a lei cultural, a lei feudal, não no sentido de antiga, mas no sentido de ser uma lei transmitida através das gerações pela cultura e não uma lei escrita, manualizada, como é típico de uma organização burocratizada (...) Assim, as [minhas] maiores dificuldades profissionais se referem à observância de normas não escritas, pois a norma escrita me é confortável. O problema é que o funcionamento da instituição não se dá em cima da norma, ele se dá em função de leis feudais (...) com transmissão oral, com sistemas informais de punição, e essa é a minha maior dificuldade dentro do BC, é a norma não escrita, é a cultura feudal que impõe as características da atuação profissional e atuação pessoal do funcionário.” (E12)

---

<sup>37</sup> Algumas dessas situações correspondem a convenções, que são normas e regras que não são explicitadas mas que impõem um controle sobre a conduta dos membros da organização, e que são examinadas no item 6.4 que trata do controle normativo.

Além disto, percebe-se que, quando há interesse dos grupos dominantes na organização, a estrutura organizacional pode ser posta em questão e sua rigidez pode ser enfrentada. A reestruturação, também chamada por alguns de reorganização, ocorrida em 1999, é um exemplo recente de alteração promovida no sistema de mando e obediência da organização.

“A reorganização, em 99, foi um marco no BC. Ela significou, para as regionais, uma mudança cultural fundamental: existia uma estrutura, até então, calcada nos delegados regionais, que tinham toda uma estrutura de poder regionalizada, e eram praticamente representantes do BC para a sociedade regional. O delegado, principalmente nas regionais menores, tinha um poder que se exercia muito mais fora do BC do que propriamente dentro da organização, ele exercia um poder. Quando se fez a reorganização, (...) e se acabou com a figura do delegado, criando as gerências técnicas, o objetivo maior era se dar mais agilidade à prestação do serviço lá na ponta, nas regionais.” (E15)

“Fala-se muito em orçamento, mas a reestruturação não foi feita por causa de orçamento: você tinha um cara em Belém e tiveram que pagar para ele ir para São Paulo, por exemplo (...). Eles deveriam não digo corrigir, porque o erro foi muito grande, mas ao menos atenuar o desgaste da reestruturação, porque hoje até o banco admite que foi um erro. (...) Antes o delegado tinha um certo poder e hoje o gerente tem um poder bem reduzido, embora a responsabilidade seja ainda muito grande” (E19)

Na estrutura organizacional vigente atualmente do BC, o nível hierárquico mais alto é constituído pela Diretoria Colegiada, cujos membros são indicados pelo Presidente da República. De acordo com o Regimento Interno do BC, a Diretoria Colegiada é o órgão de deliberação, cabendo-lhe exercer a administração superior da organização; além disto, ela é responsável pela formulação de políticas e diretrizes relativas aos objetivos organizacionais e consiste da instância final, no nível institucional, acerca de assuntos administrativos, como a estrutura organizacional e a política de pessoal.

Cada diretor tem atribuições e competências específicas como membro da Diretoria Colegiada e como superior hierárquico de uma Diretoria, cabendo a ele, também, a alçada final de decisão sobre assuntos técnicos e administrativos pertinentes à sua área de atuação. Todavia, a análise dos dados coletados revela que prevalece entre os funcionários o sentimento de que os diretores não interagem com os demais funcionários e não se envolvem com assuntos do cotidiano da organização. A Diretoria Colegiada é vista como um órgão à parte, a ponto de alguns funcionários se referirem à existência de “dois Bancos Centrais”: o “BC deles” e o “nosso BC”.

“O BC é mal-visto pela sociedade, mas os funcionários são muito bem vistos, individualmente, pela sua competência, pela sua forma de trabalhar. Existe um abismo entre esses dois BC’s. (...) Mas eu não saberia te dizer quem seria esse outro BC que é visto, na sociedade, como uma caixa-preta. (...) O funcionário não tem uma identidade muito forte com a instituição, ele tenta se omitir, acaba se contaminando pelas notícias dos jornais e, em vez de tomar uma atitude pró-BC e explicar os fatos do ponto de vista da instituição, ele acaba assumindo que a culpa é realmente ‘daquele pessoal que comanda o BC’, ele se coloca fora do BC, consegue fazer essa abstração.” (E33)

“Você tem (...) uma separação muito grande na organização: é como se existisse um BC que vai até o nível de chefe de departamento, e outro, que é a Diretoria, ela é um Banco Central à parte. Como cada diretor tem um consultor próprio, eles acabam constituindo mini departamentos, por exemplo, tem um mini-Depec, um mini-Depin, um mini-Decec, é como se fosse um órgão separado mesmo. Os chefes de departamento reclamam muito disso, porque as coisas não fluem, quando vão até a diretoria às vezes não voltam, e eles se sentem apartados pois as decisões são tomadas lá na diretoria. Neste processo decisório, são os consultores da diretoria que fazem o papel dos departamentos, porque quem passa as informações para o diretor não é o departamento em si, através dos respectivos chefes, e sim, o consultor. A diretoria, de certa forma, não é uma diretoria do Banco Central, ela faz parte da equipe econômica, é um pessoal muito mais articulado com as decisões político-econômicas do governo do que com as decisões só do BC.” (E7)

A visão predominante de que a diretoria é representante do governo federal, corresponde à realidade dos fatos, pois, além de sua composição ser definida por ele, ela tem um papel preponderantemente técnico-político dentro do BC. Assim, a percepção de que há duas organizações dentro do BC se relaciona com o fato de que as decisões que emanam dessa instância organizacional<sup>38</sup>, e que têm repercussão no cenário nacional e internacional, não guardam, no entender dos funcionários, relação com as tarefas desenvolvidas no dia-a-dia do trabalho<sup>39</sup>. Os depoimentos revelam ainda que os funcionários identificam um desinteresse por parte da diretoria em relação aos assuntos internos, o que se apresenta como uma contradição quando se considera que à diretoria colegiada cabe a decisão final sobre vários desses assuntos.

ENRIQUEZ (1974, p. 72, 74-75) colabora para o entendimento da relação que se estabelece entre a diretoria do BC e os demais funcionários. Segundo ele, a organização impede o surgimento do desejo de seus membros, a partir da instituição de um imaginário enganador, de forma que “um único desejo pode ser considerado, é aquele da organização; e

---

<sup>38</sup> Um outro aspecto dessa cisão imaginária que os funcionários operam na organização é analisado no Capítulo 6, subitem 8, que trata do Controle por Vínculos.

<sup>39</sup> Esse descolamento entre as decisões tomadas ao nível da Diretoria Colegiada e o cotidiano do trabalho reflete, em parte, o fato de que os funcionários não se sentem comprometidos com a “missão institucional”; essa problemática é examinada em maiores detalhes no Capítulo 6, subitem 5, que trata do Controle Finalístico.

se não se deve realizar projetos pessoais, é porque a organização propõe um ideal comum para o qual devem concorrer todas as condutas individuais. (...) O desaparecimento do desejo e a emergência das necessidades é o corolário (...) da existência do desejo da organização.” O desejo, entretanto, não é ocultado para todo mundo, de forma que os dirigentes organizacionais são os que “estão habilitados a definir o ideal do ego da organização”. São eles

que lhe dão a palavra, que vão construir os significantes fundamentais da organização (seu sistema simbólico, sua lei, aos quais os membros da organização estarão presos) e que vão tentar passar para o real (através das estruturas colocadas e da ação quotidiana) seus desejos de poder total. (...) Eis porque o sonho, que não seria o dos dirigentes, não pode ser aceito, pois ele seria, enquanto ruptura fundamental, ruptura não somente da repetição na organização mas também da estrutura de submissão.

Constata-se, ainda, como sugere FARIA (1985a), que quando os dirigentes não se encontram habilitados a definir os objetivos organizacionais, são contratados consultores externos, que tratam de adaptar à realidade organizacional as “últimas novidades” em termos de tecnologia de gestão. Tal estratégia, aplicada recentemente no BC, visa, além de suprir uma lacuna nas habilidades dos dirigentes, legitimar decisões relativas à estrutura organizacional e gestão de pessoas, sugeridas pelas consultorias e referendadas, em última instância, pela diretoria. No caso em questão, à legitimação garantida pela ideologia que sustenta as tecnologias de gestão contemporânea se soma a oferecida pelo saber e pela competência de que se revestem ditas consultorias empresariais.

O controle burocrático busca normalizar os comportamentos por meio de uma combinação de regras, procedimentos, documentação e vigilância. Enquanto as regras burocráticas estabelecem as formas de condução de um processo, a vigilância assegura o respeito a essas regras. É pela via do controle burocrático que o processo decisório e os canais de comunicação são embutidos na estrutura hierárquica, daí se falar em controle hierárquico-burocrático. Uma das conseqüências da imposição do controle burocrático ao longo da estrutura hierárquica é que, ao enfatizar a estrutura formal da organização e as distinções entre os níveis hierárquicos, ela possibilita que os processos de trabalho sejam definidos com mais precisão (FARIA, 2004).

Neste sentido, observa-se no BC uma correspondência direta entre a estrutura organizacional, a estrutura hierárquica, o processo decisório e o fluxo do processo de trabalho. Os limites de autoridade e responsabilidade dos cargos comissionados são definidos detalhadamente, para cada um dos processos de trabalho atinentes aos componentes da estrutura organizacional, em regulamento específico<sup>40</sup>. Além disto, as normas e regras que constituem o controle normativo descrevem detalhadamente os processos de trabalho e reforçam as distintas instâncias de decisão envolvidas na sua organização.

Verifica-se, de fato, que no BC a organização dos processos de trabalho<sup>41</sup> reflete os distintos níveis decisórios e se relaciona diretamente com as relações de poder que se processam na organização. Além disto, pela relação intrínseca entre a divisão do trabalho e a estrutura hierárquica, a organização do processo de trabalho instituída no BC reproduz a separação entre trabalho manual e intelectual ao longo da estrutura organizacional<sup>42</sup>. Desta forma, aos funcionários que não fazem parte da estrutura hierárquica da organização cabem as tarefas operacionais e mais simples e, à medida que se sobe na escala hierárquica, o nível de complexidade das tarefas e o grau de autonomia e de responsabilidade crescem.

Com efeito, a organização do processo de trabalho no BC segue explicitamente um sistema que opera em cadeia, com níveis de decisão crescentes, de forma que um processo que é analisado em primeira instância por um analista de uma gerência regional pode ser decidido, em última instância, no topo da estrutura hierárquica.

A combinação de uma estrutura hierárquica com uma organização do processo de trabalho detalhada “acaba por amenizar a iniciativa e propicia a proliferação de ações ritualísticas nas organizações, criando condições próprias não só para o exercício das formas de controle, como para a expansão dos meios de controle” (FARIA, 2004, p. 14). Assim, a operacionalização da estrutura de controle que se estabelece pelo controle hierárquico-burocrático tem, sucinta e genericamente, como primeira etapa a divisão e a distribuição das

---

<sup>40</sup> Tal regulamento consiste do Manual de Organização Administrativa, ADM, que é tratado no item 6.4 referente ao Controle Normativo.

<sup>41</sup> Outros aspectos da organização do processo de trabalho no BC são examinados no item 6.3, que trata do Controle Físico na organização.

<sup>42</sup> A divisão do trabalho no BC é examinada em maiores detalhes no item 6.3, que trata do Controle Físico.

tarefas entre os funcionários pelo chefe imediato. A ele cabe também a primeira anuência ao trabalho realizado, que se materializa na forma de um “de acordo”, apostado sobre o papel. Esse procedimento, além de ser carregado de um significado simbólico, na medida em que pode representar o reconhecimento pelo trabalho realizado, expressa a falta absoluta de autonomia do funcionário; como resume MATTOS (1994, p. 31), “frequentemente, o trabalho de muitos funcionários se resume a despachos formais em documentos, um passo na tramitação de um processo, uma gota no oceano da gigantesca máquina do Estado. Sabe-se, além do mais, que por trás do formal, tudo se opera por baixo dos panos; que as coisas mais importantes são resolvidas ‘por fora’”.

“Eu não determino para os funcionários como deve ser feito um despacho, também não costumo mexer no parecer de ninguém. O que eu faço é dizer para o analista que se eu não estou entendendo o que ele escreveu, outras pessoas podem não entender também. Eu não posso dar o de acordo em alguma coisa que eu não entendi. Quando o analista não acata as minhas sugestões, eu costumo fazer um despacho à parte, porque eu já fui analista e nunca gostei que me obrigassem a mudar meus pareceres. Então, eu acho melhor assim, senão o analista fica sem autonomia. Acontece também de eu dar um de acordo e o gerente achar que o parecer não ficou claro.” (E1)

Nesse contexto, verifica-se também que as sugestões dos funcionários, que dizem respeito à organização do processo de trabalho, e a normas e regras que regem o cotidiano do trabalho seguem um encaminhamento que se dá em cadeia, percorrendo os diversos níveis hierárquicos existentes na organização. A centralização das decisões nos níveis hierárquicos superiores separa “efetivamente os agentes não apenas por função, mas intelectualmente, em uma descontinuidade lógica” (FARIA, 2004, p.14).

“Existem analistas que fazem um trabalho rotineiro, muito operacional e que estão lidando com esse tipo de serviço há muito tempo; eles têm, de fato, um perfil muito operacional, não necessariamente por opção deles, mas sim pela própria gerência da instituição antigamente: eles sempre fizeram o trabalho sem entender o porquê, não havia muito espaço para se discutir, eles [os chefes] apenas mandavam que ele operacionalizasse. Tem também um outro pessoal que faz um trabalho mais de análise, de pensar, de tentar responder as coisas...(...). Eu acho fundamental [explicar aos funcionários o porquê do trabalho que está sendo desenvolvido], eu não gosto quando me dão alguma coisa para fazer e eu não sei o que estou fazendo, para que serve aquilo, como se insere a minha atividade no trabalho [do setor], ou quando você faz alguma coisa e, depois, não sabe o que aconteceu com aquilo [depois que saiu da sua mesa]. Aqui no banco, sempre teve muito disso: você faz um trabalho, faz um parecer, alguma coisa assim e depois, não sabe o que aconteceu com ele. Não sabe se o seu parecer foi aceito, se não foi aceito [pela chefia]. (...) Aqui no BC, desde que eu entrei, sempre tive problemas, eu até mudei de área, porque eu trabalhava em uma área que tratava de um assunto sobre o qual eu já tinha até escrito trabalhos antes, pois tinha relação com a minha formação acadêmica. Mas eu lidava com um chefe, e no BC existe essa característica comum

entre os chefes, eles centralizam o trabalho, não sei se é medo de concorrência, mas eles não passavam o trabalho adiante, e o que acontecia comigo? Eu não sabia que acabava acontecendo depois que eu fazia um trabalho e mandava para a chefia. Eu não sabia o que tinha acontecido com aquele trabalho, não recebia o retorno. Ou ainda, mandava uma coisa e quando voltava, não voltava para mim, parava no chefe, ele era muito centralizador. Eu tive muito problema e muita dificuldade com isso, com o fato das pessoas ficarem donas do trabalho, é como se dissessem: ‘Isso aqui quem faz sou eu, se eu deixar outras pessoas saberem disso, elas poderão tomar o meu lugar’, essa é uma cultura muito característica, eu senti muito isso aqui no banco. (...) Eu acho que isso tem mudado no banco, mas não tanto [quanto deveria ter mudado]. Essa atitude não tem a ver necessariamente com a geração do pessoal, tem a ver com quem está exercendo cada cargo, eu vejo gente de concursos novos, pessoas de menos de trinta anos, que têm uma postura de trabalho que é como se dissessem: ‘Eu não vou deixar os meus funcionários saberem disso - meus funcionários, embora os funcionários não sejam dele, sejam do banco - porque se ele souber isso aqui, ele vai tomar meu cargo, vai tomar minha chefia’, existe muito esse tipo de atitude, eu percebi muito isso no banco. Foi por isso que eu resolvi mudar de área, porque aqui eu tinha um relacionamento melhor com a chefia, que não é centralizadora, não esconde nada de ninguém, não senta em cima do trabalho, e eu tinha todos esses problemas com o chefe anterior (...). Antes de vir para cá, eu tinha feito uma série de trabalhos propondo mudanças na forma como a gente trabalhava, mas esses trabalhos paravam na gaveta do chefe imediato, o trabalho não ia adiante. Quando mudou a chefia, eu peguei todos esses trabalhos e levei para o consultor. Em função desses trabalhos que eu havia feito, o banco adotou uma série de medidas que tiveram grande impacto e que foram muito importantes para o BC. (...) Mas isso não é uma realidade no BC, muita gente ainda centraliza muito.” (E7)

Convém notar que, como assinala TRAGTENBERG (1980, p. 38), “quando o chefe não informa suficientemente seus subordinados não é apenas para se proteger estrategicamente, mas também para que seus subordinados, não tendo uma visão do conjunto como a que ele tem, possam sentir necessidade da mesma.” Dentro deste contexto, a definição estrita de autoridade gera outras situações contraditórias, como a descrita no depoimento abaixo transcrito.

“No nosso setor nós enfrentamos muitas dificuldades em relação à hierarquia. (...) A gente sempre encontrou muita dificuldade em enfrentar os níveis hierárquicos superiores, eu não me refiro só à chefia do departamento não, mas a dirigentes do primeiro escalão, diretor mesmo. Só para te dar um exemplo: nós recebemos uma proposta para realização de um convênio de parceria com outro órgão público que ficou dois anos parada na mão de um diretor da gestão anterior. (...) Tudo isto porque os níveis hierárquicos superiores não sabiam que aquilo interessava [ao BC] e, então, não tinha como fazer andar. A gente já teve que amargar diversos fracassos, porque nos movimentávamos para implementar programas que a gente sabia que eram importantes, e acaba sendo como nadar, nadar e morrer na praia...A gente tem um determinado programa que já foi elaborado há mais de um ano, e que já era para ter sido implantado há mais de dois anos até porque que a gente vem sendo cobrado por isso, porque o banco vai ter problemas em relação a esse assunto logo, logo, mas a gente não consegue implementar o programa por falta de patrocínio nos níveis hierárquicos superiores.” (E27)

Notam-se também situações em que a escala de decisões estabelecida pelo controle normativo, procurando respeitar a distribuição de responsabilidades pelos processos de

trabalho de acordo com a estrutura hierárquica, proporciona situações em que a transgressão às regras é a única forma de se fazer o trabalho adequadamente. A centralização da elaboração das normas relativas ao serviço nas unidades e a busca constante de uma padronização de ações observadas no BC agravam essas situações<sup>43</sup>.

“Nós usamos o manual do setor como suporte e às vezes tem de se fazer algumas adaptações. É difícil se chegar ao requinte [de ter tudo normatizado a ponto de poder seguir exatamente o que diz o manual] em função do tamanho do componente, portanto, tem que se fazer alguma adequação. Por exemplo, nós temos uma situação aqui em que a aprovação de um determinado documento, pela norma, depende do gerente. Mas há aí um certo contra-senso, porque quando esse documento era emitido no papel quem o assinava era o coordenador e o analista; agora que ele é emitido eletronicamente pelo BC quem tem que aprovar é o nível hierárquico superior, neste aspecto houve até um retrocesso, uma centralização. Se antes funcionava bem da forma como era [por que mudaram?!]... Então, como nós fazemos no dia-a-dia em função do [grande] volume de documentos que são aprovados? O coordenador aprova *ad-referendum* da gerência. O documento é aprovado, o analista passa para o coordenador, que dá o de acordo, e depois passa para o gerente. Só que quando gerente assina, o documento já foi aprovado e o interessado até já fez uso do documento, porque é meio formal isso daí [a aprovação do gerente]. Talvez isso se justifique em uma regional com uma estrutura menor do que a nossa, onde se aprova um ou dois documentos desses por dia. Nesses casos, teria como passar um a um para o gerente assinar previamente, antes de aprovar o documento, mas em uma regional grande....Então, são pequenas adaptações que não prejudicam a confiabilidade do documento, que pode até ser cancelado caso o gerente veja algum problema nele. Mas essa aprovação do gerente é meramente formal, porque como o documento já passou pela mão do analista e pela do coordenador, a gente não viu necessidade de propor alteração do manual nesse sentido, até porque talvez isso funcione bem para as regionais que tem um volume menor de serviço.”(E13)

A instância decisória final dos processos de trabalho depende tanto do assunto em questão, como do componente, visto que a organização dá certa margem de manobra para que os componentes adotem graus distintos de descentralização. Neste sentido, observa-se que a partir da alteração na estrutura organizacional promovida em 1999, alguns níveis de decisão foram deslocados da instância superior das unidades regionais, que era representada por um delegado-regional, para as unidades centrais, na medida em que cada gerência técnica é subordinada, técnica e administrativamente, à unidade central. A instância superior de decisão, seja relativa a assuntos técnicos, seja a assuntos administrativos, foi, portanto, centralizada nas respectivas unidades centrais.

“A hierarquia é extremamente rígida. Piorou muito depois que (...) se promoveu o desmonte das delegacias. Quando havia a figura do delegado, no caso de um conflito, a gente ia para o delegado e

---

<sup>43</sup> Tal situação é retomada na análise do Controle Normativo, item 6.4.



resolvia por aqui mesmo na regional. Hoje, se um setor daqui tem um problema técnico para resolver com outro setor, daqui também, isso tem que ser resolvido em Brasília, para depois a solução vir para cá. É uma estrutura toda mais rígida, mais autoritária. (...) Tinha que ser uma estrutura mais dinâmica, as regionais tinham que ser valorizadas, ter autonomia, pois o que tem é concentração de poderes.(...) Na época das delegacias tinha mais autonomia, o que eles quiseram com a reestruturação foi pura concentração de poderes. (...) Eu sinto muita falta de autonomia, pois cada gerente acaba se reportando a Brasília. (...) Em alguns setores, o gerente não resolve nem as atividades que serão executadas, ele não decide mais nada, quem decide é Brasília, eles é quem decidem tudo, mandam para cá a lista de atividades e um cronograma. O gerente virou um mero cumpridor de ordens, só repassa as ordens que vêm de Brasília. (...) Nessa estrutura que se criou acabam sendo designados para os postos de comando pessoas que se adaptam à estrutura. [Além do que] não tem espaço para questionamentos, para críticas, sequer críticas para melhorar o serviço. (...) O pessoal de Brasília não lida muito bem com isso [críticas] não.” (E18)

Nesta estrutura, o sistema de mando e obediência instituído a partir da estrutura hierárquica surte os efeitos desejados, qual seja, a submissão institucionalizada, na medida em que as decisões tomadas em nível hierárquico superior não são postas em questão pelos que a ele se sujeitam.

“Era muito comum antigamente segurar processo. Eu já tive a oportunidade de estar em um desses cargos de chefia, mas eu nunca quis para não ficar amarrado. Eu nunca pretendi nem disputar esses cargos, porque eu via a posição do pessoal [comissionado], a situação em que eles ficavam. Eu não acataria uma ordem qualquer só porque ela veio de Brasília, e o que aconteceria é que eu ia perder o cargo, por que, então, eu ia conseguir o cargo, para perdê-lo em seguida? Não teria lógica. (...) Eles sempre fizeram isso [acatar as ordens] com medo de perder o cargo. No banco sempre teve essa coisa da hierarquia (...) eu jamais me sustentaria em um cargo desses, então, a comissão vai para o cara certo, porque se [os superiores hierárquicos] pedem alguma coisa e você diz não, no outro dia você está fora [do cargo]. A regra é essa. (...) Esse pressão toda vem da diretoria, porque um chefe de departamento normalmente é um funcionário de carreira, de forma que ele não peita uma ordem dessas.” (E30)

Observa-se, entretanto, que a despeito do aparente conformismo em relação à maneira como são tomadas as decisões, o confronto direto entre os que gerem e os geridos, para o qual aponta FARIA (2004), se apresenta na forma de um conflito latente entre as unidades centrais e as gerências regionais.

“A intenção da reestruturação foi concentrar os poderes [nas unidades centrais], o desmonte das delegacias não foi nada mais do que isso. Por conta disso, dessa filosofia, eles [das unidades centrais] passaram a colocar em postos de comando pessoas completamente alinhadas com eles. (...) Isso tudo faz parte da cultura que há em Brasília, de se idolatrar os diretores, eles são vistos como semideuses. (...) Mas nas regionais (...) há uma resistência a isso, há uma tendência das pessoas não aceitarem os ‘pacotes’ que vêm prontos, elas questionam, procuram adaptar as orientações. Tem que tentar mudar isso no banco, esse autoritarismo, essa cultura de subir quem está mais próximo do chefe em detrimento da competência de cada um, do caráter das pessoas. (...)”

Nessa estrutura acabam sendo designados para postos de comando as pessoas que se melhor se adaptam à estrutura.” (E18)

A interpolação da estrutura hierárquica com o controle burocrático vem possibilitando a transformação das formas direta de controle, como as “atividades de direção, imposição e vigilância direta para as de monitoria e avaliação do desempenho dos subordinados de acordo com os critérios definidos pela organização” (FARIA, 2004, p. 15). Apesar disso, verifica-se que o controle exercido no BC não prescinde da vigilância<sup>44</sup>, que consiste, efetivamente, de uma das essências da estrutura hierárquica que permeia as organizações. Essa forma de controle direto é exercida fundamentalmente pelas “chefias imediatas, as quais são, ao mesmo tempo, juízes (avaliadores) e vigilantes (disciplinadores)” de um sistema de avaliação que julga o comportamento dos agentes, em adequado ou inadequado, sempre de acordo com os critérios estabelecidos pelos dirigentes organizacionais. A análise dos dados coletados revela que as chefias imediatas são tidas como “os olhos da organização”, apontando na direção de que atuam como agentes operacionalizadores do sistema disciplinar organizacional.

“Eles [as chefias] não gostam de quem critica, de quem contesta uma ordem. Às vezes, até uma tomada de iniciativa é vista com maus olhos, porque quem te vê em primeiro lugar é a chefia imediata, e geralmente, só quando o resultado [da iniciativa] é muito bom é que você consegue que ela seja implementada.” (E30)

Como se sabe, a estrutura hierárquica consiste de um sistema determinado pela necessidade de operacionalização e disseminação do controle e da vigilância ao longo da estrutura organizacional. Uma das formas através das quais essa finalidade se manifesta no BC é a partir da postura que as chefias, principalmente, as de nível intermediário e imediata, assumem no sentido de “estar a par de tudo o que se passa no setor”. Note-se que, agindo desta forma, as chefias lançam mão da impessoalidade que o controle burocrático proporciona às relações de autoridade hierárquica.

Além dos assuntos eminentemente técnicos, o sistema de normas e regras internas atribui às chefias imediatas uma série de responsabilidades que se relacionam com assuntos

---

<sup>44</sup> A vigilância é considerada no presente trabalho como uma forma de controle físico, de forma que é analisada no item 6.3, que trata desta forma de controle.

do dia-a-dia da gestão de pessoal, como controle de horários, indicação para treinamentos internos e externos e marcação de períodos de férias. Essa estratégia possibilita a ampla utilização de concessões<sup>45</sup>, técnica de manipulação que se expressa na forma de pequenos favores das chefias com o intuito de garantir um comportamento esperado da parte dos funcionários.

“A organização antecipa-se aos conflitos, absorve e transforma as contradições *antes* (grifos do autor) que estas resultem em conflitos coletivos.” Desta forma, a organização toma uma série de providências que “não são tomadas com o objetivo de evitar os conflitos, mas de proporcionar o bem-estar dos trabalhadores, o sucesso da empresa (...), todos critérios *positivos* (grifos do autor)”, o conflito, entretanto, “é negado, abolido e apagado da linguagem da organização. Se esta linguagem reinasse, nem mesmo se falaria do conflito e tudo estaria, assim, em ordem” (PAGÈS et al., 1987, p. 34). A atuação das chefias imediatas e intermediárias remete ao previsto por PAGÈS et al. (1987), na medida em que tomam para si a responsabilidade pelo “clima” no setor que gerem.

“A nossa equipe funciona como um time, eu fico muito ligado nessas coisas (...). Eles trabalham muito bem e eu não problemas de relacionamentos aqui na equipe. É claro que eu fico ligado para ver o que eles falam entre si, porque quando tem um problema entre eles, fica fácil de perceber. (...) As formas de reconhecimento no BC são limitadas, o que é ruim. Mas se tem a comissão e, além disso, se pode dar um bom ambiente de trabalho para os funcionários. Eu procuro dar um bom ambiente, não criar um clima ruim, negativo, de tensão (...) [O chefe] é tudo, se você tem um gerente que reclama porque o funcionário chegou 5 minutos atrasado não tem clima que resista. (...) Eu não fico tomando conta deles (...) eu confio, se um dia eu desconfiar de alguém da minha equipe, esta pessoa sai dali...Eu acho que isso é o que você pode dar para a pessoa, não é só salário! (...) [Além disso,] se o cara quer mudar as férias, ou quer usar o banco de horas, eu nunca nego, desde que não vá atrapalhar o serviço. E também nós fazemos comemorações de aniversários no setor.” (E22)

De modo semelhante ao que ocorre com os processos de trabalho, percebe-se que existe um encadeamento lógico que comanda a comunicação entre as pessoas no BC. A exemplo do que sugere FARIA (2004), a estrutura hierárquica é que dita a forma que tomam os canais de comunicação no BC. Desta forma, verifica-se que o trato de assuntos referentes ao serviço deve ser feito sempre com o superior hierárquico imediatamente superior. Assim, o funcionário se reporta apenas ao coordenador; este, por sua vez, é quem vai ao gerente ou ao chefe de subunidade, e assim sucessivamente.

---

<sup>45</sup> As concessões são tratadas no item 6.3, que se refere ao Controle Físico.

“Eu já falei com o meu chefe sobre esse problema em relação à organização do processo de trabalho, mas (...) eu não sei se ele chegou a falar com o chefe do departamento. (...) Eu não tenho [contato direto com Brasília], o contato é pequeno, porque, no nosso caso aqui, esses contatos são feitos através da gerência, até para o gerente não ficar por fora do processo. Qualquer dúvida que eu tenho, eu trato com gerente, com meu superior que é o gerente, dessa conversa ou se tira uma posição comum ou então ele fala com Brasília, isso quando envolve uma questão de orientação normativa, por exemplo. Quando são dúvidas mais específicas, problema de sistemas, por exemplo, é comum o próprio analista ligar para Brasília (...), mas ai é o analista daqui falando com analista de lá, então tudo bem, porque você não está ... Mas, dificilmente eu ligo daqui para falar com o adjunto, ou o analista fala direto com algum chefe de divisão ou coordenador, isso geralmente não acontece. Também não se tem essa intimidade ainda, muita gente que entrou aqui ainda nem conhece a cúpula de Brasília, então não se sente à vontade para falar [com o pessoal de lá].” (E13)

Essa linha definida para a comunicação entre os funcionários serve aos interesses dos grupos que se sobressaem nas relações de poder que se processam na organização, pois permite canalizar toda palavra para fins produtivos e evita questionamentos indesejáveis. “Na organização o discurso se apresenta sempre como palavra fragmentária<sup>46</sup>. Só temos o direito de nos pronunciarmos sobre os problemas de nossa competência, situados ao nível de nossas responsabilidades, não sobre as questões que nos importariam mas sob as quais ninguém nos pede nada e que colocariam em questão a divisão do trabalho existente.” ENRIQUEZ (1974, p. 79, 80)

Contudo, alguns depoimentos revelam que o fato de os canais de comunicação estarem embutidos na estrutura hierárquica acaba, em última instância, refletindo diretamente nas relações de trabalho, inclusive entre funcionários de mesmo nível hierárquico ou que sequer fazem parte da hierarquia formal.

“Um costume que não existe no BC é de as pessoas sentarem e conversarem. Eu costumo dizer que se as pessoas sentassem e conversassem, quantos problemas não se resolveria! Mas não existe esse costume. O que às vezes acontece é de alguém ligar ou passar em e-mail, uma coisa formal. Mas ir lá, conversar com o cara (...), de maneira clara, isso não se faz. (...) A coisa é sempre silenciosa, as pessoas não têm muito esse costume [de conversar], (...) têm medo de conflito, tem medo de enfrentar o conflito, de encarar o conflito como tal ou como possível, e bom em muitas situações, principalmente quando ele pode ser discutido e, de alguma maneira, resolvido. Já ouvi falar que às vezes chegam votos para aprovação da diretoria que são contrários a todo um trabalho que eles [a diretoria] vêm desenvolvendo. Aí você vai ver e lá no início teve uma briga de dois grupos, as coisas foram caminhando e não houve uma preocupação de enfrentar o conflito.” (E6)

---

<sup>46</sup> A palavra fragmentária é examinada em maiores detalhes no item 6.3, que trata do Controle Físico.

A análise dos dados coletados revela ainda estratégias e mecanismos que atuam no BC no sentido de mascarar a estrutura hierárquica e impedir que sua verdadeira finalidade venha à tona. Uma dessas estratégias remete à aparência de competência, habilidade, mérito e determinação organizacional de que se reveste tal estrutura e que lhe garante sustentação política e ideológica (FARIA, 2004). A “ética das relações hierárquicas”, como assinala TRAGTENBERG (1980), é criada a partir da idéia de que o exercício da chefia vincula-se, aparentemente, à competência. Assim, o discurso cobertura que predomina nas organizações de que a hierarquia é fundamental à eficiência organizacional se fundamenta em uma articulação entre a separação dos agentes por níveis de competência, habilidades, autoridade e responsabilidade operada pela estrutura hierárquica, o controle burocrático e a divisão do trabalho em trabalho intelectual e manual. Em outras palavras, como o processo decisório está embutido na estrutura hierárquica, a eficiência do processo de trabalho passa a depender, aparentemente, da competência de quem toma a decisão. É neste sentido que a ideologia da competência (CHAUI, 2001) e a meritocracia<sup>47</sup> atuam conjuntamente na legitimação da estrutura hierárquica, pois acabam acobertando o controle e a vigilância, que são a verdadeira razão de ser da hierarquia.

“Aqui a hierarquia pesa muito, tem uma distinção pelo cargo que é muito ruim dentro do banco, porque as pessoas entraram juntas e passam pelas mesmas dificuldades, e, além disso, você sabe que as pessoas, muitas vezes, não são comissionadas por competência, muitas são por apadrinhamento e, dentro de uma instituição como essa, você nunca vai ter como separar a competência do apadrinhamento. (...) Ou você dá o ganho por merecimento, e aí ninguém vai discutir, ou você não dá nada. (...) Se o critério for bem claro, bem objetivo, ele não gera questionamento; se o merecimento for subjetivo, aí gera questionamento, é a diferença entre o apadrinhamento e a competência. É difícil você ver uma pessoa que é competente tecnicamente ser desqualificada, você pode desqualificá-la até na personalidade, pela maneira de se vestir, mas não pode desqualificá-la pela competência técnica, o pessoal aceita melhor.” (E33)

Essa estratégia, porém, toma outros contornos e opera contraditoriamente deixando exposta a estrutura hierárquica. A distinção entre dirigentes e dirigidos, que está implícita na estrutura hierárquica, acaba por gerar, no BC, uma segmentação entre comissionados e não comissionados que pode ser identificada ao longo de toda estrutura organizacional e é citada em muitos depoimentos como sendo um dos grandes problemas institucionais.

---

<sup>47</sup> A ideologia da competência e a meritocracia são tratadas mais detalhadamente no item 6.5, que examina o Controle Finalístico.

“Qualquer tipo de distinção [entre comissionados e não-comissionados] é ruim (...) Apostar nesse divisionismo é ruim para a organização como um todo, porque se há divisionismo, não há progresso. (...) Isso [essa distinção entre comissionados e não-comissionados] está impregnada na cultura do banco. (...) Essa segmentação por castas é muito ruim, porque se está no serviço público e se não se tem essa questão da equidade bem balanceada, você cai em uma situação em que todos são iguais mas uns são mais iguais que outros e isso acaba com o clima, todos acabam se sentindo inferiores. (...) Os espelhos da organização são os gerentes, porque eles sofrem pressão de cima e de baixo; a partir do momento em que esses gerentes ficam satisfeitos em mostrar que são superiores aos demais, há uma cisão e um lado passa a não se comunicar mais com o outro. E isso é bom para a organização? Eu entendo que não, para a organização seria bom que todos percebessem que estão no mesmo barco, portanto, alguém vai ter que estar segurando o timão, enquanto outros vão estar remando, mas o barco tem que ir para um lado só, se houvesse esse entendimento, não se precisaria apostar em questões de segmentação, o banco tem que superar isso. (...) Essa divisão por castas é ruim e ela existe dentro do banco, é aquele clássico ‘dividir pra reinar’, isso vem de muito longe, vem de Maquiavel, e, infelizmente, isso impera no banco.” (E20)

Essa visão desconsidera, entretanto, que o confronto direto entre o que gere e os que são geridos reflete o sistema de mando e subordinação que está embutido na própria estrutura hierárquica, como sugere FARIA (1987); lutar contra este confronto corresponderia, portanto, a lutar contra a estrutura hierárquica que atravessa o BC, visto que a possibilidade, sugerida por alguns funcionários, de uma estrutura hierárquica democrática, é, em si, uma contradição.

Convém ressaltar que alguns funcionários se dão conta de que quem fala em hierarquia e em cargo de chefia, fala em um sistema de mando e obediência. Ao longo das observações diretas realizadas na organização, em mais de uma ocasião ouviu-se relato de casos de pessoas não haviam aceitado cargos de chefia porque acreditavam não ter perfil “para mandar nos outros”.

“O trabalho [que eu faço] é chato, eu não suporto, porque eu sou um cara muito prático, eu não consigo gerenciar pessoas, eu tenho um cargo de chefia mas eu não consigo gerenciar no sentido de ser aquele cara que manda, e, eu acho que precisa mandar, pois, do contrário, as pessoas não fazem, elas são acomodadas.” (E24)

Observa-se, ainda, que a racionalidade que impera na organização toma contornos tais que torna o sistema de mando e obediência, instituído pela estrutura hierárquica, extremamente rígido. Assim, muito embora o BC se caracterize como uma organização fortemente burocratizada, essa rigidez opera em um sentido contrário à invisibilidade e impessoalidade proporcionadas pelo controle burocrático e acaba por deixar exposto o autoritarismo que permeia a organização. Com efeito, a análise dos dados aponta no sentido

de que não é a existência de uma estrutura hierárquica em si ou sequer a presença de outros fatores que caracterizam o autoritarismo que permeia as organizações capitalistas, mas sim, a postura autoritária dos gerentes que traz à tona o autoritarismo no BC.

Neste sentido, ressalte-se que as demais formas de controle que se exerce no BC se apresentam devidamente legitimadas pela ideologia dominante e, portanto, não são tomadas como autoritárias. O controle hierárquico, por sua vez, quando “exercido de maneira aberta, arbitrária e pessoal” (FARIA, 2004, p. 352), sem a impessoalidade e a invisibilidade proporcionadas pelos elementos característicos do controle burocrático, estabelece um sistema de mando e obediência que impede a negação de seu caráter autoritário.

No âmbito do BC, dissemina-se a visão de que as relações hierárquicas tomam uma forma autoritária pelo fato de a organização ter sido criada durante o regime militar. O que se argumenta é que, como produto de uma época em que os militares comandavam o país, o BC traria em sua gênese as relações autoritárias que dão sustentação aos exércitos (FARIA, 1985a). Esse é, portanto, tomado como o fator definitivo na configuração das relações que se processam no seio da organização, que chega a ser chamada de “filhote da ditadura” por alguns de seus membros. Considerando que a burocracia se apresenta como a materialização do autoritarismo no seio das organizações, como sugere FARIA (1985a), ou seja, que a própria essência do fenômeno burocrático é o autoritarismo (MOTTA, 1985), não se poderia esperar que as relações hierárquicas no BC, que se caracteriza como uma organização burocrática rígida, tomassem outra forma que não fosse autoritária.

O discurso de que o BC é “filhote da ditadura”, de um lado, traduz o autoritarismo presente na organização. De outro, deixa exposto o desconhecimento que persiste no seio das organizações a respeito de tal fenômeno, visto que as técnicas modernas de gestão são tomadas como a única alternativa factível à “cultura” autoritária que predomina na organização. Nesse movimento ideológico, desconsidera-se que o autoritarismo “é exercido também de forma sutil, sofisticada e indireta, a partir de toda uma gama de instrumentos refinados, que as técnicas hodiernas de manipulação são capazes de produzir.” (FARIA, 1985a, p. 28)

Por fim, é preciso considerar que se tal discurso perdura na organização mesmo vinte anos após o fim do dito regime de exceção é porque ele permite aos funcionários justificar e

aliviar a culpa que sentem em relação à postura autoritária que adotam nas relações de trabalho.

“Para contextualizar a situação organizacional do BC atualmente, a gente tem que falar um pouco do passado. O BC foi criado no regime militar, nós entramos em funcionamento no dia 1º de janeiro de 1965. Então, por uma questão que eu credito ao próprio processo de criação da organização e ao regime que se viveu durante um tempo bastante significativo no país, criou-se no BC uma cultura autoritária, tanto internamente, como externamente. (...) Com as mudanças que se viveu nos últimos anos, com a volta da democracia, há uma grande questão em relação à identidade organizacional. Por exemplo, as pessoas que são da geração mais antiga do banco, que tem 25 anos de banco ou mais, viveram durante todo esse período de ausência de democracia no banco e como houve uma mudança muito grande, elas estão hoje buscando uma nova forma de trabalhar e de agir dentro do banco. Isso cria um grande conflito porque é muito mais fácil você determinar as coisas do que ter que discuti-las, exercer a democracia é um processo extremamente difícil, isso é um grande dificultador na organização. Esse processo acabou segmentando muito a organização, o BC é uma organização extremamente segmentada. (...) Podemos até dizer que há especificidades muito diferentes entre os departamentos, mas as pessoas ainda têm uma dificuldade muito grande de se reunir para tomar decisões conjuntas no BC, essa não é uma prática comum na organização. Como também não é uma prática as pessoas que trabalham no mesmo setor se reunirem e conversarem para decidirem questões que têm em comum. É muito mais fácil (...) tomar uma decisão e comunicar, do que ouvir todas as pessoas e ter que tomar uma decisão de consenso e você tem basicamente nos postos-chave da organização o pessoal da geração antiga, de forma que esses fatores geram, evidentemente, uma série de conflitos. (...) em algumas áreas específicas essa questão hierárquica é mais forte, a estrutura hierarquizada ela é mais forte, e é nessas áreas que os conflitos se ampliam. Esse é cenário que a gente está vivendo hoje na organização.” (E15)

O autoritarismo é, como o afirma FARIA (1985a, p. 28), um fenômeno principalmente de ordem estrutural e, nas organizações, “é a expressão da lei e da ordem, é recalcante, repressivo, racional e regulador”. Assim, além da estrutura hierárquica, a divisão do trabalho, a exploração do trabalho, as ideologias inculcadas nos funcionários, a repressão e a violência institucionalizada nas relações de trabalho também são expressões do autoritarismo que permeia as organizações. Portanto, centrar o autoritarismo sob a forma como se processam as relações hierárquicas serve apenas para escamotear as demais formas de controle presentes no BC.

A estrutura hierárquica no BC se camufla ainda na forma de um fenômeno que se denomina, no presente trabalho, de “ideologia de personalização dos setores”. De acordo com PAGÈS et al. (1987), as organizações “clássicas” seguem um modelo hierárquico e personalizado de poder, no qual a tomada de decisão se dá pela via hierárquica, sendo as



decisões e ordens transmitidas pelos superiores a seus subordinados<sup>48</sup>. Esse modelo se baseia nas relações sociais concretas, interpessoais, de forma que as diretrizes emanam de pessoas singulares, identificáveis e são dirigidas a indivíduos particulares<sup>49</sup>. Nessas organizações, a delegação de poder da instância organizacional para da chefia imediata permite a criação e a manutenção de feudos locais, tendo em vista a apropriação de poder a um nível local.

Essa descrição corresponde à maneira como muitos funcionários percebem a configuração das relações de poder no BC e propicia a difusão de uma ideologia por intermédio da qual se toma as relações de trabalho como dependentes única e exclusivamente da forma como as chefias imediatas conduzem o setor sob sua responsabilidade. Tal noção corresponde a uma ideologia porque mascara a estrutura hierárquica, e oferece, em lugar dela, uma visão de que as relações que se processam na organização são função apenas da forma que tomam as relações subordinado-superior. Os setores seriam, portanto, a partir dessa visão, personalizados, sendo essa “personalidade” reflexo da “personalidade” da chefia.

“No BC a gente tem vários mundos, várias culturas, muita diferença em termos de relação de trabalho, de costume, de hábitos, de valores, de cultura, em função de área de atuação, em função de região geográfica, em função de uma série de coisas, são vários bancos centrais. (...) algumas áreas são mais participativa, outras são mais autoritárias, vigora um relacionamento mais autoritário, mais centralizado, mais tradicional. Já outras são mais abertas, mais flexíveis, as pessoas conversam mais, as pessoas se tratam melhor. E isso vai muito inclusive dos chefes, (...) porque não se tem um modelo organizacional instituído, de maneira que aquilo vai sendo construído ali no cotidiano. Então, nessas situações, os líderes ao longo da história da organização, as pessoas que têm uma certa sobre as demais foram forjando, ajudando a formar os demais. (...) Esses chefes, os delegados, o chefe de departamento, de um diretor que tenha ficado mais tempo no cargo foram forjando [as relações], é o perfil deles que acaba ditando isso.” (E6)

Para se compreender como se processa tal fenômeno é preciso notar que nas organizações o controle é exercido através das estruturas e organogramas. São essas definem a função, cargo, salário e tempo de duração do trabalho e o fazem seguindo as normas e

---

<sup>48</sup> Nas organizações que seguem esse modelo, o lugar privilegiado da identificação, da projeção e da introjeção é o chefe; ou seja, as relações psicológicas passionais se concentram nas pessoas mais próximas, principalmente, sobre os chefes (PAGÈS et al., 1987).

<sup>49</sup> Em contraposição a esse modelo, PAGÈS et al. (1987, p. 67) identificam que as organizações hipermodernas se estruturam de forma que se processa uma “despersonalização das relações de poder”, na qual o sistema de regras entra em contradição com a autoridade pessoal do chefe, “o poder não está mais fixo em uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização e se define como a capacidade da organização em submeter os indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão.”

regras da organização e não do chefe, independentemente de seu nível hierárquico que for. O indivíduo, inserido nessas estruturas, acaba se submetendo à impessoalidade que lhes é própria e tem sua atividade controlada e seu comportamento dirigido pela organização através dos níveis de responsabilidade assumidos e do cargo ocupado. A liberdade que as organizações permitem que os indivíduos usufruam no ambiente de trabalho é, portanto, controlada pela estrutura. O fato do cargo de chefia ser parte de uma estrutura hierárquica e, portanto, revestido de uma impessoalidade, não impede, evidentemente, que o ocupante do cargo empreste sua personalidade no exercício da função; entretanto, sua forma de ser e de gerenciar tem um limite bem definido pela organização, qual seja, o cumprimento dos objetivos organizacionais de forma correta e eficiente e o respeito aos regulamentos internos. Desta forma, o chefe será tão autoritário ou tão democrático quanto couber na estrutura e nas relações interpessoais instituídas. A relação de submissão, entretanto, ocorre independente da personalidade da chefia, já que se trata de algo impessoal e invisível (ENRIQUEZ, 1974; HOPFER, 2002; FARIA, 2003b).

Há que se notar também que, como o sistema decisório está embutido na estrutura hierárquica da organização, em alguns casos cabe, de fato, às chefias imediatas a decisão final acerca de assuntos relacionados ao processo de trabalho ou a questões administrativas. Nestas oportunidades, a chefia toma a decisão que julgar mais adequada; nos casos em que a decisão desagrade aos subordinados, ela se valerá do impessoal e do oculto proporcionado pela estrutura para legitimar a posição adotada. De qualquer forma, a decisão cabe à chefia em função do papel que lhe é definido pela posição que ocupada na estrutura hierárquica. Além disto, ao tomar a decisão, a chefia procurará sempre respeitar as regras existentes, pois a percepção de que isso é necessário para almejar valorizações profissionais no interior da estrutura faz parte do cotidiano dos sujeitos (FARIA, 2003b).

Travestindo-se a relação funcionário-organização de uma relação pessoal com a chefia, opera-se uma proteção à estrutura hierárquica, na medida em que se procura dar um caráter pessoal ao que é, e permanece sendo, impessoal. Evitando que os subordinados se dêem conta de que a estrutura hierárquica é predominante, a organização impede questionamentos acerca das relações hierárquicas, ao mesmo tempo em que legitima a hierarquia, dando a ela o caráter de algo natural às organizações (FARIA, 2003b).

A “ideologia da personalização dos setores” se alia à questão do autoritarismo organizacional e ganha a forma de um conflito entre dois grupos de funcionários existentes na organização: de um lado, estão os funcionários admitidos entre o início da década de setenta e início da de oitenta<sup>50</sup> e de outro, os funcionários que ingressaram na década de 90<sup>51</sup>. A origem de tal conflito é tida como sendo a diferença cultural entre os dois grupos, já que os funcionários pertencem a gerações diferentes. A lógica que predomina é a seguinte: o BC é autoritário porque foi criado na época da ditadura militar; já que os setores refletem a personalidade de seus chefes, se prevalecem as relações autoritárias é porque os chefes são autoritários; completa-se o raciocínio, concluindo-se que os chefes são autoritários porque representam a cultura autoritária característica do regime militar. Assim, os funcionários “novos” entendiam que os “mais antigos” eram os responsáveis pelas características autoritárias que prevaleciam no BC, pois seriam eles os responsáveis pela reprodução dessas condições nas relações de trabalho, já que eles ocupavam a totalidade dos cargos de chefia no BC.

“Eu tive muito problema e muita dificuldade com isso, com o fato das pessoas ficarem donas do trabalho, é como se dissessem: ‘Isso aqui quem faz sou eu, se eu deixar outras pessoas saberem disso, elas poderão tomar o meu lugar’, essa é uma cultura muito característica, eu senti muito isso aqui no banco. (...) Eu acho que isso tem mudado no banco, mas não tanto [quanto deveria ter mudado]. Essa atitude não tem a ver necessariamente com a geração do pessoal, tem a ver com quem está exercendo cada cargo, eu vejo gente de concursos novos, pessoas de menos de trinta anos que tem uma postura de trabalho que é como se dissessem: ‘Eu não vou deixar os meus funcionários saberem disso - meus funcionários, embora os funcionários não sejam dele, sejam do banco - porque se ele souber isso aqui, ele vai tomar meu cargo, vai tomar minha chefia’, existe muito esse tipo de atitude, eu percebi muito isso no banco.” (E7)

De fato, uma análise pontual do fenômeno deixaria exposto um conflito entre dois grupos de funcionários: os “antigos” e os “novos”. Porém, esses funcionários “novos” passaram, com o tempo, a ocupar postos de chefia na organização; isso, contudo, não foi suficiente para provocar uma alteração nas relações autoritárias e, como se sabe, nem poderia ser, tendo em vista que o autoritarismo é inerente à própria maneira como se

---

<sup>50</sup> Este grupo foi apelidado, na década de 90, de “sauros” pelos funcionários recém-ingressados, em alusão aos dinossauros, animais pré-históricos, aos quais, na visão desses últimos, os funcionários mais antigos se assemelhavam, pelo que se entendia como uma “visão defasada” de mundo.

<sup>51</sup> Este outro grupo se autodenominava “fraldas” ou “fraldinhas”, devido à sua condição recém-adquirida de funcionários da organização.

estruturam as organizações e não se limita à estrutura hierárquica. Uma leitura atenta da realidade revela, portanto, que o que se toma como um conflito de “culturas” é, na verdade, um confronto entre o que gere e os que são geridos, que se estabelece pela via da estrutura hierárquica e que resulta da exclusão do processo decisório que a própria estrutura organizacional impõe.

O discurso de que há um confronto entre “fraldas” e “sauros”, que atravessa a organização é, portanto, uma das estratégias através das quais se procura mascarar a estrutura hierárquica no BC.

Outro desdobramento relevante da articulação entre a ideologia da “personalização dos setores” e o autoritarismo organizacional assume o contorno de um discurso, corrente na organização, que procura difundir a idéia de que um dos grandes problemas institucionais é a falta de treinamento gerencial dos chefes do BC. De acordo com esse diagnóstico, o fato de que os funcionários ocupam cargos de chefia em função de sua qualificação técnica, independentemente de serem dotados de algum “perfil gerencial”, alia-se à falta de um treinamento gerencial e propicia a reprodução do “estilo autoritário” de gerir<sup>52</sup>. A partir de um processo de “capacitação gerencial” espera-se, portanto, que os chefes possam aprender técnicas modernas de gestão, deixando de lado o estilo duro e adotando uma postura mais participativa. Tudo se passa como se uma política de relações humanas fosse alterar a lógica do autoritarismo contido nas relações hierárquicas.

Por outro lado, verifica-se que as organizações, atualmente, esperam que os chefes adotem posturas mais “democráticas”. Mas se elas aconselham “o chefe autoritário é aconselhado a ser não-diretivo”, como bem descreve TRAGTENBERG (1980, p. 21), é porque reconhecem que este tipo de comportamento é mais favorável à obtenção de resultados do que um comportamento autoritário (FARIA, 2003c). Além disto, os próprios chefes se dão conta de que as formas mais duras e diretas de controle são facilmente percebidas pelos funcionários, causam confrontos diretos e se desgastam facilmente, pois se baseiam em técnicas autoritárias de gestão. Assim, admitem que lhes faltam instrumentos para gerenciar os funcionários e obter deles maior envolvimento com o trabalho.

---

<sup>52</sup> Note-se que esse diagnóstico é contraditório à idéia sustentada pela ideologia da competência e pela meritocracia de que os melhores técnicos é que devem ser alçados a cargos de chefia.

O desgaste provocado pelas formas mais duras de controle justifica, em parte, a contradição presente no fato da demanda em relação ao treinamento gerencial surgir dos próprios funcionários que se sujeitarão, em última instância, às técnicas de gerenciamento. Isso porque, tendo que se submeter necessariamente a uma hierarquia, é muito melhor, do ponto de vista individual, que ela seja representada por um chefe cuja forma de gestão não seja autoritária e com o qual a convivência possa ser mais “agradável”.

Os cursos de desenvolvimento gerencial a que se refere, por sua vez, oferecem aos chefes técnicas gerenciais mais sofisticadas e menos explícitas, que possibilitam “que o trabalhador passe a controlar seu próprio processo de trabalho, deixando para os gerentes a função de gerir conflitos e minimizar a alienação, maximizando a produtividade no trabalho” (LEAL; SCHMITT, 2003, p. 5). O que os funcionários não se dão conta, e que a ideologia dominante se esforça para esconder, é que o autoritarismo, ainda que camuflado por um sistema de normas e regras e por técnicas que permitem manipular o funcionário, através do seqüestro de sua subjetividade, permanecerá reinante nas relações de trabalho.

“Nós precisamos de formas melhores de gerenciar, às vezes você chega a um cargo de gerência pela qualificação técnica, você se torna chefe de uma área pela sua competência como profissional, mas muitas vezes você não tem a menor noção de como administrar recursos humanos, como lidar com as pessoas, muita gente não concorda comigo (...) mas eu acho que às vezes um curso ajuda (...) porque, justamente um dos maiores problemas que a gente teve foi dificuldade de relacionamento, de gerenciamento de pessoas, de se valorizar quem merece valor, quem não está indo bem tentar, descobrir se é porque está de ressaca, se está em uma área que não se reporta à educação da pessoa, são esses problemas que a gente tem aqui (...) estimulá-lo de alguma forma, aquele que é malandro por natureza infelizmente não dá pra mandar embora...mas eu acho que isso também é um problema (...) a gente sabe que os recursos são limitados, então se eu trabalho por dois e o cara não trabalha por nenhum, então demite o cara e me paga o salário dele!” (E28)

Esse discurso da falta de treinamento é fruto, portanto, de um *mix* de ideologias, pois encobre a verdadeira razão de ser da estrutura hierárquica e toma as técnicas gerenciais mais sofisticadas como uma alternativa ao autoritarismo.

Conclui-se, enfim, que a estrutura hierárquico-burocrática instituída no BC é, como se pretende demonstrar ao longo do presente trabalho, a espinha dorsal da estrutura de controle que se exerce na organização.

## 5.5. CONTROLE FÍSICO

O controle físico é uma forma de controle psicossocial que visa ao domínio do corpo do indivíduo ou do grupo social, de forma a torná-lo, por meio da opressão e da repressão, submisso às normas e regras da organização (ENRIQUEZ, 1990; FARIA, 2004). O exercício do controle físico se fundamenta no fato de que “o corpo só se torna força útil se é ao mesmo tempo corpo produtivo e corpo submisso” (FOUCAULT, 1987, p. 26), pois só se constitui como força de trabalho se está preso a um sistema de sujeição. Tal sujeição pode ser obtida pela via direta, ou seja, pela violência física, pela inculcação ideológica ou ainda pode se instituir como uma sujeição “calculada, organizada, tecnicamente pensada, sutil, sem fazer uso de armas nem do terror, e no entanto, continuar a ser de ordem física (FOUCAULT, 1987, p. 26).

Assim, a partir do exercício do controle físico, a organização procura habituar os indivíduos a pensar em seus corpos apenas como instrumentalizados e fragmentados e, portanto, em termos de rentabilidade, eficiência, redução de cansaço, constante estado de atenção e permanente autocontrole (ENRIQUEZ, 1997b).

A análise da operacionalização do controle físico na organização estudada se deu a partir do exame da divisão social e técnica do trabalho, do horário de trabalho, da vigilância, das concessões, das formas de relacionamento social, manifestas nas atitudes e comportamentos, e do sofrimento psíquico somatizado.

A divisão do trabalho se apresenta como a estratégia do controle física por excelência, pois definindo uma divisão dos seres no tempo e no espaço, a organização reduz cada um ao estrito papel que lhe é concedido, propiciando, como sugere FOUCAULT (1987), a docilização dos corpos, objetivo primeiro desse tipo de controle. Como observa DEJOURS (1994, p. 27), quando a organização do trabalho é imposta pela divisão do trabalho, ela se apresenta como a vontade de outro que não o próprio trabalhador, que acaba “de certa maneira, despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e forçado a agir conforme a vontade de outro.”

A divisão do trabalho pode dar-se no sentido de uma divisão social e de uma divisão técnica do trabalho. Esta última, por sua vez, pode ser desdobrada em dois processos: o parcelamento das operações e a execução dessas operações divididas por trabalhadores

distintos. Marx já afirmara que nos aparelhos de Estado o trabalho é dividido e centralizado como uma fábrica, o que fica evidenciado a partir da análise dos dados coletados ao longo da pesquisa de campo, que demonstra que as duas formas de divisão do trabalho podem ser encontradas no BC.

A divisão social do trabalho corresponde à divisão do trabalho na sociedade e é característica de todas as sociedades conhecidas. Entretanto, como afirma BRAVERMAN (1977, p. 72), “no capitalismo, a divisão social do trabalho é forçada caótica e anarquicamente pelo mercado” e se constitui como uma estratégia de controle físico à medida que “limita a força de trabalho às atribuições de uma determinada categoria profissional, restringindo a ação de cada indivíduo a uma gama de atividades específicas de um ofício particular” (SOBBOL, 2003, p. 51).

No BC, a divisão social do trabalho se expressa na distinção das atribuições dentre os três cargos existentes na estrutura organizacional. Os funcionários da carreira de procurador, devido a sua formação específica, são responsáveis pela defesa jurídica da organização, função essa que, por força legal, é de exercício exclusivo de advogados. No caso dos analistas e técnicos não há nenhuma vedação legal ao exercício de atividades por um ou por outro cargo, já que a diferença essencial entre os cargos é o nível de escolaridade exigido para ingresso na organização. Neste sentido, convém mencionar que, se de um lado, se constatam setores nos quais técnicos e analistas exercem as mesmas atividades, de outro, observam-se situações em que os técnicos são impedidos de executarem atividades específicas e a eles são reservadas as atividades mais rotineiras, refletindo “uma divisão dos seres no tempo e no espaço que vai reduzir cada um ao estrito papel que lhe é concedido (...) e uma separação ao nível mesmo da atividade, [em que] o trabalhador não pode definir sua própria atividade [e] o quadro [funcional] deve ocupar sua função, seguindo as normas definidas pela descrição de função.” (ENRIQUEZ, 1974, p. 78)

A divisão do trabalho no BC se caracteriza também pela divisão técnica do trabalho, que consiste fundamentalmente da fragmentação do trabalho e da divisão entre trabalho manual e trabalho intelectual. A “divisão parcelada do trabalho subdivide o homem (...), e [essa subdivisão], quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas, é um crime contra a pessoa e contra a humanidade” (BRAVERMAN, 1977, p. 72). Essa forma de organização do trabalho propicia um controle mais eficiente por parte da

organização, pois a fragmentação do trabalho acaba com o controle do trabalhador sobre o ritmo e a forma de executar o trabalho e decompõe e monopoliza o saber funcional.

O modo de produção capitalista destrói sistematicamente todas as perícias à sua volta, e dá nascimento a qualificações e ocupações que correspondem às suas necessidades. As capacidades técnicas são daí por diante distribuídas com base estritamente na “qualificação”. A distribuição generalizada do conhecimento do processo produtivo entre todos os participantes torna-se, desse ponto em diante, não meramente “desnecessária”, mas uma barreira concreta ao funcionamento do modo capitalista de produção. A força de trabalho converteu-se numa mercadoria. Suas utilidades não mais são organizadas de acordo com as necessidades e desejos dos que a vendem, mas antes de acordo com as necessidades de seus compradores (BRAVERMAN, 1977, p. 79)

Ao parcelamento do trabalho se acrescenta a separação entre concepção e execução, que subdivide os homens em seres que pensam e outros que executam e que possibilitou a instalação da gerência. Caracterizando-se, fundamentalmente, pelo controle, a gerência, fundamento maior do controle hierárquico-burocrático, detém o monopólio das atividades de planejar, organizar e dirigir, exercendo “o controle do trabalho através do controle das decisões que são tomadas no curso do trabalho” (BRAVERMAN, 1977, p.98).

Neste sentido, observa-se que as operações envolvidas nos diversos processos de trabalho realizados no BC são parceladas entre os funcionários, engendrando uma situação na qual cada um deve concentrar-se em sua tarefa, se limitando às atividades previstas para seu o campo de ação, consistindo, como sugere ENRIQUEZ (1974) em uma delimitação de territórios.

Saliente-se que, como já foi mencionado em capítulo anterior, o Estado capitalista contemporâneo, ainda que esteja ao lado do trabalho intelectual, afastado, portanto, do trabalho manual, reproduz no seio do conjunto de seus aparelhos a divisão entre trabalho intelectual e o trabalho manual (POULANTZAS, 1985). Essa situação é constatada no BC e se manifesta na forma de uma divisão hierárquica do trabalho, na qual aos níveis superiores da hierárquica dos aparelhos de Estado são reservadas as decisões estratégicas referentes à consecução do papel do Estado e aos níveis médios, cabe a implementação das decisões, no sentido de traduzi-las em tarefas a serem operacionalizadas pelos escalões inferiores da estrutura organizacional.

Deste modo, esses funcionários se transformam, a partir da fragmentação das tarefas que lhe são afeitas, “em simples elos de uma corrente, da qual não conseguem enxergar o



início, o fim, nem a finalidade” (MATTOS, 1994, p. 31), pois a eles são reservadas as atividades rotineiras, repetitivas, monótonas, e que não exigem capacitação mental apurada.

ENRIQUEZ (1974, p. 77) remete à divisão entre trabalho manual e intelectual como imbricada à distinção entre dirigente-dirigido, que reproduz, a nível organizacional, a separação dominante-dominado que se opera ao nível da sociedade global. Essa separação é dada como resultante da ordem natural da vida organizacional e “como exprimindo simplesmente as diferenças de competência, de saber, de nível de habilidade a serviço do bom funcionamento organizacional: aqueles que dirigem são as pessoas que sabem e que podem *pensar* (grifo do autor), os outros são aqueles que não sabem e que devem executar”. Segundo o autor, essa distinção visa, de fato, por meio da autoridade em que esse sistema implica, legitimar as relações de submissão e encobrir a luta pelo reconhecimento existente na organização.

Foi possível identificar-se na organização estudada que a divisão entre trabalho manual e intelectual se reproduz ao longo de toda estrutura organizacional do BC, conforme se expõe a seguir.

- a) divisão entre concepção e execução entre os departamentos centrais e as unidades regionais: às primeiras cabe o nível de formulação das atividades do BC, enquanto às últimas, cabe o nível de execução (BC, 2004b). Além disto, a instância final das decisões técnicas e administrativas cabe aos departamentos centrais, enquanto as gerências técnicas e administrativas têm autonomia restrita de atuação e decisão. Tal situação se intensificou após a reestruturação, promovida em 1999, que se caracterizou pelo esvaziamento das unidades regionais, tanto no que diz respeito ao número de funcionários, que foi reduzido, quanto às atividades intelectuais, que foram parcialmente transferidas para as unidades regionais. No trecho abaixo transcrito, um dos sindicatos da categoria relaciona essa mudança organizacional à falta de motivação entre os funcionários:

“A [falta de] motivação vale para novos, também, vale para todos os servidores do BC ‘pós-99’, quando a centralização de atividades em Brasília e São Paulo deixou de contar com a capacitação dos servidores regionais. A direção do Banco Central tem que pensar rápido em soluções criativas para reverter o desapontamento de todos: os antigos, com a perspectiva de

trabalhar ‘sem perspectiva’; os novos, com o esvaziamento de seu potencial, vista a centralização das atividades na Sede e em SP.” (D1)

Esse “esvaziamento” de potencial é reflexo da divisão trabalho intelectual-trabalho manual e gera o que muitos entrevistados se referem como sendo um desperdício de pessoal no BCB:

“O banco tem mais talento desperdiçado nas regionais do que na sede, pela própria natureza do trabalho, o trabalho em regional é muito mais operativo do que na sede (...) Há gente com a formação muito boa mas que está fazendo um trabalho pouco motivador, porque às vezes tem doutorado, tem mestrado, e por opção de vida (...) prefere estar em Curitiba, no Rio, então vai fazer um trabalho que não é desafiante para ele e acaba sendo muito frustrante (...). Nas regionais existe um desperdício muito grande de pessoas, teria que ter uma forma de utilizar melhor os colegas de regionais, mandando alguns trabalhos para essas pessoas fazerem, tentando buscar também alguma dessas pessoas para os postos-chave que naturalmente se concentram na sede, o BC poderia ter uma estrutura mais descentralizada (...), na medida do possível, montar equipes em algumas praças para resolver problemas específicos.” (E7)

- b) a divisão do trabalho pode ser constatada dentro dos próprios departamentos da organização, que se constituem de consultorias e divisões. Enquanto as primeiras são encarregadas da instância de formulação, função que demanda trabalho intelectual dos funcionários, as divisões são meramente operacionais, como relata o entrevistado abaixo:

“Eu resolvi sair da área de consultoria para uma divisão, embora em uma divisão o trabalho seja mais operativo; na consultoria, o trabalho é muito mais analítico, e na divisão, são rotinas, você tem que bater carimbos, por exemplo. Existe essa grande diferença.” (E7)

- c) como reflexo da própria lógica da divisão do trabalho entre trabalho manual e intelectual, observa-se que aos funcionários que ocupam cargos na estrutura hierárquica cabem as atividades de planejar, organizar e dirigir. Desta forma, as atividades meramente operacionais são distribuídas dentre os demais funcionários.

“Eu tento analisar pelo menos cinco processos por dia [para não acumular muito serviço]. O que acontece é que eu acabo fazendo trabalho de analista. Aliás, acho que todos os chefes aqui hoje em dia estão fazendo isso para dar conta [do serviço]” (E1)

A separação do trabalho em trabalho manual e intelectual, que atravessa o BC, engendra a situação apontada no informativo sindical reproduzido no item (a) acima, pois aos funcionários que não fazem parte da hierarquia organizacional são reservadas as tarefas mais operacionais e, portanto, repetitivas, monótonas e simples. Acrescente-se que o trabalho repetitivo aparece como uma das principais causas de insatisfação no trabalho.

“O trabalho aqui no banco é padrão, com exceção de alguns casos específicos, como a mesa de operações ou essa atividade nossa aqui, o restante é um bê-á-bá que você vai, aprende e faz.” (E33)

“[O meu trabalho é] completamente repetitivo. Tudo ali tem que ser direitinho, cada virgulinha... (...) Você imagina o sono que isso dá! (...) Eu me sinto estuprado pelos processos.” (E30)

“Acontece o seguinte: mesmo na área mais de ponta (...) você vai entrar fazendo tabela, você vai ter uma rotina, 80% do trabalho no banco é rotineiro” (E7)

Os depoimentos acima indicam que muitas pessoas se dão conta de que a execução de tarefas monótonas e repetitivas é extenuante e encontram formas de resistir a essas situações, como a tentativa de troca de atividades através de uma mudança para outro setor, o reconhecimento explícito e verbal de que se sente violentado pelo cotidiano do trabalho ou ainda encontrando brechas no dia-a-dia que lhe permitam realizar atividades não padronizadas. Quando nenhuma dessas formas de resistência é posta em ação ou mesmo falha, a doença tende a aparecer, como se procura demonstrar mais adiante.

Essa situação se agrava com o crescente uso de recursos de informática, para o qual alerta JATAHY (2003) em recente trabalho desenvolvido acerca das formas de controle empregadas em dois setores específicos do BC, e pelo fato de que as atividades desenvolvidas na organização são minuciosamente descritas em manuais técnicos de serviço e devem seguir estritamente as condições impostas por leis e normas infralegais, como se demonstra mais adiante na apresentação do controle normativo.

Além disso, o controle físico a partir da divisão técnica do trabalho favorece a diminuição da vontade e o entorpecimento das faculdades mentais pela repetição (ENRIQUEZ, 1997b), conforme se identificou no BC. Desta forma, o que se passa é que,

em última instância, a própria organização acaba sendo prejudicada pela situação que propiciou.

“Algumas pessoas foram adoecidas pela instituição, são muitos anos e ela adoeceu” (E26)

“O trabalho acaba se concentrando em algumas pessoas, por exemplo, eu não consigo passar trabalhos analíticos para as demais pessoas, porque realmente elas não se sentem à vontade, elas não têm o hábito de escrever (...) a gente tentou, mas não deu (...) As pessoas têm essa dificuldade, são colegas que têm vinte anos de banco e nunca deram a eles a oportunidade de discutir os assuntos, nunca deram a eles a oportunidade de escrever, então hoje em dia... no início eu tentei forçar, mas aí é a dificuldade era muito grande...” (E7)

Convém salientar ainda que a divisão do trabalho em intelectual e manual e a fragmentação do trabalho, aliadas ao controle normativo e ao hierárquico-burocrático, tornam o processo de trabalho de tal forma rígido que qualquer iniciativa é vista com desconfiança e posta sob suspeita, pois, como adverte ENRIQUEZ (1997a, p. 86), “toda palavra não prevista sobre os assuntos não definidos e determinados de antemão (...) é sentida como inquietante, porquanto suscetível de desvio do trabalho e por suscitar idéias aberrantes. (...) Todo projeto inovador também será no início sempre objeto de suspeita”.

“Às vezes, até a tomada de iniciativa é vista com maus olhos, só para você ter um exemplo: tinha um formulário no qual a gente anota à mão a exigência, o telefone do interessado, etc. Um dia, eu fiz uns quadradinhos no formulário e passei para todo mundo, para se poder preencher diretamente no micro e daí imprimir e depois assinar. Desta forma ficava mais bonitinho para se anexar no processo. Aí o chefe falou: ‘Ah! Você mudou isso aqui, mas não pode mudar, isso aqui foi determinação de Brasília,’; e eu respondi: ‘Eu não mudei nada, só mudei o jeito de colocar os dados, a pessoa preenche isso no micro...!’. ‘Não, mas não pode...!’, ele falou. Mas eu mudei mesmo assim. Eu não havia feito nada demais, só fiz um quadradinho em volta, para deixar o negócio para pessoa preencher ali, só, não foi mais nada, na estética, só fiz isso. Não foi nada, então... é complicado! Você vê que é complicado e esse tipo de coisa acontece.” (E30)

De acordo com ENRIQUEZ (1974, p. 67, 78), a divisão do trabalho é uma forma da organização manter sua identidade social, pois “mascara o perigo da quebra da unidade pela instauração de uma fragmentação desejada e decidida no trabalho, que é o único levado em conta e que aparecerá ao mesmo tempo como *funcional* (grifo do autor) (cada um no seu posto) e *re-assegurado* (grifo do autor) (cada função comporta ao mesmo tempo obrigações e direitos que limitam o arbítrio do outro)”. Assim, a divisão do trabalho inaugura “um mundo onde o trabalho desemboca na produção de objetos e de relações que não remetem a

um processo criador, mas que ao contrário submetem o agente e o definem unicamente como ‘homem da organização’ e estranho a seus desejos (que ele não pode nem mesmo formular).”

“Na visão da gerência média um bom funcionário é aquele sujeito que chega, trabalha, cumpre horário, cobra pouco da gerência, cria pouco problema, ou seja, um perfeito tarefeiro. Se a pessoa tiver idéias próprias, for questionadora, mesmo que seja criativa, jamais (...) vai se considerar se suas idéias são possíveis de serem implantadas. Se são inovadores, trazem retorno, são arrojados, normalmente já se rotula o sujeito: ‘é um encenqueiro!’” (E10)

A visão do tarefeiro, proposta pelo funcionário no depoimento acima transcrito (E10), equivale à do “homem da organização”, sugerida por ENRIQUEZ (1974). Porém, essa visão estrita, que pretende retirar do sujeito sua capacidade inventiva, divorcia o sujeito de seus desejos à medida que dele só se espera que se pronuncie sobre assuntos de sua “competência”. O próprio modelo do bom funcionário da perspectiva da organização incorpora essa visão, como revela o depoimento acima transcrito.

A visão restrita, que predomina na organização, do que seja um bom funcionário, é, entretanto, incompatível com o futuro que se projeta para a organização e com a “excelência” que se persegue como valor organizacional (D2). Separando-se o homem em cabeça/cérebro e mãos, através da divisão trabalho intelectual e trabalho manual, e exigindo-se que sua capacidade criadora se manifeste apenas quando de interesse da organização, acaba-se por criar indivíduos heterônomos, simultaneamente conformes e inovadores, conforme alerta ENRIQUEZ (2000b). Porém, para se tornar uma organização de ponta, preparada para o futuro (D2), enfim, para sobreviver e desenvolver-se, ela precisa de sujeitos que escapem das malhas e das armadilhas de uma organização globalizante, justamente o oposto do que a divisão do trabalho presente no BC proporciona.

Identificaram-se ainda outros fatores relacionados à organização do processo de trabalho<sup>53</sup> que implicam direta ou indiretamente o controle físico dos funcionários. Alguns

---

<sup>53</sup> A organização do trabalho é entendida como sendo constituída, de um lado, da divisão do trabalho (o modo operatório prescrito), e de outro, da divisão de homens (repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc), sendo o segundo necessariamente complemento do primeiro. A organização do trabalho difere-se das condições de trabalho, pois enquanto essas últimas têm por alvo principalmente o corpo, a primeira atua a nível do funcionamento psíquico. (DEJOURS, ABDOUCHELI, 1994)

depoimentos apontam para a falta de treinamento operacional na organização, que dificulta, em última instância, que os funcionários desempenhem adequadamente suas funções.

“O que precisa é dar mais cursos e mais formação para homogeneizar o trabalho e dar condições delas fazerem um bom trabalho. Você precisa de um preparo específico [para poder desempenhar as funções que lhe são designadas]. (...) A maior parte dos aprovados em concursos do BC são engenheiros, de forma que eles não conhecem os assuntos específicos que são tratados no dia-a-dia do BC, porque ele passou no concurso mas não tem obrigação de saber tudo, de forma que é a organização que tem que dar suporte para ele. Caso contrário, ele se vira e vai aprender sozinho sem a base teórica específica, mas deste jeito a única coisa que ele vai conseguir fazer é imitar os demais, repetir o que ensinam para ele, é simplesmente clonar sem nenhuma visão crítica. Eu, por exemplo, não tenho visão crítica porque não fui preparado de forma independente, e não adianta ter manual disso e daquilo, a pessoa precisa conhecer do assunto...” (E17)

Assim, o desempenho satisfatório do funcionário depende do grau de complexidade do assunto, do esforço despendido pelo funcionário, de sua experiência acumulada, e do grau de envolvimento e disponibilidade dos funcionários mais experientes no assunto para auxiliar no treinamento em serviço.

Nesse processo, nega-se ao funcionário a possibilidade de aprimoramento do processo de trabalho, visto que ele apenas reproduz a organização do processo de trabalho tal qual essa lhe foi transmitida. Sem condições de desenvolver uma visão crítica a respeito do assunto, o funcionário é levado a seguir a organização prescrita do trabalho, o que favorece sobremaneira o exercício do controle normativo no BC. Além disso, o funcionário, por desconhecer o conteúdo do trabalho em si, não pode pôr em prática a inteligência astuciosa<sup>54</sup>, que permite subverter a organização prescrita do trabalho pelas próprias necessidades do trabalho e visa atender os objetivos com procedimentos mais eficazes, ao invés de seguir estritamente os procedimentos prescritos (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994). É, portanto, o exercício da inteligência astuciosa que pode levar à atenuação do sofrimento psíquico ou, ainda, promover o prazer no trabalho. Deste modo, quando ocorre o bloqueio da relação do funcionário com a organização do trabalho, acentua-se a

---

<sup>54</sup> Essa forma específica de inteligência se relaciona com os processos psíquicos mobilizados pelos sujeitos na invenção, imaginação, inovação, criatividade, ajustamentos, bricolagem e outros ((DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994)

possibilidade de que o sofrimento psíquico<sup>55</sup> predomine, sendo esta uma manifestação perversa do controle físico.

Acrescente-se a isso, o sofrimento psíquico gerado pelo temor de “não satisfazer, de não estar à altura das imposições da organização do trabalho: (...) de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, (...) de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos” (DEJOURS, 2001, p. 28), observáveis nas situações de falta de treinamento.

Ainda com relação à organização do trabalho na organização estudada, convém mencionar que, além de representar a vontade de outro que não o trabalhador, ela é caracterizada pela sua rigidez, em função das pelas inúmeras leis, normas e regulamentos que regem o processo de trabalho. Essa situação torna difícil o rearranjo da organização do trabalho, de forma que a energia pulsional não acha descarga no exercício do trabalho, se acumulando no aparelho psíquico e ocasionando um sentimento de desprazer e tensão (DEJOURS, 1994), semelhante ao acima descrito. O trabalho, nesses casos, não atua como fonte de equilíbrio para a economia psicossomática e no cotidiano do trabalho “não há nada além de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o sentimento de impotência” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p. 137).

Outra forma de controle físico que foi constatada a partir da análise dos dados se refere à alocação do funcionário na estrutura organizacional, seja em relação à praça, seja em relação às atividades desempenhadas, algo que no âmbito do BC se denomina “mobilidade interna funcional”. Verifica-se na organização uma demanda intensa quanto à troca de setores dentro da mesma praça e à mudança de praças, porém, a partir da reestruturação, a quantidade de funcionários para cada setor/prança foi fixada e cada setor

---

<sup>55</sup> Convém notar aqui que o autor parte do princípio que o sofrimento é “inevitável e ubíquo. Ele tem raízes na história singular de todo sujeito, sem exceção” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p. 137). Assim, sua proposta é no sentido de que a partir do trabalho, esse sofrimento pode, não ser eliminado, mas sim transformado em criatividade; seria, então, um *sofrimento criador*, que ocorre quando o trabalho age como um mediador para a saúde. Por outro lado, há a possibilidade de predominar o *sofrimento patogênico*, que ocorre quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas; nesse caso, quando todos os recursos defensivos do indivíduo já foram explorados, começa a destruição do “aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o lentamente ou brutalmente para uma descompensação (mental ou psicossomática) e para a doença” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p. 137). É a esse último que se refere no texto.

passou a ter uma “dotação fixa” de funcionários. Assim, sob o discurso cobertura da “dotação”, as trocas foram dificultadas, passando, na maior parte dos casos, a ser condicionadas a permutas: o funcionário só é liberado para trocar de setor se houver outro interessado a ficar em seu lugar. Isso acarreta desmotivação tanto para o funcionário interessado na remoção, quanto para os demais que convivem com ele no trabalho e, em última instância, tem conseqüências sobre o corpo, que se apresentam na forma de doenças físicas e mentais.

“Essas dotações fixas dos setores são muito ruins para se trabalhar com o trânsito de funcionários, de tirar daqui botar ali...Tem um problema muito sério no banco e que passa por essa dotação, mas passa também pelo poder que cada chefe absorve para si, eles dizem que não liberam o funcionário, mas não é bem assim. Isso é uma algema terrível, você está num setor em que você não quer estar, imagine você, se não gosta da aquilo lá, não se dá, vive angustiada, precisa sair dali e o chefe não te libera! Ai começa uma implicância pessoal, a relação se deteriora por completo... ‘Eu não libero enquanto não tiver a troca’, mas não tem a troca por quê? Porque com um chefe que tem essa postura, ninguém quer ir para lá mesmo!” (E26)

Os problemas se agravam quando é desmascarado o discurso cobertura de que as transferências são condicionadas à abertura de vagas nos setores de destino, ao preenchimento das vagas do setor de origem e de que devem ter como critério fundamental a necessidade da organização. Isso acontece quando os funcionários que aguardam por condições de mobilidade tomam conhecimento de que outras pessoas são transferidas independentemente dos critérios propostos pela organização, revelando como se processam as relações de poder nos bastidores organizacionais.

“Tem colegas que são de outras cidades, passaram no concurso e tomaram posse aqui por falta de vagas em suas cidades, viam as pessoas sendo transferidas sem critério nenhum, mas quando eles pediam respondiam que não podia porque não tinha vaga ou porque a chefia não podia liberá-lo. Então, eles viam as pessoas sendo transferidas e eles quando pediam, não conseguiam e essa ausência de critério arreventa a gestão de pessoas. Tem que haver critérios claros, para se ter credibilidade” (E20)

“Fica difícil a gente vestir a camisa do banco se tem uns 40, 50 funcionários que querem voltar para suas cidades e não conseguem, e ficam falando o diabo pelos corredores. O pior é quando eles descobrem que Fulano foi [para tal cidade] porque era amigo de Beltrano, isso estraga o clima como um todo, não só desses 40 ou 50 funcionários.” (E33)



Tendo como alvo primordial o corpo, o controle físico encontra na vigilância a expressão máxima do controle direto sobre o trabalhador. A vigilância é

um operador econômico decisivo, na medida em que é ao mesmo tempo uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar. (...) se é verdade que a vigilância repousa sobre os indivíduos, seu funcionamento é de uma rede de relações de alto a baixo, mas também até certo ponto de baixo para cima e lateralmente; essa rede “sustenta” o conjunto e o perpassa de efeitos de poder que se apóiam uns sobre os outros: fiscais permanentemente fiscalizados. (...) Graças às técnicas de vigilância, a ‘física do poder’, o domínio sobre o corpo se efetuam segundo as leis da ótica e de mecânica, segundo um jogo de espaços, de linhas, de telas, de feixes, de graus, e sem recurso, pelo menos em princípio, ao excesso, à força, à violência. (FOUCAULT, 1987, p. 147,8)

Nas organizações modernas, a vigilância pode exercer-se tanto física, quanto eletronicamente. Na organização estudada, a vigilância física é propiciada pela distribuição dos indivíduos nos locais de trabalho, pois o *layout* dos locais de trabalho é desenvolvido de forma tal que os funcionários são colocados face-a-face, favorecendo tanto o controle de uns sobre os outros, como o autocontrole. Constata-se ainda a eliminação das paredes, ocasionalmente substituídas por vidros, e a localização da mesa da chefia de forma que um simples olhar permita alcançar todos os funcionários sob sua supervisão. Assim, os locais de trabalho se assemelham a verdadeiros panópticos, nos quais se induz um permanente e consciente estado de visibilidade, fazendo com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se descontínua em sua ação (FOUCAULT, 1987).

Desta maneira, a articulação entre a vigilância e o controle hierárquico-burocrático, permite o exercício de outros modos de controle físico, como o controle de horários, da presença nos locais de trabalho e sobre a administração do tempo dos funcionários, bem como das posturas, atitudes, gestos e palavras usadas no ambiente de trabalho.

Assim, quando o *layout* não favorece e, por exemplo, a sala do chefe não é contígua à dos funcionários, o controle se torna mais explícito:

“Eu costumo de vez em quando, não é muito seguido porque não é sempre que dá tempo, dar uma volta nos outros andares. (...) O pessoal de certa forma gosta, mas tem gente que pensa que eu estou fiscalizando, mas não é esse o meu objetivo, é que eu fico muito longe, então eu quero de vez em quando ir até lá.” (E25)

Ainda que sutil, essa estratégia de controle não passa despercebida pelos funcionários, de forma que muitos deles procuram oportunidade de realizar trabalhos fora das instalações da organização.

A vigilância eletrônica também pode ser constatada no BC. Ela ocorre como expressão do controle de horários, já que em alguns prédios a entrada é controlada através de um cartão magnético, que ligado a uma espécie de relógio-ponto, permite o controle preciso dos horários de entrada e saída da organização, favorecendo também o controle da presença nos locais de trabalho. Como um reforço ao controle, mensalmente é gerado um relatório que possibilita às chefias conhecer com exatidão os atrasos dos funcionários; verifica-se que em alguns setores, esse relatório circula entre os funcionários, chegando mesmo a ser objeto de discussão na reunião mensal do setor.

A vigilância eletrônica é também um importante instrumento de controle sobre a administração do tempo do funcionário. Mencione-se o monitoramento individual dos computadores, a que tem acesso os setores de informática, que permite, entre outros, o controle virtual de todos os *sites* acessados na internet e do tempo despendido por cada funcionário nessas atividades. Acrescente-se ainda o controle sobre as ligações telefônicas, proporcionado pelas modernas centrais telefônicas, que permitem gerarem-se relatórios especificando hora, tempo de duração e número de telefone chamado para cada ramal, de forma que o tempo despendido ao telefone também pode ser objeto de controle.

Os equipamentos eletrônicos podem ser utilizados como uma outra estratégia de controle físico, na medida em que diminuem a capacidade de controle do trabalhador sobre o processo de trabalho e em que ele passa a ser subordinado pelo equipamento que outrora controlava. Nesse sentido, a tecnologia, especialmente a da informação, propicia o controle por trazer regras embutidas no sistema que são de aceitação compulsória pelo potencial operador, como afirma JATAHY (2003). Além disso, a tecnologia de informática, através da automatização das tarefas, dispensa a criatividade do trabalho manual, que acaba reservada à elite administrativa, “a quem cabe a benevolência de simplificar o trabalho” dos demais funcionários “gerando um processo de alienação e coisificação do homem” (FARIA, 1997, p. 55). As tarefas tornam-se rotineiras devido à automatização das tarefas antes especializadas e introduz-se um controle permanente e imperceptível das ações dos trabalhadores e, portanto, invisível, em uma autêntica vigilância eletrônica (JATAHY,

2003). Além disto, como sugere SILVA (2002), quando as regras são embutidas nos sistemas informatizados, a margem de manobra dos indivíduos é de operacionalização mais difícil, portanto, o controle torna-se mais efetivo.

O controle físico se exerce igualmente através da opressão, que assume as formas de exploração e de repressão e que expressam o discurso da violência (ENRIQUEZ, 1990). Esse discurso, entretanto, é um discurso sem voz, de forma que, não podendo ser falada, a violência é apenas vivida, e se expressa agindo silenciosamente ao nível de um empreendimento sem mediação, sem linguagem, sobre o corpo e o espírito (ENRIQUEZ, 1974). Assim, a violência pode ser entendida também como uma censura, um impedimento, e não podendo fazer parte de nenhuma construção, inaugura o mundo do contra-senso e da violência institucionalizada transformada na lei das relações humanas (ENRIQUEZ, 1990).

Na sociedade contemporânea é o Estado que detém o monopólio da violência, monopólio que se expressa na forma das leis que ele edita e pronuncia, mas que somente ele pode ultrapassar e modificar, o que propicia que o Estado capitalista funcione segundo a lei e contra ela, já que a legalidade e a ilegalidade pertencem a uma única e mesma estrutura institucional (FARIA, 1985b). Ainda assim, o que se observa é que a violência se encontra institucionalizada nas sociedades organizadas, nas práticas cotidianas das relações de trabalho e nas concepções mesmo das teorias gerenciais, como o afirmam FARIA e MENEGHETTI (2002a).

Nas organizações, a repressão se pronuncia pela bandeira da ordem e da lei estabelecida pelo Estado e se legitima pelo discurso da manutenção da ordem social, da consciência moral universal, do bem-estar e do progresso de todos os cidadãos, de forma a fazer desaparecer a relação de forças característica da violência (ENRIQUEZ, 1974). Esta repressão se exprime em todos os casos de questionamento ou quando uma ameaça à ordem organizacional é percebida pelos dirigentes, transformando os trabalhadores em máquinas que devem estar a serviço da organização, de forma que ela possa atingir seus objetivos.

“A repressão não pode encontrar palavras para se expressar. Ela não pode ser criadora de nenhum sistema simbólico. (...) a repressão está ao lado da morte (...), é pulsão de morte em estado puro. Depois de sua passagem resta apenas o pasmo e a impotência” (ENRIQUEZ, 1974, p. 91,2), colocando em risco a própria organização, fato que limita a aplicação do controle físico nas organizações produtivas.

Na organização estudada, o exercício do controle físico, sob a forma de repressão, se manifesta na atitude adotada perante o movimento sindical, no controle da palavra e na instituição da palavra vigiada. Convém salientar que o período em que se realizou a coleta de dados coincidiu com uma intensa mobilização do funcionalismo público contra a Reforma da Previdência que tramitava pelo Congresso Nacional, bem como com a retomada da campanha salarial dos funcionários do BC, que se iniciara em 2001. Esses momentos, em que os trabalhadores se mobilizam para defender seus interesses, tornam as contradições e os conflitos que permeiam as relações de trabalho mais evidentes e favorecem a observação das estratégias e mecanismos de repressão aplicados nas organizações.

A campanha salarial bem como o movimento de defesa dos interesses dos funcionários do BC, especificamente no que diz respeito à Reforma da Previdência, foi conduzido, ao longo do ano de 2003, pelos três sindicatos representativos da categoria. Nesse contexto, é preciso notar que:

“é incontornável que os sindicatos são os trabalhadores reunidos e o instrumento de luta pela organização [dos trabalhadores]. (...) E a greve é um instrumento fundamental para você conseguir arrancar concessões do patrão, você não faz greve qualquer momento, não é para fazer greve todo dia. Tem todo um processo de mobilização e negociação que você tem que cumprir antes de se decidir pela greve, mas não tem jeito, você não vai conseguir dobrar o patrão se não fizer greve; [a greve] é um instrumento de luta, o mais importante que nós [trabalhadores] temos” (E23)

Assim, o movimento sindical, enquanto forma de resistência dos funcionários, realizou durante o ano uma série de assembléias nas quais foram discutidas as propostas da referentes às condições salariais e mobilizaram o funcionalismo, organizando paralisações, que se sucederam durante todo o processo de negociação.

Ao longo do período em que ocorreram as manifestações, foi possível constatar que a atitude da organização perante o movimento sindical e os funcionários que participam do movimento, seja na condição de dirigente sindical, seja na de participantes de assembléias e de movimentos grevistas, caracteriza-se como uma atitude repressora. Se, de um lado, a negociação do PCS entre os dirigentes sindicais e os representantes deu-se em um clima de normalidade, como revelam alguns depoimentos, de outro, pode-se constatar, a partir da análise dos dados coletados, que a organização resiste em aceitar as decisões tomadas pelo conjunto dos funcionários, expressas nas deliberações das assembléias. Alguns depoimentos

revelam constrangimentos sofridos por funcionários que participam de assembleias, dos movimentos grevistas e da organização do movimento sindical.

“Tem funcionário que teve a carreira prejudicada por participar das assembleias. Tem o caso de um colega que foi comissionado e no dia seguinte teve uma assembleia. Quando ele ia saindo [para participar da assembleia], o chefe perguntou onde ele estava indo. Ele respondeu que estava indo para assembleia. O chefe então falou: ‘Comissionado do meu setor não participa de assembleia.’; ele, então, abriu mão da comissão e foi para a assembleia, mas nunca mais foi comissionado.” (E5)

A organização, procurando evitar a coesão dos funcionários em torno dos movimentos organizados pelos sindicatos, articula a repressão ao movimento com outras formas de controle; tal é o caso do desconto da remuneração correspondente aos dias não trabalhados por motivo de greve, ocorrido durante o movimento grevista do ano de 2003, quando o controle disciplinar, o normativo e o controle por vínculos foram postos em ação.

“O desconto dos dias de greve representa, tão-somente, uma represália sem motivos que a justifiquem a um movimento legítimo e necessário para a aprovação do nosso PCS. (...) Convém ressaltar que, nos diversos segmentos do serviço público federal onde ocorreram movimentos semelhantes, lamentavelmente o BC se destaca como o único a se recusar a negociar as horas paradas, insistindo numa postura intransigente e autoritária.” (D8)

Outra manifestação dessa estratégia organizacional pode ser observada quando, a partir da articulação do controle físico, hierárquico-burocrático e simbólico-imaginário, a organização apresenta modelos de ação que devem ser seguidos por aqueles que almejem fazer carreira na organização, ou mesmo, não queiram compor o quadro de bodes expiatórios organizacionais a que se refere ENRIQUEZ (1997b).

“Às vezes o funcionário está estigmatizado, ninguém quer [que ele trabalhe no setor]; tem muito isso, são as pessoas que necessitam estar mais ausentes, por exemplo, o pessoal dos sindicatos: a gente sabe que são pessoas que ficam só por conta disso, então ninguém quer (...) [porque] eles realmente dão muito trabalho, eles incomodam muito.” (E33)

Entretanto, a despeito disso tudo, os sindicatos, enquanto forma de resistência e instância de defesa dos interesses dos trabalhadores, reagiram à tentativa de desmobilização do movimento grevista por meio do desconto de salário, e conquistaram a reversão da decisão administrativa. Convém ainda mencionar que, no final do ano de 2003, após aprovação do governo, foi instituído um novo PCS para o funcionalismo.

A repressão se manifesta também na forma de controle da palavra; esse controle se manifesta pela inexistência de um espaço de discussão autêntico e espontâneo, fruto da vontade dos agentes, como sugere DEJOURS (1999). Os depoimentos coletados revelam que não há, na organização, espaço para discussão de assuntos relativos ao trabalho em si, ou seja, à organização do trabalho, nem para discussão de assuntos que sejam pertinentes à organização propriamente dita. Isso se deve ao medo da palavra livre, que, segundo ENRIQUEZ (1997b), é uma das angústias que atravessa as organizações e contra as qual elas lutam instituindo o controle da palavra nas relações de trabalho.

Os depoimentos revelam que a percepção dos funcionários é que toda manifestação livre é potencialmente geradora de constrangimentos e tomada pela organização como uma crítica. Assim, “toda palavra não prevista, incongruente, sobre assuntos não definidos, ou seja, toda imaginação, vontade criadora ou atitude metafórica serão experimentadas como inquietantes, já que são suscetíveis de desviar o trabalho organizado e delimitado, e de suscitar idéias contraditórias às dos dirigentes organizacionais.” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 24)

“As pessoas não falam sobre a organização, não discutem sobre isso. Todo mundo fica na sua, os funcionários falam entre si apenas, mas a posição da chefia geralmente é uma posição pró-instituição, isso fica bem claro, por pior que esteja [a situação. No ambiente de trabalho] as pessoas falam mais em tom de desabafo mas não é uma conversa sobre instituição. Essas conversas são evitadas por parte da chefia e por parte da administração do banco, porque uma conversa aberta dessas em que você deixasse todo mundo falar seria um caos, hoje em dia seria um caos.” (E30)

Como sugere ENRIQUEZ (1974, p. 79, 80),

na organização o discurso se apresenta sempre como palavra fragmentária. Só temos o direito de nos pronunciarmos sobre os problemas de nossa competência, situados ao nível de nossas responsabilidades, não sobre as questões que nos importariam mas sob as quais ninguém nos pede nada e que colocariam em questão a divisão do trabalho existente. (...) a palavra verdadeiramente livre é sempre emergente de fantasias aberrantes, ela relaciona o que parecia naturalmente dividido, introduz a surpresa e o questionamento, faz surgir problemas onde todo mundo vivia de certeza.

Contudo, as organizações percebem que a supressão da palavra espontânea as levaria à paralisia. Assim, tratam de desenvolver técnicas de manipulação que estimulam a palavra espontânea e criam modos de comunicação mais eficientes, em que os discursos podem ser espreitados. Garante-se, deste modo, que toda palavra pronunciada seja uma “palavra vigiada”, e protege-se, assim, do desvio do trabalho e das idéias aberrantes. A

relação contraditória que se opera no seio das organizações no que diz respeito ao uso da palavra e das manifestações espontâneas se expressa no depoimento abaixo transcrito:

“Nosso grupo é bem-humorado e, apesar da pressão que sofremos, o pessoal não está estressado e mantém o bom humor. Talvez o bom-humor seja uma das características mais marcantes do grupo. (...) Você leva o trabalho a sério, mas para isso, você não precisa necessariamente ser sério, pode brincar, isso até estimula a criatividade e as pessoas se sentem mais livre para poder se manifestar, não há um formalismo exagerado que pode até tolher essas [manifestações]...(...) O que tem prejudicado mais [o dia-a-dia do trabalho é] essa questão (...) do plano de cargos e salários, greve, essas mobilizações, pois mesmo quando a pessoa está trabalhando [e não está fazendo greve], ela fica conversando sobre o assunto, discutindo. São muitos assuntos que nos afetam sendo tratados ao mesmo tempo: Reforma da Previdência, plano de cargos e salários, tudo isso acaba tirando muita a atenção do pessoal. Se perde uma boa parte do tempo discutindo sobre isso, é natural, tem pessoas que estão em vias de se aposentar, trocam figurinhas, ficam conversando sobre o assunto (...) isso tudo ai mobiliza muito [o pessoal]” (E13)

Além disso, se por um lado, o controle da palavra livre impede questionamentos e enfrentamentos que colocariam em risco a identidade social construída pela organização, que é o que, em última instância, aquilo que permite a sua existência, por outro, ele engendra uma situação em que as estruturas organizacionais são paralisadas, impedindo o desenvolvimento da organização e espelhando o movimento contraditório da realidade.

“Um costume que não existe no BC é de as pessoas sentarem e conversarem. Eu costumo dizer que se as pessoas sentassem e conversassem, quantos problemas não se resolveria! Mas não existe esse costume. O que às vezes acontece é de alguém ligar ou passar em e-mail, uma coisa formal. Mas ir lá, conversar com o cara (...), de maneira clara, isso não se faz. (...) Não existe isso de chegar falar: ‘Olha, estou tendo problemas, eu estou fazendo isso, mas eu acho que você também tem de fazer aquilo...’ As pessoas não conversam, não é da cultura do banco, as pessoas têm medo de enfrentar os desentendimentos. Então, como é que se faz? Você está fazendo seu projeto lá, eu estou fazendo o meu aqui. Eu estou vendo que o seu projeto e o meu vão entrar em conflito, mas eu não te chamo para conversar, aí eu vou ao meu chefe e falo com ele, e você vai ao seu chefe e fala com ele. Aquilo vai crescendo até que uma hora explode lá nas instâncias superiores. Sei que tem muita coisa que chega na diretoria e que na hora eles percebem que faltou no início [do processo] as pessoas sentarem e conversarem. (...) A coisa é sempre silenciosa, as pessoas não têm muito esse costume [de conversar], elas têm um certo temor de chegar e falar: ‘Vamos sentar, nós temos aqui duas coisas conflitantes, vamos discutir’. As pessoas têm medo de conflito, tem medo de enfrentar o conflito, de encarar o conflito como tal ou como possível, e bom em muitas situações, principalmente quando ele pode ser discutido e, de alguma maneira, resolvido. Já ouvi falar que às vezes chegam votos para aprovação da diretoria que são contrários a todo um trabalho que eles [a diretoria] vêm desenvolvendo. Aí você vai ver e lá no início teve uma briga de dois grupos, as coisas foram caminhando e não houve uma preocupação de enfrentar o conflito.” (E6)

A situação contraditória acima descrita se manifesta como um sintoma mesmo da relação estrita que se estabelece nas organizações entre os canais de comunicação e a estrutura hierárquica. Como assinala TRAGTENBERG (1980, p. 39),

a falta de relações e comunicações horizontais entre os diferentes subordinados, situados no mesmo nível hierárquico, subsistem paradoxalmente, apesar de todas as contestações feitas pelos teóricos da organização, após Fayol, levando às rivalidades intradepartamentais, à rejeição de responsabilidades, a jogar uns contra outros da mesma organização, levando-os a perder de vista os objetivos comuns principais, valorizando os *objetivos parasitários secundários* [grifo do autor]. Isso leva à aproximação com o modelo escolar, privilegiando as relações entre cada aluno com o mestre (...). A organização da comunicação num sentido único, a utilização da disciplina, confirmam-no.

Ainda assim, mesmo que toda palavra pronunciada na organização seja, de fato, uma palavra vigiada, em alguns locais de trabalho constata-se que, como numa forma de resistir à organização rígida do trabalho e ao controle da palavra, há margem para atitudes espontâneas.

“O serviço em si é [monótono]. Compensa, porque (...) o pessoal é excelente. Em termos de relacionamento eu não poderia ter caído em um lugar melhor no banco. (...) O trabalho não precisa ser necessariamente sério, não precisa trabalhar sério nem triste, eu acho que isso tudo ajuda muito o moral no trabalho. (...) Só não é um sacrifício maior [vir trabalhar] por conta do clima que tem na minha sala, eu faço questão de dizer e repito sempre: são pessoas excelentes.” (E18)

Outra demonstração de que “onde há poderes, há outros poderes e onde há coerção, há resistência”, como afirma FARIA (1985a), foi a criação, em meados dos anos 90, de uma rede informal de comunicação, que utilizava uma ferramenta institucional, o SISBACEN<sup>56</sup>, para possibilitar a troca de informações entre os funcionários da organização. Essa forma de comunicação, que ficou conhecido como “as redes”<sup>57</sup>, foi criada espontaneamente por um grupo de funcionários, para fazer frente à necessidade de um instrumento informal que possibilitasse aproximar os funcionários lotados em diferentes departamentos e regionais, como relatam os depoimentos a seguir:

---

<sup>56</sup> Sistema de Informações do Banco Central.

<sup>57</sup> Foram criadas ao longo dos anos 90 algumas redes, cada uma é/foi coordenada por um editor, que centralizava todas as notas, condensava-as em uma ou mais notas e as retransmitia para o grupo de assinantes. Cada uma delas foi batizada com um nome diferente: Starnet, \*Erdanet, Rede, entre outras, e nem todas continuam em operação. É de se notar, ainda, que esse sistema precedeu à internet. No presente



“A rede permite a discussão de uma série de coisas. O bom da rede é que (...) [ela] permitiu que as pessoas se falassem, porque antes aqui no banco, segundo o pessoal comenta comigo, o chefe não gostava que o funcionário de um setor conversasse com o do outro setor, (...) hoje na rede se discute muito cultura, se discute sobre política de administração. A rede permitiu se discutir e se arejar muito a instituição.” (E7)

“A rede tem um papel de debate, de discussão, ela é catalisadora (...) A rede sempre teve um papel interessante no meio de campo (...), para melhorar a debate na instituição, instaurando laços entre as pessoas, não laços afetivos, mas profissionais, políticos, intelectuais, laços que permitissem uma aglutinação até mesmo para atividades sindicais, ou atividades profissionais, (...) para sair dos feudos, porque era difícil uma pessoa de um departamento conhecer alguém de outro departamento (...), eu sempre digo que a rede serve para quem não tem aonde se expressar ter aonde fazê-lo, (...) a rede serve para a expressão dos sem-mídia” (E12)

As “redes” canalizaram durante muito tempo manifestações do funcionalismo a respeito das condições de trabalho, de problemas relacionados à remuneração, ao papel do BCB junto à sociedade, a atitudes das chefias, às ações governamentais, a participação nos sindicatos da categoria, à própria atuação dos sindicatos, entre outros. A partir de um determinado momento, as “redes” tomaram tal dimensão que antes que alguma decisão fosse anunciada pelos veículos oficiais de comunicação da organização, ela já havia sido divulgada “nas redes”:

“Esses dias foi feita uma determinada comunicação em uma reunião da qual eu participei, e foi pedido para que cada um dos chefes conversasse com os funcionários de sua área. Um chefe que estava presente fez um questionamento que eu achei perfeito, ele disse: ‘Ao invés de nos chamar para nos comunicar do fato e pedir para que levemos isso ao funcionalismo, por que o banco não é ágil e comunica isso diretamente? Provavelmente isso tudo já está circulando nas redes.’” (E4)

Assim, a partir do momento em que a organização reconheceu o potencial das redes, passou a espreitar seu conteúdo, fato que se comprova pela adoção de um posicionamento oficial sobre assuntos tratados nas redes, e também a utilizá-las na divulgação de informações de seu interesse. Com efeito, as organizações vêem “com muita desconfiança tudo o que possa desenvolver antagonismos. Assim, a formação de grupos informais que escapem ao formalismo do organograma, que se constituam em ‘contradição’ na organização, não são bem vistos (...). Se os mesmos não podem ser destruídos, manda a boa

---

trabalho não se faz referência a uma ou outra “rede”, mas sim ao conjunto delas, de forma que se usa “rede” (com as aspas) indistintamente.

técnica de relações humanas que sejam ‘reconvertidos’, isto é, utilizados no interesse da administração”, como assinala TRAGTENBERG (1980, p. 27-28).

“Tem várias coisas que saíram nas redes que levaram a respostas da diretoria, matérias no próprio Linha Direta<sup>58</sup>. (...) O pessoal começou a ver o poder das redes, a perceber que às vezes elas comunicam mais rápido do que os instrumentos oficiais do banco. Então, existem chefes de departamento, por exemplo, que pedem para publicar na rede quando há concorrências [para ocupação de funções comissionadas] nos departamentos; nesses casos, as redes estavam funcionando melhor do que o próprio banco para divulgar.” (E7)

O aperfeiçoamento na comunicação apontado no depoimento acima transcrito (E12) pode ser entendido como uma expressão da palavra vigiada, a que se refere ENRIQUEZ (1974), pois percebendo que não pode suprimir toda palavra espontânea, a organização tende a canalizá-la e mantê-la sob seu controle. Assim, se as “redes” surgiram como uma manifestação da palavra livre, o BC tratou de aprimorar seus instrumentos de comunicação, tornando-os mais ágeis e atraentes para acolher as manifestações já não tão espontâneas. Os dados coletados revelam que, ainda que os funcionários não se dêem conta de que a palavra que circula nas redes é a palavra vigiada, eles percebem que a organização tem medo da expressão livre:

“[As redes] são algo que não está sob o controle deles [dos dirigentes organizacionais], portanto, eles aceitam, mas não é a coisa do sonho deles. Eles preferem alguma coisa que está sob o controle deles, eu tenho certeza.” (E7)

As “redes” podem ser analisadas ainda sob um outro aspecto: como canalizadoras de reclamações, insatisfações e frustrações. Na opinião de alguns funcionários, as próprias redes consistiriam de uma forma de controle social, pois, através da canalização das reclamações, resultariam, em última instância, em desmobilização de ações políticas concretas:

“Quando você desenvolve muito o virtual, as pessoas começam a achar que basta escrever uma nota a ser divulgada nas redes, que já fizeram a sua parte. Mas não é só isso, você precisa lutar, debater a sua idéia, o virtual não resolve. O outro problema que eu vejo com as redes é que as pessoas discutem, discutem, discutem, o que eu acho importante, mas depois você tem que tentar partir para alguma coisa [concreta], e não apenas ficar discutindo (...). Mas o que a gente pode fazer para

---

<sup>58</sup> Linha Direta era o Informativo Semanal do Banco Central à época da pesquisa.

mudar? Eu acho que as redes têm a tendência de levar as pessoas a fazerem muita espuma e têm pouca capacidade para fazer as pessoas partirem para alguma coisa [concreta]. Elas são um muro de lamentação maravilhoso, que as pessoas utilizam para extravasar melancolia, raiva, frustrações geradas pelo próprio banco (...) [As pessoas] fazem um diagnóstico, às vezes perfeito, mas não isso leva à ação, eu acho que isso poderia ser um veículo importante para as pessoas agirem.” (E7)

Uma outra expressão da palavra vigiada na organização, que assume a forma de estímulo à palavra espontânea, nos termos propostos por ENRIQUEZ (1974), aparece na forma do subprogramas Rede de Comunicação Interna<sup>59</sup>, que tem como objetivo e ações previstas:

“Revitalizar a comunicação interna para que a comunicação institucional esteja também voltada para dentro do Banco. (...) Estão previstas cinco ações principais (...) (a) Criar agentes de comunicação nas unidades; (b) Implantar uma rede de notícias; (c) Criar instrumentos de comunicação lateral; (d) Reformular ou criar instrumentos de comunicação dos funcionários com a administração do Banco; (e) Sistematizar mecanismos de troca de informações entre diretores e chefes de unidade, e entre chefes de unidade e servidores.. [Entende-se que os] benefícios serão a maior troca de informações, o fortalecimento e aprimoramento dos valores organizacionais e a melhoria na qualidade de atendimento.” (D36)

O embrião do programa foram ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho e para a saúde dos funcionários, como aulas de yoga e teatro, ginástica laboral e palestras sobre como parar de fumar, por exemplo, que surgiram isolada e espontaneamente na organização. O caráter espontâneo e isolado dessas ações sugere que se tenham originado de uma espécie de resistência ao controle físico exercido na organização, no sentido de se contrapor à falta de espontaneidade nos locais de trabalho, fruto do controle da palavra, aos sofrimentos psíquicos fisicamente somatizados, intrinsecamente relacionados à divisão do trabalho, e às LER/DORT<sup>60</sup>, causadas pelo longo tempo passado à frente do computador.

“O programa de qualidade de vida surgiu de uma maneira espontânea, a gente levou assunto ao BC integral e ele vai ser encampado por esse programa. (...) Como as atividades começaram de uma maneira meio espontânea, elas ocorrem na hora do almoço ou no final do expediente, e as pessoas usam o horário de almoço ou seus horários fora do expediente para organizar as diversas atividades” (E4)

---

<sup>59</sup> Os demais subprogramas são: Esporte, Cultura e Lazer; Trabalhando e Vivendo com Qualidade; Responsabilidade Social e Voluntariado; Comprometimento (D10); por se relacionar a diferentes formas de controle o programa é analisado em diferentes momentos deste trabalho.

<sup>60</sup> Lesão por Esforços Repetitivos/ Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.

A informalidade é uma característica do Programa BC Integral que vem sendo constantemente reforçada pela organização, porém, o que se observa é que a própria criação do programa pode ser tomada como uma forma de cerceamento de atitudes espontâneas que despontam na organização. Assim, a institucionalização de ações da espécie tem o sentido de um controle da espontaneidade, na medida em que nada pode se dar de maneira livre, tudo tem que ser regulamentado e regido por uma estrutura proposta pela organização, nada pode escapar às suas rédeas, como bem afirma o funcionário em depoimento já transcrito: “eles preferem alguma coisa que está sob o controle deles” (E7). A organização, ao trazer essas ações, originalmente espontâneas, para o seu controle, remete à situação descrita por ENRIQUEZ (1974) de que nas organizações os indivíduos são colocados em uma situação em que o desejo não deve surgir, porque o único desejo a ser considerado deve ser o da organização; além disto, os indivíduos não devem realizar projetos pessoais, porque a organização propõe um ideal comum para o qual devem concorrer todas as condutas individuais.

Acrescente-se ainda que a lógica que está implícita nesse programa é a crença de que o que é bom para a organização necessariamente é bom para seus membros, o que LEAL (2003) apropriadamente chama de ideologia do ganha-ganha (se a organização ganha, ganham também seus membros). Isso fica explícito quando a organização define que o programa visa “à ampliação da qualidade de vida dos servidores e do grau de eficiência da instituição” (D36) e no depoimento de um funcionário que participa de uma das atividades oferecidas pelo subprograma “Esporte, Cultura e Lazer”:

“O dia que eu tive a primeira aula, eu voltei assim [mais relaxado e desestressado], tanto é que quando eu me dei conta eram 8h da noite e eu ainda estava trabalhando sem nem ter notado. É diferente daqueles dias que você tem que ficar até mais tarde e pensa: ‘Estou ficando até mais tarde, que raiva!’, entendeu?”

Identifica-se, portanto, que o Programa BC Integral, a exemplo de outros programas da espécie desenvolvidos nas organizações, é a própria expressão das contradições que permeiam as relações de trabalho no capitalismo. Se, de um lado, ele próprio se constitui como uma forma de controle das manifestações espontâneas que surgem na organização, de outro, visa atenuar os efeitos dos controles exercidos pela organização sobre o funcionário,

de forma a integrá-lo à organização, a direcioná-lo a seus objetivos e a auxiliá-lo a manter o corpo e a mente sãos, como uma forma de alcançar a produtividade máxima.

Porém, como já foi mencionado anteriormente, o controle nunca é total, e mesmo iniciativas desse porte não passam despercebidas por alguns membros da organização, como ilustram os depoimentos a seguir:

“O pessoal (...) quer criticar tudo, por exemplo, às vezes o banco está oferecendo dança de salão para os funcionários e o pessoal fica dizendo: ‘Eu quero é salário, não dança de salão!’” (E21)

“Iniciativas como essas [abrangidas pelo BC Integral] eram vistas como uma coisa meio fora de propósito, pois a relação do banco com os funcionários era muito formal. (...) Em alguns lugares ela ainda é muito formal, muito autoritária e o pessoal não olha essas iniciativas com bons olhos. (...) O pessoal acha que essas coisas, tipo aula de tai-chi-chuan, massagem, palestras sobre saúde, não têm que ser misturadas com trabalho, dizem que isso não é problema do BC.” (E6)

“Você acha que com o clima que a gente tem aqui, alguma coisa dá qualidade de vida para alguém?” (E17)

O controle físico toma também a forma de uma série de concessões, que estão presentes no cotidiano da organização estudada e se apresentam como uma relativização das normas. Como sugerem CODO, SAMPAIO e HITOMI (1994, p. 167), “o espaço existente entre a formulação rigorosa das regras e a relativa complacência de aplicação é utilizado como uma espécie de carta guardada na manga”, à mão dos dirigentes organizacionais e das chefias. Assim, as concessões se fazem passar por “favores” concedidos pela chefia a funcionários que “fazem por merecer” e são apresentadas sob o discurso cobertura do reconhecimento do bom funcionário; não se trata de recompensas, pois não estão previstas no sistema de normas que rege a conduta dos funcionários, porém, a lógica da manipulação e da docilização dos corpos, essência do controle disciplinar, (FOUCAULT, 1987) está presente.

“Como forma de reconhecimento de um bom trabalho, pode-se aplicar uma política de tratar desigualmente os desiguais; você tem que ter uma política de privilégios para aquele que corresponde, se pode fazer a diferença neste ponto, pois todo mundo tem a sua necessidade um dia, portanto, você tem que ter essa política, isso é fundamental! Fazer uma falta compensada<sup>61</sup>, por

---

<sup>61</sup> O entrevistado refere-se aqui à previsão legal de compensação de horário de trabalho referente a ausência justificada. Essa compensação depende de prévio acordo da chefia imediata.

exemplo. Então quando o funcionário precisa, [a gente o libera]. Já se o cara não corresponde tanto, vai ter que se adequar às normas...” (E14)

Eventualmente, essa política pode fazer parecer que os chefes têm autonomia total em relação à aplicação das normas e regras e à gestão de pessoas, algo que se denomina no presente trabalho de “ideologia da personalização dos setores” e que é discutida na análise do controle hierárquico-burocrático. Essas concessões correspondem, na opinião de um dos entrevistados, à lei do feudo, lei essa que muitas vezes não tem o mesmo teor da norma organizacional ou, em alguns casos, chega mesmo a se sobrepor a ela.

“O chefe não consegue dizer para mim que é ele quem decide, porque eu fui atrás do manual [e sei que a autorização dele para essa licença não é exigida]. Mas, normalmente, a grande maioria aceita que precisa do parecer favorável da chefia [para fazer uso da licença] e orienta o cotidiano profissional nesse sentido: vai que um dia ele precise desse parecer do chefe imediato...? (...) É aquela questão da indústria do medo: você parte do pressuposto que um dia vai precisar do parecer do chefe e orienta todo a tua ação do cotidiano, (...) faz tudo em função do dia que você vá precisar desse parecer, parecer esse que você nunca precisa [pelas normas da organização], mas precisa pela lei do feudo.” (E12)

As concessões ganham o *status* de um trunfo adicional no cotidiano do trabalho e consistem de um instrumento de controle na medida em que criam uma relação de dependência pessoal entre o funcionário “congratulado” e a chefia “compreensiva”, transformando o direito garantido pela norma organizacional em dívida pessoal, acumulando “favores” que poderão ser cobrados quando interessar à organização ou ao chefe em particular (CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1994).

Ao mesmo tempo em que é investimento que garante obediência futura, a relativização garante, ou tenta garantir, uma sobrevivência no presente, colocando o trabalhador na condição de devedor. É o espaço que se abre para o que os operários chamam de “puxa-saquismo”, pequenos favores, bajulações (...), enfim um pequeno poder que pode ser exercido (...) [pela chefia] em seu benefício pessoal, ao menos no plano do “prestígio”, o que, em última instância, significa controle sobre o outro. (CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1994, p. 167)

O exercício do controle físico não se dá isoladamente, ou seja, ele se articula a outras formas de controle de forma a garantir sua eficiência. Neste sentido, ressalte-se o papel fundamental que desempenha a disciplina. “Do ponto de vista econômico, a disciplina tem por finalidade aumentar as forças do corpo (economia de utilidade), enquanto na

vertente política a intenção é diminuir estas mesmas forças, através da obediência, ou seja, enquanto por um lado ela aumenta a produtividade dos corpos, por outro lado ela dociliza esses mesmos corpos” (GARCIA, 1984, p.55).

A produção de corpos dóceis, entretanto, passa igualmente pela dissolução da instância crítica, de forma que a organização acaba sendo vista sempre pelo indivíduo como boa e irreprovável. Assim, em caso de conflito, a culpa recai sempre sobre o indivíduo, em uma espécie de psicologização dos problemas (TRAGTENBERG, 1980; MOTTA, 1981; PAGÈS et al, 1987; ENRIQUEZ, 2000a). “Num universo onde o indivíduo é colocado no centro, tanto o sucesso quanto o fracasso jamais são imputados à estrutura da organização, mas à atitude do indivíduo, que deve, a cada momento, superar todas as novas provas que tem que enfrentar” (ENRIQUEZ, 2000a, p. 20).

Neste sentido, constata-se na organização pesquisada que o indivíduo é chamado a se ajustar às condições de trabalho impostas pela organização e às formas de controle como a hierarquia e a divisão do trabalho. Caso não se ajuste, apresente alguma forma de resistência que incomode e desafie a estrutura organizacional, ele é responsabilizado pessoalmente por sua atitude e por seu fracasso, sendo investido do papel de bode expiatório. Assim, atua-se no sentido de que o próprio indivíduo e os demais membros do grupo a que ele pertence, creiam que ele é o único responsável por seu fracasso e suas atitudes. O discurso do funcionário-problema, que se articula ao controle disciplinar, é um discurso que desvia a origem do “desajuste” da organização do trabalho e das demais formas de controle. Nesse processo, o funcionário é rotulado como alguém que precisa de tratamento psicológico, que tenderia a docilizar o indivíduo, de forma que ele passe, a partir daí, a se sujeitar aos controles impostos pela organização.

“O banco havia dito que um tempo depois da implantação da reestruturação iria fazer uma avaliação dos resultados, para ver como teria ficado depois, mas ele nunca fez isso. A administração e os diretores não têm idéia do que essa reestruturação causou na vida das pessoas. Todo mundo que esteve direta ou indiretamente envolvido no processo sabe que foi um grande abacaxi (...). A gente vê muita frustração aqui no BC (...), e sempre tem alguém infartando por conta dessas coisas, mas a instituição não avalia como sendo por um problema causado pela reestruturação...(...) Nas questões de problemas relativos à disciplina nunca se limita a isso [o comportamento do funcionário], isso é só o superficial, sempre existe alguma coisa por trás do problema, e nesse caso dependendo do perfil da chefia o problema pode se agravar ou melhorar. (..) Tem casos de funcionários que apresentavam problemas de disciplina, que mudaram de setor e deslancharam na carreira, eram pessoas que você não dava nada e que os chefes não queriam ver

nem pintados. Entretanto, no outro setor ele foi estimulado e hoje ele é outra pessoa, você não o reconhece mais.” (E26)

Finalmente, cabe ressaltar que a organização, por meio do controle físico, inscreve sua ordem diretamente no corpo dos funcionários, fato este que se manifesta nas atitudes corporais, nas doenças profissionais, na diminuição da vontade e no entorpecimento das faculdades mentais pelo caráter obsessivo da repetição.

“Nos casos de alcoolismo, a gente observa que as causas podem ser tanto pessoais quanto profissionais, tem muitos casos de funcionários desmotivados e que não se sentem reconhecidos, por exemplo. (...) As doenças psicossomáticas aparecem mais ou menos dependendo do que acontece dentro do banco: em épocas de greve e de outras coisas que mexem com o funcionário, a gente sabe que há um aumento da procura pelos serviços de ambulatório, são dores de cabeça, de estômago, a pessoa fica estressada, tem crise de choro, de hipertensão. Às vezes a pessoa vai só para conversar com o médico e liberar a tensão. (...) No caso das greves, por exemplo, as doenças ocorrem tanto com quem faz greve como com aqueles que não fazem.” (E11)

“Este ano, eu estou bastante motivado no trabalho, mas já houve anos em que eu me sentia bem à vontade se eu não precisasse me mexer, não precisasse ir atrás das coisas, e ficasse quietinho no meu canto...Isso foi resultado de muita frustração e no meu caso virou estresse: eu fui um dos que teve esse diagnóstico, fiquei dentro do grupo de estressados do banco. Foi feito um exame médico periódico que diagnosticou que dentre 2.700 pessoas, 270 delas estavam com alto nível de estresse e eu fui uma dessas pessoas. O banco oferece um programa de controle do estresse que eu acho muito interessante. Se pudesse ter esse programa no banco inteiro e se trabalhar 90% da organização seria o ideal.” (E27)

Enfim, como afirma ENRIQUEZ (2001c, p. 185), o corpo resiste e “as somatizações variadas expressam a que ponto, quando a gente não pode falar a nós mesmos, o corpo se encarrega de fazê-lo”.

A utilização de mecanismos e estratégias de controle físico, contudo, são limitadas pelo desgaste que provocam e pela forma direta e explícita com que atuam. Assim, a organização tem que investir em outras formas de controle, que possam ser legitimadas perante o quadro funcional; tal é o caso do controle normativo.

## 5.6. CONTROLE NORMATIVO

O controle normativo busca, através de um conjunto de normas, regras e regulamentos, explícitos ou implícitos, regulamentar as relações e as emoções, através da



instrumentalização dos indivíduos e da negação de sua subjetividade (FARIA, 2004; LÉVY, 2001). Desta forma, define-se que cabe a cada um dos membros da organização agir conforme um conjunto de regras e normas específico para o cargo ocupado na estrutura organizacional e para a função exercida dentro da divisão técnica do trabalho.

O estudo do controle normativo no BC se deu a partir da investigação das leis, normas e regras que regem os procedimentos envolvidos nas relações de trabalho, das manifestações de recalque que a organização induz nos funcionários e dos valores assimilados, que tomam a forma de convenções que “geram obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva” (FARIA, 2004, p. 373).

A lei se constitui como o elemento em torno do qual se centra o controle normativo e, como afirma POULANTZAS (1985, p. 93-4), “sempre esteve na ordem do social, no sentido em que aparece depois para pôr ordem num estado natural pré-existente, porque é constitutiva do campo político-social como codificação de interditos e injunções positivas.” Assim, a lei detém um importante papel na repressão exercida pelo Estado<sup>62</sup> e na criação do consentimento, e materializa a ideologia dominante. “A lei-regra, por meio de sua discursividade e textura, oculta as realidades político-econômicas, comporta lacunas e vazios estruturais, transpõe essas realidades para a cena política por meio de um mecanismo de ocultação-inversão. Traduz assim a representação imaginária da sociedade e do poder da classe dominante.” (POULANTZAS, 1985, p. 94). Desta forma, a lei organiza o consentimento das classes dominadas garantindo a legitimidade (que não se identifica nem se limita à legalidade) da ação do Estado em relação às classes dominantes e se constituindo como uma barreira de exclusão e a designação do lugar que devem ocupar (POULANTZAS, 1985).

As ações do Estado que ultrapassam seu papel repressivo e ideológico, suas intervenções econômicas e os compromissos impostos pelas classes dominadas às classes

---

<sup>62</sup> O Estado detém o monopólio da violência física legítima e “a lei é parte integrante da ordem repressiva e da organização da violência exercida por todo Estado. O Estado edita a regra, pronuncia a lei, e por aí instaura um primeiro campo de injunções, de interditos, de censura, assim criando o terreno para a aplicação e o objeto da violência. E mais, a lei organiza as leis de funcionamento da repressão física, designa e gradua as modalidades, enquadra os dispositivos que a exercem. A lei é, neste sentido, o código da violência pública organizada. (...) [Porém], a lei em seu papel repressivo comporta um aspecto de positividade elevado, pois a repressão jamais se identifica à pura negatividade.”(POULANTZAS, 1985, p. 86, 93)

dominantes se inscrevem no corpo da lei, passando a fazer parte de sua estrutura interna, de forma que ela acaba apenas enganando ou encobrindo, reprimindo, obrigando a fazer ou proibindo, conforme assinala POULANTZAS (1985). Além disto, a lei “também organiza e sanciona *direitos reais* (grifos do autor) das classes dominadas (claro que investidos na ideologia dominante e que estão longe de corresponder em sua aplicação à forma jurídica) e comporta os compromissos materiais impostos pelas lutas populares às classes dominantes” (POULANTZAS, 1985, p. 95).

É preciso ainda ter em conta que o próprio Estado, que edita e pronuncia a lei, funciona segundo a lei e contra a lei, pois “todo sistema jurídico inclui a ilegalidade assim como comporta, como parte integrante de seu discurso, vazios, brancos, ‘lacunas da lei’. (...) A ilegalidade é freqüentemente parte da lei, [de forma que] ilegalidade e legalidade fazem parte de uma única e mesma estrutura institucional”. (POULANTZAS, 1985, p. 95,6) Além disto, na medida em que pode modificar a lei, o próprio Estado a ultrapassa.

A lei capitalista, por sua vez, emanada do seio de um Estado que encarna a divisão entre concepção e execução do trabalho, “traduz o despojamento total dos agentes de produção de seu ‘poder intelectual’ em proveito das classes dominantes e de seu Estado” (POULANTZAS, 1985, p. 101). Provoca, desta forma, um deslocamento da legitimidade em direção à legalidade, “tudo se passa como se essa lei, graças à sua abstração, formalidade e generalidade, se tornasse aqui o dispositivo mais apto a preencher a função-mor de toda ideologia dominante: a de cimentar a unidade de uma formação social (sob a égide da classe dominante). (...) [Deste modo,] a lei, em sua forma capitalista, torna-se a encarnação do mecanismo ideológico fundamental.” (POULANTZAS, 1985, p. 99,100).

Assim,

a lei capitalista surge como a forma necessária de um Estado que deve ter uma autonomia relativa em relação a essa ou aquela fração do bloco no poder para que possa organizar sua unidade sob a hegemonia de uma classe ou de uma fração. Isso está ligado à separação relativa do Estado e das relações de produção, ou seja, ao fato de que os agentes da classe economicamente dominante (a burguesia) não se confundam diretamente com os mantenedores e agentes do Estado. (POULANTZAS, 1985, p. 103)

O exercício do poder político pelos aparelhos de Estado é regulamentado por meio de um sistema de normas gerais, abstratas e formais, que se expressa na criação e atuação do

BC, a partir da edição da Lei n.º 4.595/65. Esta lei estabelece, em seu artigo 9º, que compete ao BC “cumprir e fazer cumprir as disposições que lhe são atribuídas pela legislação em vigor e as normas expedidas pelo Conselho Monetário”. Assim, todas atividades desenvolvidas no âmbito da organização se fundamentam, necessariamente, em um instrumento legal. Assim, tendo em vista a multiplicidade de funções exercidas atualmente pelo Banco Central do Brasil, o arcabouço legal que atua no cotidiano do trabalho da organização é bastante extenso<sup>63</sup>, condição essa que propicia um amplo controle normativo na atuação de seus funcionários, já que a execução das tarefas tem na lei seu próprio limite<sup>64</sup>.

Observe-se ainda que “o arcabouço centralizador-burocrático-hierárquico desse Estado [o Estado capitalista] só é possível porque se calca num sistema de normas gerais, abstratas, formais e axiomatizadas, sistema esse que organiza e regula as relações entre os escalões e aparelhos impessoais de exercício de poder” (POULANTZAS, 1985, p. 100). Com efeito, esse sistema, composto de leis e regulamentos que têm efeitos de estruturação do Estado, consiste do Direito Administrativo, que está na base, entre outros, do recrutamento dos agentes de Estado, que se processa sob a forma de concursos públicos, e de toda relação que se processa entre o agente de Estado e o próprio Estado<sup>65</sup>.

No âmbito do serviço público brasileiro, a relação dos funcionários públicos, dentre eles os do BC, com o Estado, que assume a condição de empregador, é regida pela Lei nº 8.112/90, a qual define um regime jurídico único para os servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Essa lei estabelece, entre outros, o recrutamento dos agentes de Estado por concurso público, a duração da jornada de trabalho,

---

<sup>63</sup> Esse aparato legal está disponível para consulta, em sua íntegra, na página oficial do BC na internet: <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)>.

<sup>64</sup> No âmbito do estudo do Direito, afirma-se que “na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza, diferentemente da esfera particular, onde será permitida a realização de tudo o que a lei não proíba” (Moraes, Alexandre. **Direito Constitucional**, 7ª ed. Ed. Atlas, 2000, São Paulo, p. 279 apud JORGE, 2004), o que remete ao princípio da legalidade, previsto no art. 5º, II, da Constituição Federal. Garante-se assim, pela legalidade, a legitimidade do ato, tal qual identifica POULANTZAS (1985).

<sup>65</sup> Isso se processa de forma tal que, juridicamente, afirma-se que “não é o contrato nem o ato administrativo que forma e rege o vínculo do funcionário público com o Estado, mas o ato legislativo em sentido formal. Assim, a lei é que diz o que pode ou não ser feito pela Administração Pública” (JORGE, 2004); JORGE, Carlos Augusto. A greve do servidor público federal. **Jus Navigandi**, Teresina, a. 8, n. 266, 30 mar. 2004. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=5018>>. Acesso em: 06 mai. 2004.

o período de estágio probatório, a estabilidade de emprego e a forma de remuneração do funcionário.

Além disto, essa lei se configura como um código disciplinar, pois institui um regime disciplinar em que são definidos os deveres, as proibições, as responsabilidades e as penalidades a que estão sujeitos os funcionários no exercício do cargo. Acrescente-se ainda que a legislação prevê que as suspeitas de irregularidades no âmbito do serviço público sejam apuradas mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, fatos esses que revelam a interface existente entre o controle normativo e o disciplinar na organização estudada.

Assinale-se também que a referida lei regulamenta e legitima as relações hierárquicas no âmbito dos aparelhos de Estado, como ilustram os artigos que tratam das faltas ao serviço, a seguir reproduzidos:

Art. 44 - O servidor perderá:

(...)

II- a parcela de remuneração diária, proporcional aos atrasos, ausências justificadas, (...) salvo na hipótese de compensação de horário, até o mês subsequente ao da ocorrência, a ser estabelecida pela chefia imediata [grifo nosso];

Parágrafo único. As faltas justificadas decorrentes de caso fortuito ou de força maior poderão ser compensadas a critério da chefia imediata, sendo assim consideradas como efetivo exercício [grifo nosso].

e os artigos que tratam, respectivamente, dos deveres e das proibições do funcionário:

Art. 116 - São deveres do servidor:

I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;

(...)

III - observar as normas legais e regulamentares;

IV- cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais [grifo nosso].

Art. 117 - Ao servidor é proibido:

I - ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato [grifo nosso];

II- retirar, sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição [grifo nosso].

Além da legislação acerca do regime jurídico a que estão sujeitos os funcionários do BC, o plano de cargos e salários também é objeto de uma lei específica, a Lei n.º 9.650/98.

Ela especifica, conforme já foi descrito anteriormente, a formação do quadro de pessoal do BC, as atribuições dos cargos, a forma de ingresso dos funcionários na organização, a maneira como se dá o desenvolvimento na carreira e os vencimentos e gratificações a que os funcionários têm direito.

É importante notar que as leis, normas e regras componentes do controle normativo se reforçam mutuamente. Enquanto, por exemplo, a Lei n.º 9.650/98 define as atribuições dos cargos dos funcionários do BC, o artigo 116, inciso I da Lei n.º 8.112/90, transcrito acima, reforça a necessidade de se observar as atribuições dos cargos; cite-se ainda o inciso III do mesmo artigo que, dentre os deveres do funcionário público, prevê o cumprimento das normas e regulamentos. Embora possa parecer redundante que uma lei estabeleça a necessidade de observância ao especificado em outras leis, deve-se considerar que isso torna possível eventuais punições a quem descumpra alguma dessas previsões legais. O duplo caráter do controle exercido pela lei se relaciona com o fato de que o controle normativo só se exerce plenamente quando reforçado pelo controle disciplinar.

Para LÉVY (2001), as organizações se apresentam como um campo estruturado por um conjunto de regras, que incluem proibições e prescrições, escritas ou implícitas. Desta forma, este autor considera as regras ocupam um lugar central na vida organizacional mais pelo simples fato de existirem do que pelo conteúdo que apresentam, pois quer “se submetam ou não a elas, os comportamentos e as atitudes dos atores, assim como suas emoções e suas relações estão sempre e necessariamente ligadas a elas [as regras]” (LÉVY, 2001, p. 149).

De acordo com ENRIQUEZ (1974, p. 78), a primeira instância de separação que se processa nas organizações, a divisão do trabalho, engendra uma série de separações possíveis que vão explicar a necessidade de sua existência. Assim, processa-se a separação entre cada membro da organização, devendo cada um concentrar-se em sua tarefa, não se ocupar com a do outro, nem invadir as funções alheias. “Cada um tem seu lugar, cada serviço ou departamento tem seu campo de ação. Há, portanto, um fenômeno de *delimitação dos territórios* [grifo do autor]”. Ocorre ainda a separação ao nível da atividade, que impede o trabalhador de definir sua própria atividade, devendo limitar-se a ocupar sua função, seguindo as normas definidas pela descrição da função ocupada.

A análise dos dados coletados ao longo da pesquisa de campo demonstra que parte das regras organizacionais vem justamente a regulamentar essas separações. Constata-se, portanto, que no BC o controle normativo se manifesta nas regras e normas referentes ao exercício do cargo propriamente dito e à execução das tarefas tanto a nível departamental quanto individual. Além disto, o BC é regido por um conjunto de normas e regras internas que procuram regulamentar as condutas individuais e grupais, e o relacionamento formal organização-empregado, mediado pelo departamento de pessoal.

O conjunto dessas leis, normas e regras que regem a vida organizacional é condensado em manuais; assim, o Manual de Serviço de Pessoal – o MSP - traz em seu corpo determinações das leis n.º 8.112/90 e 9.650/98, bem como as regulamentações que regem assuntos internos como treinamento, licenças, remuneração, vantagens e direitos dos funcionários, além de especificar modelos de requerimentos que devem acompanhar pedidos encaminhados ao departamento de pessoal. Observa-se, portanto, que a organização regulamenta todo e qualquer pleito a nível administrativo, em uma situação tal que “a organização não exige somente que se faça o que está previsto (...), ela exige sobretudo que ninguém possa fazer *outra coisa* [grifo do autor]”, como descreve ENRIQUEZ (1974, p. 79).

As regras adquirem ainda outro sentido, na medida em que representam também uma forma através da qual as organizações se estruturam de modo a lutar contra as angústias fundamentais que a atravessam. De acordo com ENRIQUEZ (1997a, 1997b, 2000a), visando conter o medo das pulsões que as permeiam, as organizações instituem um sistema de normas e regras e repartem os poderes e funções entre seus membros na tentativa de limitar a competição interna. De forma análoga, a tendência à adoção de estruturas precisas e à definição exata dos papéis e funções de seus membros se constituem em formas de lutar contra o medo do informe que estava na origem da organização e sempre apresenta o risco de retornar.

No BC, pode-se constatar que, além de o controle normativo limitar a atuação do funcionário às atribuições específicas do cargo, ele atua no sentido de favorecer o controle da ação de cada componente da estrutura organizacional, de forma que os objetivos organizacionais possam ser alcançados. A “delimitação dos territórios” sugerida por

ENRIQUEZ (1974), se operacionaliza por meio de um regulamento interno denominado Manual de Organização Administrativa, referido como ADM, que é apresentado como:

“o instrumento que estabelece e consolida os preceitos de natureza técnico-organizacional, explicita a missão, objetivos e funções do órgão, bem como as atividades e tarefas desenvolvidas nas unidades, as atribuições e as competências<sup>66</sup> dos diversos níveis decisórios” (BC, 2004b)

Ocorre, entretanto, que as organizações temem não apenas as pulsões agressivas e de destruição, que podem apresentar riscos à ordem reinante no trabalho e nas relações que se processam na organização, mas também as pulsões de vida, que favorecem as relações positivas entre os membros da organização, bem como os sentimentos de pertença ao grupo (ENRIQUEZ, 1997b). Desta forma, a delimitação precisa de atribuições a partir da qual a organização procura se proteger das pulsões, favorece a segmentação da organização, ao mesmo tempo em que possibilita a visão parcial das atividades desenvolvidas, dificultando a percepção, por parte dos funcionários, de que todos fazem parte de uma única organização. Essas “rupturas horizontais”, como sugere TRAGTENBERG (1980, p. 39), trazem em si riscos de desintegração, “devido às fricções entre as ‘panelas’ burocráticas (...) que imobilizam quase permanentemente o chefe da empresa. Ele necessita ir de um lado a outro para ‘fechar’ as brechas, corrigir as fissuras no organismo institucional.”

“Não há coordenação, entrosamento entre os setores (...) absolutamente nada, são vários bancos centrais aqui dentro. (...) As atividades são separadas mesmo, são poucas coisas que são complementares; nós temos mais complementaridade com um determinado setor, em razão do próprio trabalho. Inclusive, a divisão de tarefas entre esse setor e o nosso não está clara ainda, volta e meia vem a pergunta: ‘[Esta atividade] é daqui [no nosso setor] ou é de lá [desse outro setor]?’” (E14)

“Existe aqui [no BC] a dificuldade de se reconhecer como uma organização única, (...) não se consegue vislumbrar a instituição como um todo, porque você não consegue gerenciar a sua área tendo a clareza de que essa área está dentro de um todo chamado Banco Central do Brasil. (...) O que acontece é que as funções do Banco Central são muito distintas entre si, e, portanto, é natural que determinadas áreas sejam relativamente estanques porque os produtos são muito diversos, daí a questão dos feudos. (...) Não há uma união em torno de metas (...). E em termos de trabalho substantivo você nota isso pela grande incidência de tentativas de apresentar uma área para outra, está na moda, por exemplo, o departamento ‘x’ dando um curso sobre suas atividades para o

---

<sup>66</sup> Competência é a forma como se designa as atribuições de cada função; a delegação de competência equivale à desconcentração de atribuições, ou seja, a uma descentralização do poder de decisão sendo feita mediante a emissão de um ato de delegação de competência.

departamento ‘y’, porque as pessoas não se dão conta do que o vizinho faz e de qual é a interação [entre as áreas]” (E12)

Para dar conta dessa situação foi criado, dentro do programa BC Integral, um subprograma, denominado “Comprometimento”, cujo objetivo é “ampliar o comprometimento entre servidor/BC e BC/servidor.” (D10), a partir de ações que favoreçam a “inserção do servidor [na organização, procurando] esclarecer o papel do servidor, apresentar os departamentos”(D10), de modo a obter a “conscientização e motivação do corpo funcional e gerencial quanto à missão do Banco Central, o estímulo à auto-motivação dos servidores, bem como sua interferência nos processos decisórios da instituição, o fortalecimento da instituição e o melhor atendimento ao cliente interno e externo.” (D10)

Constata-se ainda, a partir do conteúdo dos depoimentos acima transcritos, que, a despeito da criteriosa divisão das atribuições afeitas a cada departamento, regulamentada por meio do ADM, existe um descontentamento em relação a essa distribuição. Isso denota, sobretudo, que por mais que a organização procure manter tudo sob seu controle, algo escapa à estruturação, revelando os limites do controle normativo. Além disso, aponta para a relação paradoxal que o indivíduo vive com relação ao controle normativo, pois, ao mesmo tempo em que o sistema de regras impõe restrições aos indivíduos, ele evita conflitos, sendo vivenciado também como protetor contra a arbitrariedade dos demais membros da organização (PAGÈS et al., 1987).

Entretanto, apenas o controle da atuação do funcionário em função do cargo exercido por ele exerce e das atribuições do setor onde está lotado não basta para garantir a uniformidade de ação entre os membros da organização. Impõe-se, então, controlar a forma como cada um executa suas atividades cotidianas, é a “separação ao nível da atividade” (ENRIQUEZ, 1974). Neste sentido, a solução se coloca na forma de uma série de regulamentos internos que definem os procedimentos necessários à consecução das tarefas. Mencione-se os manuais de procedimentos e rotinas (MPR) e o Manual de Procedimentos Administrativos (MPA), cujos níveis de detalhamento das atividades variam conforme a linha adotada por cada departamento.

“A manualização visa você padronizar, uniformizar as grandes ações do departamento e também poder atuar no nível de descentralização e desconcentração de decisão. Para você desconcentrar



competências, você tem que estabelecer princípios, procedimentos e rotinas de forma que possa haver uma padronização em todos as gerências e unidades. (...) Eu não imagino como seria o departamento hoje sem o manual.(...) O manual diz o seguinte: você não pode fazer nada diferente do que está escrito ali, o manual é engessado, (...); tudo que for novo deve-se propor para inclusão no manual ou não pode ser feito e deve ser encaminhado para a unidade central.” (E16)

A análise do controle normativo revela que, apesar da forma como o manual é apresentado no depoimento acima, esse sistema não pode ser confundido com o sistema de regras dinâmico, auto-regulado e baseado na adesão, em vigor nas organizações hipermodernas descritas por PAGÈS et al. (1987). Tal sistema estabelece regras que visam ao alcance dos objetivos organizacionais, limitando-se, portanto, a pontos essenciais, que consistem na definição de princípios que servem de referência universal. Deste modo, garante-se flexibilidade às regras e permite sua rápida adaptação a mudanças, pois as normas percebidas como de difícil implantação podem ser facilmente descartadas. Assim, oferecendo um espaço para o questionamento das regras, as organizações modernas procuram se revestir de uma aparência democrática, fazendo crer aos indivíduos que questionamentos são admitidos. Induz-se, deste modo, a idéia de que as regras constituem uma construção coletiva dos membros da organização; porém, o que se constata é que “as regras podem ser contestadas visando a melhor eficácia mas não como sistema de dominação.” (PAGÈS et al.,1987, p. 52)

A busca de padronização de ações na organização estudada se apresenta ainda na forma da tecnologia de informação, visto que os sistemas de informática embutem regras que escapam à percepção dos funcionários, como observa JATAHY (2003).

“[No nosso setor existem ] trabalhos que são obrigatórios, automáticos, pois fazem parte das rotinas determinadas pelo sistema” (E1)

“O sistema prevê que dentro de cinco dias úteis você deva dar uma resposta para o cidadão interessado, então, normalmente, dentro do prazo de uma semana ele está recebendo uma resposta.” (E13)

Identifica-se também na organização uma tendência de substituição de orientações explícitas, por meio de regras, por “sistemas que padronizam a aquisição de dados, garantindo um controle processual e reduzindo a discricionariedade da pessoa que

desempenha as tarefas” (JATAHY, 2003, p. 35), apresentada na forma de roteiros e formulários padronizados.

“[Na atividade que é desenvolvida no nosso setor,] existem papéis [de trabalho] que devem ser preenchidos, eles descrevem as atividades, como fazer (...), a gente procura seguir esses papéis de trabalho.” (E1)

O controle normativo, porém, encontra nas contradições que engendram no limite de sua aplicação (LÉVY, 2001). Neste sentido, observa-se que o emaranhado de leis, normas e regras que regem os processos de trabalho no BC propicia uma situação na qual tudo deve estar previsto e descrito antecipadamente, como uma forma de se evitarem surpresas no dia-a-dia do trabalho. Se, por um lado, a organização se beneficia disso, pois minimiza os riscos de conflito, divergência e disparidade de ação entre seus membros, de outro, gera situações em que os processos de trabalho não podem ser aprimorados pelos funcionários que os executam.

“Não existe [espaço para se modificar o processo de trabalho], o serviço é burocrático, não tem que mudar, o que modernizar...” (E30)

“Não tem muito o que aprimorar [no processo de trabalho]. (...) O que ainda dá para aprimorar é a parte de informática, porque da nossa parte não tem muito mais que fazer nesse sentido.” (E18)

A busca de proteção contra o medo do informe e do caos se manifesta ainda no fato de que as normas e regras criadas no âmbito do BC são consideradas, por muitos entrevistados, excessivamente detalhadas, dificultando sua aplicação. Além disto, constata-se uma tendência de se desdobrar as normas de alcance superior nos manuais internos, acarretando contradições entre os conteúdos de uma e de outra norma.

Neste sentido, LÉVY (2001, p. 149,150) alerta para a falta de clareza que caracteriza as regras, “pois ao mesmo tempo em que se pretendem operatórias, seu significado muda facilmente, elas são geralmente vagas, sujeitas à interpretação, e a sua formulação é quase sempre fonte de ambigüidade, quando não de contradições” (LÉVY, 2001, p. 149,150). Assim, por serem contraditórias e paradoxais, as normas e regras se revestem de um caráter aleatório e induzem a transgressões, fatores que se revelam como limitantes para a aplicação do controle normativo.

“É um monte de normas, uma atrás da outra, e normas como sempre o BC fez: que procuram detalhar tanto, que acabam deixando brechas (...). O BC sempre fez norma desse tipo (...), isso sempre foi uma norma no BC: fazer a norma desse jeito.” (E30)

“A primeira impressão que eu tenho [com relação às normas e regras no BC] é que há um excesso delas que atrapalha, mas, por mais paradoxal que possa parecer, eu sinto falta de algumas [normas] básicas: (...) eu já trabalhei com vários manuais do BC e a impressão que dá é que o BC é mais realista que o rei; existe uma norma definindo tal coisa e quando se desdobra essa norma no manual interno, se complica tanto que ela acaba se tornando uma amarra, acaba atrapalhando (...). Por outro lado (...), à medida que se faz uma norma tão detalhada, se perde a essência do que se está querendo de fato normatizar. Então, em alguns momentos, eu sinto falta disso. (...) Se desce tanto a nível de detalhes que se perde um pouco (...) o objetivo maior da norma. Isso acontece com um monte de normas.” (E4)

Remete-se, então, ao momento da concepção das regras, que é considerado por PAGÈS et al. (1987, p. 50) como decisivo, pois “é ele que instaura, institui a lei visando submeter o real segundo suas normas, é ele que fundamenta a apropriação da realidade sem que seja necessário relacionar-se com ela. A realidade é transformada segundo os princípios impostos por seus idealizadores”.

“Eu ouço sempre, de quem faz a norma, que da próxima vez vai ouvir [todos os funcionários envolvidos com o assunto], mas é sempre da próxima vez, a gente tem algumas poucas exceções. (...) Nas normas internas, embora eu tenha ouvido muita as palavras transparência, participação, integração e tal, as tentativas têm sido muito tímidas (...), existem algumas tentativas, mas ainda são poucas<sup>67</sup> (...) O normal do banco é vir de cima para baixo.”(E4)

“[As normas são concebidas] sempre de acordo com o que eles [as unidades centrais] pensam. E eles são incapazes de pensar na diversidade do banco, de considerar que o banco em Curitiba é uma coisa, em São Paulo é outra, no Rio é outra, em Fortaleza é outra, e em Brasília é outra completamente diferente. Parece que eles ficam sentados lá pensando como é que deve ser o serviço e daí decidem que ele vai ser assim, assim, e assim. Depois, eles mandam um pacote completo para cá, pois querem que o serviço seja igual, o mesmo em todas as regionais e acaba ficando um negócio completamente absurdo (...) Eles querem centralizar demais, determinar tudo, mas não sabem como funcionam as coisas em São Paulo, em Recife e tal, e querem impor normas e decisões que sejam universais.” (E18)

A análise dos dados coletados ao longo da pesquisa de campo realizada no BC permite, de fato, se constatar muitos questionamentos acerca das normas e regras que definem o cotidiano do trabalho, mais especificamente com relação à concepção dessas

---

<sup>67</sup> Como indica o depoimento, algumas tentativas vêm despontando na organização, no sentido de possibilitar a participação de funcionários na concepção das regras. No entanto, essas iniciativas se confundem com uma busca de legitimidade de ação, de maneira que são objeto de análise no item 6.6, que trata do Controle Participativo.

normas. Neste contexto, verifica-se a articulação do controle normativo com o hierárquico-burocrático, no sentido de que normas e regras são concebidas preponderantemente pelas unidades centrais. Assim, normas e regras acabam sendo impostas às unidades regionais, que, em última instância, são responsáveis pela operacionalização dessas normas.

Assinale-se que a divisão do trabalho em intelectual e manual desempenhado pelo controle físico na organização estudada, acentua o distanciamento entre a concepção e a efetiva aplicação das normas e regras, e, como sugerem algumas entrevistas, acarretam situações em que se busca submeter o real ao controle da norma, tornando o cumprimento da norma incompatível com o desenvolvimento das atividades do cotidiano do trabalho, justamente por haver sido concebida descolada do real.

“Tem um episódio muito interessante que diz respeito a uma norma que estabelece que em toda área em que há contato com dinheiro, tem que ter sempre duas pessoas presentes, é uma norma de segurança. Ela estabelece que, enquanto o dinheiro está sendo contando na máquina, o servidor A deve observar tal coisa e o servidor B, outra coisa. Qual era o cenário ideal para que tal situação se concretizasse? Seria uma sala em que o dinheiro estivesse sendo contando pela máquina e com os dois supervisores lá, observando. Acontece que em determinada regional isso é impossível, porque no espaço onde está a máquina só cabe um supervisor, não cabem dois supervisores ao mesmo tempo. Desta forma, o segundo supervisor fica numa posição tal em que ele não vê a máquina e, portanto, fica impedido de cumprir algumas de suas atribuições. Então, o que acontece? Toda vez que o DEAUD<sup>68</sup> ia lá, os auditores registravam que o pessoal não cumpria algumas das normas. O pessoal da regional reclamava disso. No dia em que eu estava lá foi muito legal, porque eles me chamaram para mostrar o lugar em que a máquina ficava e pediram que eu mostrasse a eles como é que os dois poderiam executar as suas tarefas naquele espaço. (...) [Isso acontece] em função de dois fatores: primeiro, porque é uma norma que vem de cima para baixo, a respeito da qual você nunca consegue dar retorno, e, ao mesmo tempo, porque ela entra tanto em detalhes que esquece o fundamental, que neste caso específico é como contar dinheiro. Como é que se pode mandar o funcionário fazer uma coisa e dar condições para que ele o faça, já que não há como entrarem os dois na sala ao mesmo tempo?!” (E4)

Isso explica a distância irreduzível entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho, que torna impossível atingir os objetivos de uma tarefa quando as prescrições, as instruções e os processos são obedecidos rigorosamente, como adverte DEJOURS (1999). Uma ilustração disso é a chamada “greve de zelo” ou “operação padrão”, que consiste em se aplicar as normas previstas pela organização prescrita do trabalho, sem, contudo, empregar o zelo, que é “tudo o que os operadores adicionam à organização prescrita para torná-la eficaz.” (DEJOURS, 1999, p. 26) Assim, o que se verifica em

---

<sup>68</sup> DEAUD é Departamento de Auditoria, cujas funções são analisadas adiante, neste mesmo item.

situações comuns é que o ajustamento da organização do trabalho para construir a chamada organização real do trabalho, que é o que em última instância possibilita o funcionamento da organização, implica necessariamente transgressões às normas organizacionais. O funcionário vê-se, portanto, diante de um dilema: ou ele cumpre as normas e procedimentos tais quais são determinadas pela organização prescrita do trabalho e as orientações recebidas de instâncias superiores na hierarquia organizacional, ou desempenha satisfatoriamente suas atividades, o que implica em transgressão das regras estabelecidas. Alguns entrevistados relatam como se relacionam com tais situações, revelando que encontram espaço para um ajustamento entre a organização do trabalho real e a prescrita, mesmo que às custas de transgressão:

“Eu cansei de receber telefonema [da unidade central] reclamando que eu estava abrindo muito processo, e que eles já tinham falado que não deveria ser assim... Aí eu falava: ‘Está legal!’, nem discutia, e continuava fazendo como funcionava, porque do jeito que eles queriam não funciona, então...(...) Mas eu, pessoalmente, nunca liguei muito para essas normas, porque eu acho que se está funcionando, está bom; eu não vou implantar uma norma que vai piorar o serviço que está sendo feito.” (E18)

“Tem uma norma que define que deve ser lançado um código no sistema sempre que ocorre um determinado evento. Só que é um sistema que foi desenvolvido há muito tempo, em uma plataforma que o banco já não usa mais inclusive, e ele te obriga a digitar umas informações que não fazem mais sentido atualmente. Só que se você não digitar um código naquele campo específico o sistema trava e eu não consigo viabilizar [o evento]. Na verdade, quando esse sistema foi desenvolvido havia a necessidade de se fazer uma série de amarras com a lei, mas agora o sistema ficou muito burro. Assim, se você for levar ao pé da letra, o que você tem que fazer? Colocar um código qualquer no sistema, só para poder registrar o evento, e depois usar um corretivo para apagar esse código. Então, que informações podem ser fornecidas por esse sistema? Eu não poderia atualmente fazer uma planilha no Excel e resolver o problema de uma maneira muito mais fácil? Mas a norma diz que eu devo fazer isso. Então, o que acontece é que faltam coisas essenciais, mais estratégicas, e isso vale para todas as áreas com as quais eu já me relacionei no banco.” (E4)

Assim, a situação equivale à encontrada por PAGÈS et al. (1987, p. 56), na qual, ainda que alguns funcionários reconheçam que transgridem as regras para preservar seus interesses, a maior parte deles afirma agir desta forma visando ao próprio interesse da organização “que os pressiona a transgredir as regras para serem eficazes”. Apresenta-se, portanto, uma contradição, na medida em que “os que agem desta forma são punidos enquanto que ‘os que não se arriscam não têm problemas.’ Revela-se, deste modo, o caráter autoritário das regras, pois “admitir ou demitir-se, aceitar ou renunciar, é a única alternativa

possível. O problema é colocado dentro de uma lógica binária, onde o terceiro é excluído. Não há lugar para uma dialética, uma negociação da regra, uma contestação. Esta hipótese está fora do campo mental, nem mesmo é evocada, a lógica binária é implacável.” (PAGÈS et al., 1987, p. 58) Neste sistema, o risco e os perigos por transgredir as regras são, portanto, assumidos pessoalmente pelo funcionário.

Sobre as transgressões a normas e regras no âmbito organizacional é interessante notar que LÉVY (2001) considera serem elas tacitamente admitidas ou mesmo encorajadas e pontuarem a vida organizacional em nada ameaçando seu funcionamento, já que “marcam as fronteiras entre o lícito e o proibido e contribuem para uma melhor identificação das diferenças entre a realidade e a ficção que mantém as regras e as leis”. Porém, alerta o autor, “quando essa distinção, ao contrário, se torna incerta, (...) quando se torna impossível para alguém, decidir se tal conduta deve ou não ser qualificada de transgressão”, as trocas podem tornar-se impossíveis e a organização pode estar vivendo uma “crise de sentido”.

Uma das instâncias do controle organizacional no BC consiste na auditoria interna, que é centralizada em um departamento específico<sup>69</sup>, cuja atividade é definida como “uma atividade de assessoramento à Administração, voltada para a avaliação e a adequação dos sistemas de controle interno, em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para o Banco Central.” (BC, 2004a) Assim, essa instância de controle visa assegurar a observância das leis, normas e regras que permeiam o cotidiano do trabalho<sup>70</sup>, devendo sua eficácia

mais ao fato de ter sido instituída como tal, do que às suas intervenções concretas. Ela é depositária de um poder que se exerce sem se manifestar necessariamente. Quanto menos se manifesta, mas

---

<sup>69</sup> Este departamento é o Departamento de Auditoria Interna, o DEAUD; de acordo com dados divulgados pelo BC, o controle interno é realizado também pela Diretoria Colegiada, que “manifesta a sua preocupação com a criação de um ambiente de controle por meio da elaboração de um planejamento estratégico factível, da promoção do planejamento tático/operacional nas diversas áreas do Bacen e de um permanente acompanhamento por meio do Departamento de Auditoria Interna e da análise dos resultados obtidos, informações que deverão subsidiá-la no direcionamento de sua ação”. (BC, 2004a)

<sup>70</sup> “A auditoria interna do Bacen tem como objetivos: a) avaliar o controle interno exercido sobre cada segmento operacional, abrangendo, quando necessário, todas as fases, passos e rotinas. b) sugerir, sempre que necessário, a elaboração ou alteração de normas e a adoção de procedimentos e rotinas; c) recomendar, quando oportuno, a introdução de mecanismos de controle, a fim de que os serviços se tornem autocontroláveis; d) conscientizar os servidores responsáveis pelas atividades auditadas da necessidade de que as recomendações da auditoria sejam atendidas no menor prazo possível, a fim de eliminar as distorções apontadas ou a falta de controles imprescindíveis à segurança dos respectivos serviços.” (BC, 2004a)

eficaz ela é; suas intervenções têm sobretudo um valor simbólico. Sabendo que esta instância tem a possibilidade de intervir em todas as circunstâncias e dispõe de prerrogativas quase ilimitadas (...), os agentes modelam seu comportamento de maneira que evite sofrer esse tipo de controle. Em parte funciona como um autocontrole. (PAGÈS et al., 1987, p.61)

“Você explica para as pessoas qual é a linha de ação, a filosofia, e elas sabem que em determinado momento podem ser fiscalizadas. (...) Desta forma, existe condição de se descentralizar, porque eu sei que alguém vai ver o que foi feito, como foi feito. (...) Então, tem o departamento de auditoria que tem condições de ir lá e ver se o que foi descentralizado está sendo feito corretamente. (...) Não é que não se confie nas pessoas, mas tem que ter uma estrutura adequada para a descentralização, para daí ser como em qualquer outra empresa.” (E16)

Convém salientar que, a despeito do sistema de regras adotado no BCB se caracterizar por uma rigidez que dificulta a adaptação a mudanças, alguns depoimentos apontam que quando se trata de normas e regras relativas à gestão de pessoas, a resistência pode dar-se por meio de reivindicações coletivas, pela via sindical ou não, demonstrando que há um espaço na dinâmica organizacional, embora limitado, para a alteração da lógica rígida do controle normativo:

“Com relação à glosa<sup>71</sup>, por exemplo, tinha um teto e um sub-teto, a Receita Federal só cobrava [de seus funcionários] sobre o teto, o banco cobrava pelo subteto. (...) A glosa só foi retirada por causa da pressão do sindicato (...), o sindicato pressionou, e quando o banco viu que não tinha jeito, resolveu pagar a glosa. (...) Você sabe qual que é a minha esperança se a gente vier a conseguir a valorização da carreira do técnico<sup>72</sup>? É que aconteça exatamente o que aconteceu com os analistas, cuja carreira era cheia de restrições, por exemplo, em relação à mobilidade: você só podia mudar de praça depois de quatro anos trabalhando em uma praça específica, aí ingressou um monte de funcionários na organização, teve uma pressão grande e acabaram com essa norma.” (E5)

A análise dos dados traz à tona ainda uma outra forma de controle normativo que permeia a organização. São normas e regras que, apesar de não serem explícitas, nem sequer escritas, impõem um controle sobre a conduta dos membros da organização. Refere-se aqui às convenções, que não operam como um desvio propriamente dito da norma, mas de certa forma se sobrepõem a ela. Constata-se que as convenções servem a interesses dos grupos no poder, seja porque as normas e regras escritas não se mostram ágeis o suficiente para incorporar a dinâmica dos interesses dos grupos dominantes, seja porque na estrutura de controle social da organização algumas formas de controle se sobressaem em relação a

---

<sup>71</sup> Parcela retida da remuneração do funcionário público por ultrapassar a máxima remuneração admitida legalmente.

<sup>72</sup> O entrevistado refere-se à reivindicação dos técnicos de que a exigência de formação da carreira seja alterada de nível médio para nível superior.

outras, caso específico do controle hierárquico-burocrático. Os discursos a seguir ilustram algumas convenções que prevalecem no BC:

“Tem muita coisa que está escrita mas que não se cumpre e que tem muita coisa (...) que não está escrita e que se convencionou. Existem convenções no nível do banco e convenções locais (...). Tem, portanto, algumas convenções que não estão escritas. Por exemplo, existe uma convenção que determina que o funcionário não pode entrar na sala do gerente, que só o coordenador pode entrar na sala do gerente. O paradigma é esse, a hierarquia fala mais alto do que qualquer outra coisa. E existe uma outra coisa que também é interessante: se eu peço uma ligação para falar com o chefe na unidade central, eu tenho que esperar na linha [até ele atender, e nunca o contrário].” (E4)

“Aqui não há clareza das coisas, das regras. Há muitas medidas, muitos bancos centrais aqui dentro. São normas de comportamento que vêm do grupo informal e que não estão escritas. Elas são fundamentais, não que você vá ser exonerado em função delas, mas se você não as seguir, você não é daquela turma. Aqui você tem um monte de panelinhas que se subordinam a um painelão” (E17)

“Eu disse para o chefe uma vez que ele tinha poder para tomar determinada decisão. Ele dizia que não e afirmava que essa decisão cabia à chefia superior. Eu perguntei se ele havia lido o manual para ver quais eram as principais funções dele, ele respondeu que não e perguntou porque eu questionava aquilo. O que eu respondi a ele é que estava escrito no manual que era ele quem teria poder para tomar aquela decisão. Isso quer dizer que (...) ele nunca olhou o manual do banco, [e isso acontece] porque a regra escrita não tem um papel relevante dentro da organização, a regra [que prevalece] é outra: é a regra dos feudos (...) A lei que impera não é a lei escrita, é a lei verbalizada, a lei cultural, a lei feudal, não no sentido de antiga, mas no sentido de ser uma lei transmitida através das gerações pela cultura e não uma lei escrita, manualizada, como é típico de uma organização burocratizada (...) Assim, as [minhas] maiores dificuldades profissionais se referem à observância de normas não escritas, pois a norma escrita me é confortável. O problema é que o funcionamento da instituição não se dá em cima da norma, ele se dá em função de leis feudais (...) com transmissão oral, com sistemas informais de punição, e essa é a minha maior dificuldade dentro do BC, é a norma não escrita, é a cultura feudal que impõe as características da atuação profissional e atuação pessoal do funcionário.” (E12)

As convenções comportam igualmente privilégios de grupos mais influentes na organização, ou ainda, instauram situações que não se sustentam perante as normas legais:

“Existia [uma vedação para que os técnicos exercessem funções comissionadas], mas ela foi derrubada no ano passado. Até então, as funções comissionadas de maior complexidade eram restritas aos analistas, havia uma norma interna que impedia, mas não havia uma legislação, não existia amparo legal fora do banco para isso. As normas do banco sempre criaram dificuldades nem sempre amparados pelas normas legais. O pessoal até chegou a levantar uma questão: como é que uma pessoa que nem é servidor da instituição pode assumir uma função comissionada no BC e um servidor do BC qualificado não pode assumir essa função? (...) Para você ter uma idéia, apesar da quebra do paradigma no ano passado, até o momento apenas um técnico foi comissionado (...), e nem é comissão gerencial (...). No BC, a despeito da gente ter quebrado alguns paradigmas, isso se mantém pela cultura e não mais pelas normas, no caso das comissões, das participações no programa de mestrado e doutorado patrocinado pelo banco.” (E21)



As convenções, portanto, trazem à tona a relação paradoxal que o indivíduo vive em relação às normas e regras, pois “como as regras são editadas pela corporação, em última instância, é ela efetivamente que protege contra a arbitrariedade de seus membros. (...) Através de uma inversão de sentido, o sistema de controle é apresentado como uma ajuda” (PAGÈS et al., 1987, p. 69) ao funcionário. Como observam CODO, SAMPAIO e HITOMI (1994), dando-se conta de que a relativização das normas implica em um sobrecontrole deles próprios, na medida em que abre espaço para concessões, os funcionários reivindicam normas rigorosas, de forma a se eliminar o espaço existente entre a formulação e o cumprimento cotidiano de cada regra.

Na organização estudada, a existência de convenções que não seguem normas escritas e que, portanto, dão margem a atitudes arbitrárias e conflitantes, combinada com a segmentação que caracteriza o BC, reforça a idéia, largamente difundida, de que existem na organização “vários bancos centrais”, ou, como sugerem alguns depoimentos, de que a estrutura organizacional é composta de “feudos”.

No presente trabalho, denominou-se esse diagnóstico de “ideologia dos vários bancos centrais”. Uma análise mais atenta desse fenômeno permite, nas palavras de KOSIK (2000), “destruir sua pseudoconcreticidade”, trazendo à tona sua essência. O que se constata é que a falta de harmonia de ação entre os diversos setores da organização, demonstrada em alguns depoimentos, não implica que cada setor tenha autonomia de ação em relação aos objetivos da organização, à aplicação de normas e regras. Isso porque tanto os objetivos organizacionais como as normas e regras são definidos em instância superior aos departamentos, seja pela diretoria colegiada da organização (no caso das normas e regras internas), seja pelo Congresso Nacional (no caso das leis). O que existe efetivamente é uma margem de manobra em relação a questões administrativas cotidianas, como faltas e controle de horário, que eventualmente pode dar origem às concessões já analisadas em item anterior, por exemplo, ou ainda, maior ou menor autonomia funcional que depende do tipo de atividade desenvolvida. No entanto, essa margem tem um limite bem claro, definido pelo próprio controle normativo.

O que a “ideologia dos vários bancos centrais” quer fazer crer é que não existe uma diretriz institucional em termos de normas e regras; em suma, ela escamoteia a existência do controle normativo, dando a impressão que as relações de poder na organização se dão

unicamente ao nível imediato do cotidiano do trabalho, ou seja, entre chefia imediata e subordinados. Ela atua, portanto, no sentido contrário da despersonalização das relações de poder para a qual aponta PAGÈS et al. (1987), ao se referir ao sistema de regras que vigora nas organizações hipermodernas. Ainda assim, alguns depoimentos revelam que a alienação nunca é total.

“Existe [um Banco Central só], porque embora você possa ter manifestações diferentes nas regionais, o comando é de Brasília. Embora ele não exerça [o comando] com que ela autoridade toda, é ele quem manda. O gerente da área na qual eu trabalho, por exemplo, é um cara legal, mas qualquer coisa ele alega que é preposto do diretor em Brasília. Ele diz que o diretor deu o cargo a ele e se ele quiser fazer greve, por exemplo, tem que entregar o cargo ao diretor antes, pois ele é um preposto do diretor na regional.” (E30)

O controle normativo manifesta-se também no fato da organização atuar como uma instância recalcante<sup>73</sup> em relação a seus membros (ENRIQUEZ, 1974). Isso se processa quando a organização, recusando-se a levar em conta as pulsões da totalidade de seus membros, institui um imaginário do logro em que se apresenta fantasiosamente como uma unidade, fazendo da generalização do discurso do outro um ponto de referência. Deste modo, no lugar das representações recalcadas, a organização coloca no sistema pré-consciente-consciente representações como a chefia e o organograma, de forma que elas possam exprimir, de maneira disfarçada, o desejo dos indivíduos. O recalçamento se processa ainda pela instituição de uma linguagem que tem por função a canalização dos desejos individuais no trabalho eficaz, no investimento produtivo e profissional. Desta forma, a organização, definindo uma divisão dos seres no tempo e no espaço, vai reduzir cada um ao estrito papel que lhe é concedido.

O recalçamento, segundo ENRIQUEZ (1974), cria uma situação de alienação social; é possível identificar-se no BC a anulação da capacidade de questionamento dos membros da organização introduzida pela inculcação de representações, tais como a hierarquia, o organograma e as atribuições do cargo. Os trechos a seguir procuram ilustrar algumas dessas situações; no primeiro caso, verifica-se que o funcionário se prende aos deveres do cargo,

---

<sup>73</sup> Recalçamento ou recalque é a “operação pela qual o sujeito procura repelir ou manter no inconsciente representações (pensamentos, imagens, recordações) ligadas a uma pulsão. O recalque produz-se nos casos em que a satisfação de uma pulsão - suscetível de proporcionar prazer por si mesma - ameaçaria provocar desprazer relativamente a outras exigências.” (LAPLANCHE; PONTALIS, 2001, p. 430)

nos demais, constata-se a impossibilidade de questionar a razão de ser da hierarquia, e ainda, a submissão consciente às diretrizes da chefia<sup>74</sup>:

“Existem algumas funções que, por mais que você queira [fazer greve], você não pode fazer. Essa função que eu exerço aqui, por exemplo: se eu parar, se eu não entrar [para trabalhar], e pelo menos uma meia dúzia [de funcionários] não entrarem, o prédio não funciona. E isso significa que o pessoal não vai não poder ir ao banco<sup>75</sup>, nem ao médico, que não vai ter elevador e que os diretores que eventualmente precisem de alguma coisa não vão poder ser atendidos...” (E4)<sup>76</sup>

“O meu chefe é o melhor chefe de todos, mas por quê? Porque ele interfere o mínimo possível, mas isso é um absurdo do ponto de vista institucional. É um absurdo, como é que você pode ter um chefe, admitir uma chefia, que interfira o mínimo possível, então ela existe para quê? Não há necessidade da chefia[, então].” (E31)

“O pessoal do outro setor discorda do procedimento que nós vimos adotando nesses casos e eu acho que eles estão certos. Mas eu perguntei para a chefia e eles disseram que é para continuar fazendo deste jeito, então eu faço. É como eu digo: não é fazer as coisas certas, é fazer certas coisas!” (E14)

Finalmente, cabe salientar que compreendidas dentro de um sentido mais amplo, as regras se mostram como uma maneira de regulamentar as relações e as emoções, através da instrumentalização das pessoas e da negação de sua subjetividade (LÉVY, 2001). O controle normativo, desta maneira, instaura a compulsão à repetição, sendo que o conjunto de normas e regras instituído não deixa lugar para a fantasia e espontaneidade, gerando uma apatia generalizada entre os membros da organização.

“Eu não consigo gerenciar pessoas, (...) no sentido de ser aquele cara que manda, e eu acho que precisa mandar, pois as pessoas não fazem, elas são acomodadas, na nossa estrutura tem um pouco do elogio da apatia, em todos sentidos. As pessoas não têm iniciativa para desenvolver novas tarefas. (...) Mas, precisa eu mandar fazer? Isso é o principal, porque eu não deveria precisar mandar as pessoas fazerem, ai eu falo uma vez, falo duas vezes, e se a pessoa não demonstra interesse, eu não falo mais. (...) Eu falo para pessoa: ‘Você quer fazer?’, e ela responde: ‘Não, não quero pensar...’; ou eu pergunto: ‘Tem um projeto para elaborar, você quer fazer?’, e ela responde: ‘É...!’ (...). Têm muito isso no banco, não sei se é a cultura, porque nunca aprenderam a fazer isso ou porque é um dinheiro fácil de ganhar, eu não sei porque, mas eu não sei lidar com isso...” (E24)

---

<sup>74</sup> A submissão tem outras razões de ser, que se relacionam com outras formas de controle exercidas na organização, de forma que são analisadas à medida que as formas de controle são apresentadas; o que se pretende mostrar aqui é a clara manifestação de alienação em relação à hierarquia, mesmo que a submissão seja uma escolha aparentemente consciente do funcionário.

<sup>75</sup> O entrevistado se refere ao posto bancário que se localiza dentro do prédio do BC.

A análise do controle normativo permite concluir, com PAGÈS et al. (1987, p. 61), que “o poder não reside na própria regra, mas no movimento que institui e nas modalidades e sua utilização. Somente a lógica que a subentende e sua finalidade última nos informa sobre os interesses que ela está encarregada de promover.” Esses interesses, no caso do BC, se confundem com os interesses das classes dominantes, devido à sua natureza de aparelho de Estado. Entretanto, para garantir a interpretação e a realização desses interesses, o BC precisa fazer cumprir as finalidades econômicas e políticas que as relações de poder que se processam no Estado capitalista lhe impõe. É para tanto que se institui o controle dos resultados.

### 5.7. CONTROLE FINALÍSTICO OU POR RESULTADOS

O controle finalístico ou por resultados é a dimensão do controle psicossocial que procura garantir o cumprimento da finalidade econômica e política da organização, através do estabelecimento de metas e objetivos e do estímulo de sentimentos de comprometimento e de cumplicidade para com os resultados organizacionais (FARIA, 2004).

A investigação da forma de operacionalização do controle finalístico no BC se deu mediante o exame das metas, resultados e objetivos estabelecidos para os funcionários e das manifestações de compromisso e cumplicidade para com a organização.

A organização, a partir de um referencial teórico funcionalista, é definida como “um sistema coordenado de atividades de dois ou mais indivíduos para a realização de objetivos comuns” (CHANLAT; SÉGUIN, 1987). Esse conceito consolida, portanto, a noção de que a organização é uma coletividade constituída unicamente para alcançar objetivos específicos, que, além de serem tomados como comuns a todos os membros da organização, ainda são considerados como sendo aceitos por todos eles.

As linhas diretrizes que permitem à organização planejar suas ações são traçadas a partir dos objetivos que a organização pretende alcançar, de forma que a atividade organizacional é vista como resultante dos objetivos e fins que a própria organização se fixou. Desta forma, a decisão de se adotar certas tecnologias e determinadas estruturas organizacionais é tomada em função de sua adequação à realização dos fins organizacionais.

As próprias eficácia e eficiência da organização são avaliadas em função do cumprimento ou não desses objetivos organizacionais.

Constata-se, portanto, que a partir desse referencial dominante, o controle dos membros da organização em direção aos objetivos organizacionais é inerente ao conceito de organização, na medida em que a organização em si existe apenas em função de certos objetivos que devem ser atingidos (PIRES; SOARES, 2004). Esse processo de legitimação do controle finalístico favorece uma situação tal que, enquanto muitas das formas de controle exercidas nas organizações são freqüentemente colocadas em questão por aqueles que a ela são submetidos, o controle finalístico, na maioria das vezes, sequer é percebido como um controle. No âmbito da organização estudada, verifica-se, inclusive, que uma gestão orientada para resultados é vista como uma forma de se eliminar os controles e tomada como alternativa a uma gestão pautada por controles, além de ser considerada como um caminho para se contrapor à “cultura” autoritária que atravessa a organização.

Dentre os fatores que colaboram para a legitimação do controle finalístico no âmbito das organizações pode-se mencionar o que DEJOURS (2001, p. 13,14) denomina de guerra “econômica”. Segundo ele, em nome da “sobrevivência” da nação e da “garantia” da liberdade, que são colocadas em risco devido à extrema gravidade da conjuntura social, aceita-se recorrer a meios drásticos, mesmo sob pena de se fazer algumas vítimas. A guerra econômica é elevada, portanto, ao posto de uma justa causa. Dentre esses meios, o autor menciona os métodos cruéis usados no mundo do trabalho, que excluem

os que não estão aptos a combater nessa guerra (os velhos que perderam a agilidade, os jovens mal preparados, os vacilantes...): estes são demitidos da empresa, ao passo que dos outros, dos que estão aptos para o combate, exigem-se desempenhos sempre superiores em termos de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação. Essa guerra (...) implica no entanto sacrifícios individuais consentidos pelas pessoas e sacrifícios coletivos decididos em altas instâncias em nome da razão econômica. (...) Em nome dessa guerra – da qual não se diz que seja santa, embora às vezes se cochiche que é uma ‘guerra sã’ – admite-se atropelar certos princípios. O fim justificaria os meios.

A partir da idéia de que se vive uma guerra “econômica”, funda-se uma lógica economicista, na qual o econômico é visto como o valor supremo e eterno (ENRIQUEZ, 1997b). Contudo, é preciso ter em conta que isso não se processa autonomamente, na medida em que essas condições se reproduzem porque homens e mulheres consentem,

maciçamente, em participar desse sistema. Segundo os estudos desenvolvidos no campo da psicodinâmica do trabalho, esse consentimento que DEJOURS (2001) considera como uma “adesão à causa economicista”, além de representar uma parcela de conformismo e constatação de impotência diante do processo em curso, tem origem nos mecanismos de defesa que o indivíduo desenvolve contra a consciência dolorosa da própria cumplicidade e colaboração no agravamento da adversidade social.

Essa atitude defensiva, que DEJOURS (2001) denomina de “ideologia defensiva do realismo econômico”, faz o cinismo passar por força de caráter e determinação, por elevado senso de responsabilidades coletivas, de serviços prestados à empresa ou ao serviço público, e até de senso cívico e de interesse nacional. Como resume este autor (2001, p. 90), “tudo há de se fazer em nome do realismo da ciência econômica, da ‘guerra das empresas’ e pelo bem da nação”, num cenário em que as vítimas são inevitáveis e em que todos são convocados a integrarem o sistema de “banalização das injustiças sociais”.

Segundo DEJOURS (2001, p. 72), o ciclo da adesão à lógica economicista se completa pela racionalização, a qual para o autor tem o sentido de “uma defesa psicológica que consiste em dar a uma experiência, a um comportamento ou a pensamentos reconhecidos pelo próprio sujeito como inverossímeis (mas dos quais ele não pode prescindir) uma experiência de justificação, recorrendo a um raciocínio especioso, mais ou menos obscuro ou sofisticado”. É a racionalização que permite acreditar que o “trabalho sujo<sup>77</sup>” não é feito às cegas, mas sim de uma maneira racional e científica, e que, na atual conjuntura neoliberal, não há alternativas além de se engajar na guerra de empresas e prestar sua colaboração entusiasticamente. A luta pela concorrência é, deste modo, apresentada como parte da ordem da natureza das coisas, da evolução da história da humanidade, e a lógica econômica é vista como se estivesse no princípio de tudo que diz respeito às questões humanas. Desta maneira, da forma como a realidade é apresentada, não se trata de uma opção entre obedecer e não obedecer aos princípios da lógica econômica, mas sim de uma opção entre o realismo e a ilusão (DEJOURS, 2001).

---

<sup>77</sup> DEJOURS (2001) emprega esse termo para designar o mal nas práticas ordinárias do trabalho, dentre as quais, o autor menciona: a tolerância, a não-denúncia, a cooperação na produção e difusão da mentira, da injustiça e do sofrimento infligidos a outrem; a manipulação deliberada da ameaça, da chantagem e de insinuações contra os trabalhadores, com o intuito de desestabilizá-los psicologicamente, entre outras.

Se todo esse processo de legitimação do controle finalístico se faz necessário é porque as metas e objetivos organizacionais não coincidem com os objetivos que o indivíduo, ao fazer parte da organização, traça para si. Assim, devidamente legitimado pelas ideologias e discursos oferecidos pelos grupos dominantes, o controle finalístico é operacionalizado a partir do estabelecimento de metas e objetivos concretos que a elite administrativa define como sendo prioritárias para garantir a sobrevivência da organização.

O controle finalístico se pauta pelo cumprimento da finalidade econômica e política da organização (FARIA, 2004), de modo que antes de ser exposta sua operacionalização no BC, cabe uma discussão sobre os objetivos que se propõe a organização. Primeiramente, convém salientar que o BC tem suas atribuições legais definidas na Lei n.º 4.595/65, o que permite se afirmar, em um primeiro momento, que os objetivos que a organização deve atingir são os definidos no aparato legal. Assim, a legitimidade da lei capitalista se transfere para o controle finalístico, que se mantém pela articulação que se estabelece entre o controle normativo e o finalístico.

O BC, constituindo-se de um aparelho de Estado, não possui poder próprio<sup>78</sup>, cabendo a ele a interpretação e a realização dos interesses da classe dominante, que se expressam nas formas da legislação vigente. Assim, a relativa autonomia que possa, eventualmente, ser atribuída ao BC “não abrange questões gerais e essenciais”, como é o caso das finalidades políticas e econômicas da organização, “mas específicas e particulares, nas quais há uma certa margem de manobra (esta também, de certa forma, regulamentada).” (FARIA, 1985a, p. 25) Tal conceito permeia a análise do controle por resultados que se segue, contrapondo-se, portanto, ao conceito disseminado pela ideologia dominante, que busca escamotear as relações de poder que se processam no seio do Estado capitalista.

Nas organizações, os objetivos de longo prazo, concernentes à organização, são sintetizados nos planejamentos estratégicos, nos quais se define a missão institucional, os macro-objetivos, as filosofias e as estratégias gerais. No caso do BC, desde 1988, a diretoria vem procurando definir, no chamado planejamento estratégico da organização, a missão, os objetivos e as ações institucionais a curto e a médio prazos institucionais. Em 2001,

---

<sup>78</sup> Vem sendo difundida a idéia de que o BC consiste do quarto poder da República; no entanto, essa noção apenas traduz a relevância da organização no contexto político-econômico, a partir da adoção de uma política econômica de caráter neoliberal.

foi definida uma nova sistemática para elaboração do Planejamento Institucional do Banco Central, estruturada com vistas a cumprir as orientações estratégicas da Instituição e as orientações técnicas do Ministério da Fazenda e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a disciplinar e orientar a ação de todos os agentes internos envolvidos no processo. O objetivo foi o de fortalecer o Banco Central no relacionamento com os órgãos de planejamento central e setorial. Além disso, foi estabelecida como diretriz a continuidade do processo de Planejamento Institucional, e como objetivo a sua periódica atualização, de acordo com as alterações que venham a se verificar nos ambientes interno e externo ao Banco, com os cenários decorrentes de tais alterações e com os planos e programas do Governo Federal, em especial os planos plurianuais, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. (BC, 2004a)

Desta forma, o planejamento estratégico no Banco Central articula as diretrizes do Governo Federal, presentes na estruturação do Plano Plurianual de Governo-PPA<sup>79</sup> com as orientações internas, compreendendo o Planejamento Institucional do Banco Central (PIBC). Nesse esquema, em um nível estratégico, os programas do PPA gerenciados pelo BC geram as ações propostas no PIBC, que define ainda: a Visão de Futuro, os Macroprocessos, os Valores Organizacionais, os Objetivos Estratégicos e as Diretrizes<sup>80</sup>.

Assim, o PIBC para o biênio 2004-2005 é apresentado para o corpo funcional como

o caminho para a otimização do uso dos recursos disponíveis na busca de resultados que expressem a importância da instituição no cenário nacional e internacional. Desse modo, o compromisso institucional com o referencial estratégico (...) deve estar sempre presente em nossas ações. As novas orientações estratégicas, que representam a direção a ser seguida e a motivação das ações institucionais, devem ser observadas por todos os servidores, gerentes ou não (...). O valor maior desse planejamento está na identificação, de forma realista, das ações institucionais a serem desenvolvidas para que o Banco Central supere as adversidades e cumpra, a contento, a sua missão e a sua função social. (D21)

Assinale-se que o destaque dado à “otimização dos recursos disponíveis”, que consta do texto acima transcrito, é constante no dia-a-dia do BC e se consolida em discurso

---

<sup>79</sup> “Em 1999, o Governo Federal, em cumprimento ao que dispõe o Art. 165 da Constituição Federal, elaborou o Plano Plurianual 2000-2003, o qual introduz significativas mudanças na forma de atuação do Governo. O PPA 2000-2003 reestrutura toda a ação do Governo em um conjunto de programas, com definição clara dos objetivos e resultados esperados, integrando os instrumentos de planejamento e de orçamento (PPA 2000-2003 e o Orçamento Geral da União - Lei de Orçamento Anual) numa mesma linguagem: a dos PROGRAMAS e as suas respectivas ações. Todos os programas e ações do PPA 2000-2003 e do próximo, relativo ao período de 2004-2007 podem ser consultados no endereço: <[www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br)>.”(BC, 2004a)

<sup>80</sup> Os dados do PIBC podem ser consultados no Anexo 4 do presente trabalho.



economicista<sup>81</sup> que permeia as ações organizacionais. Esse discurso é legitimado pela carência efetiva de recursos financeiros, materiais e humanos que caracteriza a crise fiscal por que passa o Estado brasileiro.

Formalmente, as ações estratégicas especificadas no PIBC são desdobradas em ações de nível tático, em que se define as funções, as atividades e os projetos das unidades, e em ações de nível operacional, consistindo no detalhamento e execução das atividades e projetos das unidades. Pretendendo que o PIBC se constitua de um guia para o funcionário no decorrer de sua atuação profissional, especificando a finalidade primeira de suas ações, ou seja, os objetivos a serem atingidos, e os valores e diretrizes que devem orientar sua conduta, o BC se vale de instrumentos de transmissão ideológica para inculcar nos funcionários a importância de tal planejamento. Uma das formas de transmissão merecedora de destaque é a afixação de cartazes em locais de grande visibilidade contendo as informações fundamentais do planejamento estratégico; observou-se em todas unidades visitadas ao longo da coleta de dados a existência desses cartazes afixados nas portas, ao lado dos elevadores, nas salas de reuniões e até em locais destinados pretensamente a momentos de informalidade dos funcionários, como as salas de cafezinho. Trata-se de uma tentativa de introjetar nos indivíduos a missão e os objetivos organizacionais, de maneira que eles passem a vivê-los como seus; um funcionário definiu essa técnica como “uma tentativa de fazer essas mensagens entrarem no nosso [do funcionário] inconsciente”. Observa-se que, de certa forma, essas técnicas induzem o comprometimento de alguns funcionários, como fica demonstrado no trecho a seguir:

“Nós estamos passando ainda por um processo de longa maturação, faz uns quatro, cinco anos que nós estamos nesse processo de cada funcionário olhar para sua função institucional, isso vem desde o momento em que o BC defendeu a sua visão, a sua missão, e eu acho que a gente tem que se inserir nesse contexto.” (E3)

Entretanto, de modo geral, o que se verifica é que as menções ao planejamento estratégico se limitam a questionamentos feitos à missão da organização perante a sociedade. Incluem-se aí tanto questionamentos quanto à ação efetiva do BC como parte

---

<sup>81</sup> O conceito clássico de economia a descreve como a “ciência que estuda a atividade produtiva [que] focaliza estritamente os problemas referentes ao uso mais eficiente de recursos materiais escassos para a produção de bens” (SANDRONI, 2001), daí o termo “discurso economicista” adotado neste trabalho.

integrante de um “Estado neutro e representante da vontade e do interesse gerais” (POULANTZAS, 1985), quanto a críticas específicas à forma como a missão é definida no PIBC. Isso demonstra que o controle por resultados assume, na organização, estreita relação com o controle por simbólico-imaginário<sup>82</sup> e representa a ideologia do Estado neutro devidamente inculcada nos funcionários, conforme assinala POULANTZAS (1985). A partir desse discurso ideológico, os funcionários crêem que devem assumir, juntamente com a organização, um projeto social direcionado ao combate contra as injustiças sociais. Neste sentido, acrescenta-se que o BC reforça constantemente no imaginário dos funcionários, através dos instrumentos de comunicação interna, a importância da missão da organização perante a sociedade e a relevância dos serviços prestados à sociedade, bem como a qualidade técnica dos servidores e dos trabalhos desenvolvidos no âmbito da organização; esse imaginário se constitui no mito da “ilha de excelência”<sup>83</sup> que opera de forma a fazer crer que o BC é uma organização de excelência<sup>84</sup> e que, portanto, os funcionários devem ser excelentes e produzir resultados excelentes.

O que se constata, nesse contexto, é que o sentimento de compromisso e cumplicidade para com a finalidade econômica e política da organização é parte integrante desse projeto social comum e reflete que o sistema de valores propostos pela organização encontra-se incorporado pelos funcionários. De fato, como revelam alguns depoimentos, muitos funcionários são levados a trabalhar em condições adversas ou ainda se submetem a intensas jornadas de trabalho, acreditando estarem, assim, ajudando a reduzir as condições de desigualdade social e injustiças que atravessam o país.

Alguns trechos de entrevistas revelam a expectativa e a frustração geradas nos funcionários quando confrontados com a atuação da organização:

“Eu não [acho que o BC seja importante para a sociedade brasileira], o banco não cumpre a sua missão por diversas razões. O sentimento atual das pessoas é muito ruim, porque no fundo há uma frustração das pessoas em trabalhar em uma instituição que não dá resultado nenhum (...) Eu não posso acreditar que essa instituição funciona quando há uma financiadora cobrando 15% de juros da classe pobre que está indefesa, isso quer dizer que existe uma classe na qual o Estado não

---

<sup>82</sup> O controle simbólico-imaginário é exposto no Subcapítulo 6.7 do presente trabalho.

<sup>83</sup> Esse assunto é tratado em maiores detalhes no item 6.7 adiante, no qual se apresenta o controle simbólico-imaginário;

<sup>84</sup> Saliente-se que, de acordo com o estabelecido no PIBC, um dos “valores organizacionais” é a excelência.

chegou. O Estado não atua na educação, na saúde, nas ruas, (...) e não atua na área econômica, porque quando ela [a classe pobre] precisar de R\$200 por exemplo, vai pagar 15% [de juros] ao mês, e se atrasar, vai pagar 20% ao mês. Onde é que está o Banco Central? O BC não funciona para essas pessoas? Não, não funciona. O BC funciona para evitar ilegalidades? Também não funciona. Então, isso causa uma frustração nas pessoas, uma sensação de impotência por achar que se está em uma instituição que não dá resultado nenhum (...). Talvez não queiram que o BC funcione, talvez seja uma instituição feita para não funcionar, quanto menos funcione melhor para quem interessa, que, de fato, é o sistema financeiro. Quanto menos Estado, melhor para a bandidagem, de modo geral, quanto menos Estado, melhor... pelo menos um Estado atuante, atuante no sentido de defesa do interesse público, não do interesse privado.” (E31)

“O meu diagnóstico é que o nosso problema, no BC, não é o que a gente faz, mas sim o que a gente deixa de fazer. Então, se a gente confronta objetivamente, com serenidade, as nossas missões, definidas pela [Lei n.º] 4595, com a nossa atuação, nós vamos ver que tem um *gap* enorme e esse *gap* significa que nós estamos prevaricando, que nós não estamos cumprindo a Lei, apesar de termos recursos humanos e materiais para tanto, é isso que me atazana no BC, é o que não é feito.” (E12)

A missão<sup>85</sup> do BC definida no PIBC é alvo de críticas que tomam a mesma direção das críticas à atuação da organização e são feitas por funcionários que questionam a ausência de uma conotação mais “social” na descrição da atuação organizacional:

“Se a missão do banco é definida como sendo ‘garantir a estabilidade do sistema financeiro’, [isso significa que] a reclamação do consumidor bancário é uma coisa de menor importância, para a qual não se dá o mesmo peso [que o se dá para as instituições bancárias]. Essas coisas parecem bobas, mas não são, por trás há o que está na cabeça do grupo dominante na instituição. (...) Você precisa redefinir a missão do órgão, não pode se limitar à atual, tem envolver também uma política monetária voltada para o desenvolvimento nacional e algo referente ao consumidor do serviço bancário.” (E17)

“Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro nacional ‘em benefício da sociedade’, que era que gostaria de incluir na missão do banco!” (E27)

Os depoimentos revelam como as contradições do modo de produção capitalista se manifestam no seio do Estado e expõem que os agentes de Estado, impregnados da ideologia do Estado neutro, quando confrontados com as contradições que atravessam o Estado, vivem sua revolta nos termos da ideologia dominante.

A despeito da ampla divulgação do planejamento estratégico no âmbito da organização, a análise dos dados indica que a ação cotidiana na organização guarda pouca

---

<sup>85</sup> A missão do BC, definida no PIBC para o biênio 2004-2005, é “assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro nacional.”

relação com as determinações do planejamento estratégico, como sugerem alguns depoimentos.

“O modelo da camisa do banco<sup>86</sup> não está muito claro para as pessoas (...), porque os objetivos do banco não são muito claros. Isso é um problema do banco: as definições do Planejamento Estratégico (...) são muito mais formais do que reais. (...) [de forma que] não fica muito clara qual é essa missão [do banco].” (E4)

Convém notar ainda que a falta de clareza em relação aos objetivos organizacionais, sejam eles políticos, sejam econômicos, pode ser constatada na organização:

“Na empresa privada o que importa é gerar lucro: independente de se gostar ou não do presidente, por exemplo, ele deve gerar lucro; assim, eles absorvem melhor a mudança e a transformação pela questão da necessidade de se apresentar resultado. Já a organização pública é mais focada em...em quê?” (E21)

A própria organização reconhece que a missão proposta não é clara e não está presente no cotidiano do trabalho e procurar suprir essa lacuna a partir de ações que pretendem aumentar o comprometimento do funcionário. O conjunto dessas ações é sintetizado no Subprograma de Comprometimento do BC Integral, cujo objetivo é “ampliar o comprometimento entre servidor/BC e BC/servidor”, através de ações que permitam a “inserção do servidor (esclarecer o papel do servidor, apresentar os departamentos, desenvolver um plano de carreira); organizar a Carta de Valores (Código de Ética, valores, objetivos, estrutura e história)”. Espera-se alcançar como benefícios, a “conscientização e motivação do corpo funcional e gerencial quanto à missão do Banco Central; (...) fortalecimento da Instituição; melhor atendimento ao cliente interno e externo.” (D10)

Enquanto que já se conta com um razoável nível de consciência, por parte de expressivo contingente da população, quanto à importância da manutenção do valor da moeda e quanto à relevância da conservação do dinheiro, inexistente, no presente, no Banco, uma adequada conscientização acerca de sua missão institucional. (D30)

O controle finalístico, todavia, não se encerra nas definições e na divulgação do PIBC, na medida em que existe um mecanismo que integra “o planejamento institucional e a avaliação dos resultados organizacionais, de equipe e individuais de forma a harmonizar o

atendimento das necessidades individuais e das equipes com as institucionais, num processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho” (BC, 2004c). Esse sistema, denominado de Gestão de Desempenho e Administração dos Resultados do Banco Central, é definido pela organização como um

processo de contínua avaliação do resultado do desempenho dos servidores e da instituição tendo por finalidade: (I) verificar se a missão institucional está sendo cumprida e se os objetivos da instituição/unidades estão sendo alcançados; (II) estimular a melhoria da qualidade e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho, com vistas ao aumento de produtividade dentro das unidades e nos serviços prestados pela instituição; (III) desenvolver a capacitação profissional e maximizar o aproveitamento do potencial dos servidores; (IV) estimular o trabalho em equipe; (...) (VII) subsidiar o processo de promoção entre classes; (VIII) subsidiar o processo de progressão funcional dos servidores (...) A avaliação deve ser realizada pelos gestores e pela equipe onde o servidor executa seu trabalho, considerados o seu desempenho no cumprimento das metas individuais e o impacto da sua ação no cumprimento das metas da equipe ou do componente. (BC, 2004c)

Esse sistema<sup>87</sup> consiste do desdobramento das metas instituídas no PIBC para os departamentos, divisões e gerências, e da definição de indicadores, que servem para “medir” os resultados planejados e os alcançados. Assim, confrontando-se as metas estipuladas e os resultados alcançados obtêm-se os índices de desempenho individuais e das equipes.

Tal sistema deriva da ideologia da ciência e da racionalidade que, de acordo com ENRIQUEZ (1997b), consiste numa forma de controle do pensamento através da qual as organizações procuram proteger-se do medo do desconhecido. Seguindo essa lógica, o sistema de avaliação de desempenho no BC só considera como desempenho e resultado o que pode ser traduzido numericamente. A ampla aceitação dessa lógica racionalista encontra obstáculos, entretanto, quando se depara com atividades que lhe são incompatíveis, como as que não podem ser definidas quantitativamente, o que se traduz na dificuldade em se traçar as metas propriamente ditas, como relata o depoimento a seguir:

“Há uma dificuldade em se identificar e se aceitar metas no BC, isso é um mal do banco e do serviço público. De um modo geral, a iniciativa pública não gosta [de trabalhar com metas]. Vem sempre aquela desculpa de que não se tem uma coisa palpável, uma meta que possa ser alcançada. Não tem que haver uma meta para avaliação de desempenho individual, mas tem que haver metas

---

<sup>86</sup> O entrevistado refere-se ao fato de os funcionários vestirem ou não “a camisa do BC”.

<sup>87</sup> Os funcionários se referem a tal sistema como “sistema de avaliação de desempenho”.

para um grupo de pessoas. Mas, para aquele grupo atingir aquela meta, cada servidor vai ter que contribuir de um modo diferente; então, eu não posso esperar para que a minha meta seja aumentar em 10% o número de expedientes datilografados por mês, porque eu não sei se eu vou ter demanda para isso ou não. (...) A dificuldade que a gente tem de definir uma meta é muito grande, tem um exemplo bem elucidativo: tem uma ação do banco, prevista no PPA, que é ‘formulação de política monetária e cambial e de crédito’, (...) e sabe qual a meta para isso? O número de normas emitidas. (...) O que é ser mais eficiente: emitir um monte de normas ou emitir poucas normas que me permitam regulamentar o assunto? Eu não sei qual a resposta, nunca ninguém me deu (...) E o que se faz? Se pega o número de normas que foram emitidas nos últimos anos, tira-se a média e se põe lá, só que isso não quer dizer nada, o que isso significa em termos de sinalizar para onde o banco pretende ir? Isso vale para todo mundo (...) A gente tem uma dificuldade muito grande de pensar que metas se quer atingir e, conseqüentemente, de saber como é que se deve planejar para isso.” (E4)

Ainda assim, a análise dos dados coletados ao longo da pesquisa de campo revela que os funcionários identificam as metas estabelecidas no sistema de avaliação de desempenho como as metas a serem atingidas. Mencione-se também que o próprio sistema de avaliação não é inune a críticas, como será apresentado mais adiante.

Além dessas estratégias de controle que vigoram na organização, o BC implantou, durante o ano de 2003, uma nova ferramenta de controle, denominada Sistema de Custos e Informações Gerenciais (SCG). Este sistema, que une a lógica economicista à ideologia da ciência e da racionalidade, é apresentado aos funcionários como

“um procedimento automatizado de aferição dos custos das atividades desenvolvidas pelo Banco Central para determinar os custos de produtos e serviços que estão sendo oferecidos à sociedade. (...) O objetivo do Sistema de Custos do BC é servir de apoio à gestão eficiente e, a partir das informações de custos, estimular os gestores a se preocuparem em valorizar as atividades mais importantes para a organização, ou seja, aquelas que agregam valor aos processos de trabalho do Banco que sejam realmente relevantes para a sociedade. Dentre os fatores que motivaram a implantação do Sistema de Custos do Banco (...) destaca-se a necessidade gerencial de se aprimorar os processos de gestão internos. Para isso, é necessário conhecer previamente os custos desses processos. Outro benefício evidente do modelo é permitir o conhecimento dos custos de todas as unidades e subunidades do Banco, identificando as atividades que oneram a instituição e permitindo, com isso, implantar alterações capazes de gerar economia e eficiência. Com a utilização do sistema, será possível identificar custos desnecessários, facilitando assim a melhoria da aplicação dos recursos da instituição. (...) [Além disso, é] mais um fator que contribuirá com o processo de desenvolvimento organizacional do BC, porque com informações de custos é possível optar por melhores maneiras de estruturação interna, explorando-se, de modo inteligente, as potencialidades disponíveis na organização.” (D17)

O sistema funciona basicamente da seguinte forma: mensalmente cada funcionário deve informar em quais atividades trabalhou e o percentual de tempo despendido em cada uma dessas atividades; assim, integrando esses dados com os referentes a gastos com

pessoal, instalações, viagens, entre outros, é possível identificar “o valor do esforço de cada um na composição da atividade” (D22). Trata-se, portanto, de um exemplo autêntico de adesão à lógica economicista, pois consiste de se “precificar” as atividades e projetos que são desenvolvidos, ou seja, o trabalho, para, a partir daí, definir-se se são ou não fundamentais para a organização. A relevância de cada atividade para a sociedade é tomada como função de seu custo financeiro, de forma que toda decisão se justifica pela ideologia do realismo econômico, sustentado no BC porque “tudo há que se fazer em nome do bem da nação” (DEJOURS, 2001), ou seja, em nome do “bom uso” dos recursos públicos.

Os sistemas dessa espécie se calcam sobre a ideologia da ciência e da racionalidade, o realismo econômico e o conceito de que a organização é um sistema coordenado de atividades de dois ou mais indivíduos para a realização de objetivos comuns. Deste modo, toma-se cada funcionário tão somente como um mero recurso que se soma aos recursos materiais, como energia elétrica, telefone, instalações, e que, traduzidos em seu “equivalente em recursos financeiros”, estão aptos a cumprir a finalidade a que a organização se propõe. Tal estratégia remete ao processo de abstração descrito por PAGÈS et al. (1987, p. 106, 107), que resulta da “introdução de uma lógica dominada pelas relações mercantis no conjunto das relações sociais. Ela tende a distanciar o homem da realidade concreta e vivida, separando-o e isolando-o de seu contexto global (...), cercando-o de representações falsas ou truncadas da realidade”. Assim, traduz-se e reduz-se o conjunto das relações existentes ao código central que é o dinheiro, que molda os indivíduos, as produções, as linguagens e as idéias. “Essa proeminência da política financeira exprime a sobredeterminação do conjunto das atividades pela forma valor. Todos os elementos da empresa são quantificados financeiramente, avaliados pelo dinheiro.”

Além de traduzir os componentes da organização em custo financeiro, o sistema de custos se presta a legitimar, por meio das ideologias que o sustentam, as decisões organizacionais, na medida em que se pretende que o sistema sirva igualmente como ferramenta gerencial. Ainda que se faça questão de ressaltar que

“não queremos que os servidores se sintam controlados ou patrulhados no trabalho. O objetivo do Sistema de Custos é conhecer as atividades do Banco às quais os servidores se dedicam e detectar como os custos organizacionais se direcionam para os diversos processos da organização” (D17),

há uma clara intenção da organização em fornecer às chefias instrumentos que permitam o aprimoramento do controle dos resultados na organização, pois se abre uma possibilidade de controle individual de produtividade, pelo princípio da quantificação e pela manipulação da competitividade interna, tanto entre os funcionários, quanto entre os diferentes setores.

Operam na organização ainda outros mecanismos de controle de resultados a partir da definição de objetivos, que variam com a especificidade das atividades desenvolvidas. Em setores em que as tarefas são preponderantemente rotineiras, o objetivo acaba sendo mantê-las em dia, evitando o acúmulo de tarefas. Acrescente-se que, em alguns casos, o atraso na execução das atividades implica custos financeiros para o BC ou para outro agente envolvido no processo, como instituições financeiras, de forma que o controle acaba por justificar-se duplamente. Existem setores em que os objetivos são definidos em planos de trabalho elaborados periodicamente, de forma que a ação cotidiana é conduzida visando realizar-se as atividades definidas nos prazos pré-estabelecidos.

No que diz respeito ao estabelecimento de objetivos, verifica-se na organização a freqüente articulação entre o controle normativo e o finalístico, já mencionada no item anterior, de forma que muitos processos de trabalho têm seu ritmo definido por prazos previstos em regulamentação específica. São leis, normas ou regras que estabelecem prazos para o atendimento de diversas demandas externas, como no caso de demandas judiciais, por exemplo; em alguns setores, opta-se pela definição de metas, objetivos e resultados esperados em regulamentos que são consolidados nos manuais de serviço. Incluem-se aí também casos em que os prazos de realização das atividades não são definidos em leis ou regulamentos, mas sim convencionados como sendo os adequados para aquele tipo de atividade; alguns entrevistados mencionam ainda prazos determinados unilateralmente pelas chefias, em uma demonstração da articulação estabelecida na organização entre o controle finalístico e o hierárquico-burocrático.

Assim, como resume um entrevistado:

“As coisas não ficam soltas aqui dentro, como eu já vi em algumas organizações em que não se tem metas, [às vezes] aqui não há tanta transparência dessas coisas, mas as coisas existem.” (E17)



Essas “coisas” a que se refere o entrevistado são os objetivos traçados de forma com que a organização possa atingir suas metas e resultados. Cabe, no entanto, analisar as formas como a organização garante que os funcionários atinjam esses objetivos. No que diz respeito ao controle individual de produtividade, constata-se que o principal instrumento disponível é o sistema de avaliação de desempenho<sup>88</sup>, que define que as progressões na carreira são função dos resultados apresentados pelo funcionário.

Alguns depoimentos, no entanto, revelam que esse sistema não permite uma cobrança efetiva em termos de resultado.

“Cada setor tem as suas metas para efeito de avaliação de desempenho, mas aí se define como meta, com objetivo a ser considerado na avaliação de desempenho o óbvio [de forma que a meta possa ser alcançada sem dificuldades.]” (E4)

Acrescente-se a isso o fato de que os resultados das avaliações se traduzem em redução no tempo de progressão na carreira<sup>89</sup>, o que tenderia a levar a um aumento do empenho do funcionário no desenvolvimento de suas atividades. No entanto, a análise dos dados não confirma que essa lógica prevaleça no cotidiano do trabalho.

“Os aumentos salariais que eu tive [desde que eu estou no banco] independeram da minha atuação, (...) foram basicamente por decurso de tempo, adicional de tempo de serviço (...). O que eu estou querendo dizer é que existe um problema: a gente não tem um plano de cargos e salários digno desse nome, o que eles chamam de plano de cargos e salários é vinculado a decurso de tempo e não há alterações na função desempenhada pela pessoa. Claro que tem os comissionamentos, (...) eles são a única maneira que o funcionário pode ter de ascensão no BC (...). Falta um instrumento para se reconhecer o crescimento profissional do funcionário (...). Não tem nada que melhore o meu salário a não ser decurso de prazo ou paciência para suportar o chefe, ou subordinado, [conforme o caso] (...) Eu tenho um aumento [de salário] pelo tempo que eu despendo sentada aqui no BC. Quando se fala em PCS, eles pensam em outra coisa, pensam em um mecanismo através do qual você pode aumentar o salário, não pensam em aumentar as responsabilidades e portanto, o salário.” (E12)

---

<sup>88</sup> Convém observar que o Sistema de Custos ainda estava em fase de implementação no momento da coleta dos dados, de forma que não foi possível observar sua utilização para essa finalidade no dia-a-dia da organização.

<sup>89</sup> A regulamentação estabelece um tempo específico para progressão na carreira. Entretanto, em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho, esse prazo pode ser reduzido, o que significa que o prazo decorrido entre o nível inferior e o superior da carreira depende dos resultados alcançados pelo funcionário na avaliação de desempenho efetuadas ao longo do tempo de serviço.

De fato, como sugere o depoimento acima transcrito, não existe na organização pesquisada relação direta entre o crescimento na carreira e os resultados apresentados no dia-a-dia do trabalho, bem como um mecanismo institucionalizado de controle de resultados individuais.

“Então, eu descrevo a relação [do funcionário com o BC] da seguinte forma: ‘Eu faço o que eu quero e não faço o que não quero’. Essa relação vale para todos [na organização], porque com o chefe também é assim, não tem ninguém cobrando por resultados (...). Tem gente que põe um monte de processo em cima da mesa, e fica na internet uma boa parte do tempo, porque não há cobrança de resultado. (...) O sujeito decide por não fazer, decide o que fazer, em que quantidade que vai fazer, tudo isso é que vai definir, não é a instituição que define o padrão [de produtividade]” (E31).

Revela-se, neste sentido, um paradoxo, pois ao mesmo tempo em que não há um controle individual de produtividade e em que a estrutura de carreira não privilegia resultados individuais, constata-se que a ideologia da competência atravessa a organização e que há, no BC, certo nível de competição interna. Além disso, podem ser identificadas inúmeras manifestações de compromisso e cumplicidade com os objetivos organizacionais.

Segundo CHAUI (2001, p. 105), a ideologia da competência opera uma divisão social “entre os competentes (os especialistas que possuem conhecimentos científicos e tecnológicos) e os incompetentes (os que executam as tarefas comandadas pelos especialistas). A ideologia da competência realiza a dominação pelo descomunal prestígio e poder conferidos ao conhecimento científico e tecnológico, ou seja, pelo prestígio e poder das idéias consideradas científicas e tecnológicas”. CHAUI (2001) chama ainda a atenção para o “discurso da organização competente”, tomada como sendo o sinônimo de uma administração científica racional, com lógica própria e que funciona por si mesma, independente da vontade e decisão de seus membros, levando a crer que só existe racionalidade nas leis do mercado. Sustenta-se, deste modo, a noção de que a organização é que detém o conhecimento das ações a serem realizadas e que, conseqüentemente, conhece as pessoas competentes para realizá-las.

No BC, a ideologia da competência pode ser identificada a partir de manifestações que expressam uma visão deturpada da realidade. A divisão do mundo em seres competentes e seres incompetentes encontra seu reflexo no BC na forma de uma segmentação imaginária que se opera entre comissionados e não comissionados, especialistas e não especialistas,

graduados e não graduados, funcionários que “trabalham” e funcionários que “não trabalham”, funcionários que têm “perfil” para certas atividades e funcionários que não têm tal “perfil”. Conseqüentemente, a divisão do trabalho privilegia os funcionários mais experientes ou que têm certo grau de especialização com tarefas menos repetitivas e monótonas. Mencione-se também que, a despeito de todos os funcionários terem ingressado na organização mediante aprovação em concurso público<sup>90</sup>, existem setores que entendem ser necessário o funcionário apresentar um perfil específico, normalmente traduzido em formação acadêmica específica, para que possa ter um desempenho adequado.

Aliada à ideologia da competência encontra-se a meritocracia, que passa por “guardiã da justiça na organização” (LEAL, 2003). Constata-se, por exemplo, a expectativa de que seja indicado para ocupar um cargo comissionado o funcionário “mais competente” do setor. O fato de esse critério nem sempre preponderar gera conflitos nas relações de trabalho que se processam na organização.

“Aqui a hierarquia pesa muito, tem uma distinção pelo cargo que é muito ruim dentro do banco, porque as pessoas entraram juntas e passam pelas mesmas dificuldades. Além disso, você sabe que as pessoas, muitas vezes, não são comissionadas por competência, muitas são por apadrinhamento e, dentro de uma instituição como essa, você nunca vai ter como separar a competência do apadrinhamento. (...) Ou você dá o ganho por merecimento, e aí ninguém vai discutir, ou você não dá nada. (...) Se o critério for bem claro, bem objetivo, ele não gera questionamento; se o merecimento for subjetivo, aí gera questionamento, é a diferença entre o apadrinhamento e a competência. É difícil você ver uma pessoa que é competente tecnicamente ser desqualificada, você pode desqualificá-la até na personalidade, pela maneira de se vestir, mas não pode desqualificá-la pela competência técnica, o pessoal aceita melhor.” (E33)

O controle finalístico no BC se expressa também através das manifestações de compromisso e cumplicidade por parte dos funcionários. Neste sentido, o trabalho em equipe, além de ser um dos valores declarados no PIBC para o biênio 2004-2005, apresenta-se como uma estratégia através da qual os funcionários procuram alcançar os resultados esperados pela organização. Muito embora certo nível de competição interna<sup>91</sup> possa ser constatado na organização e os processos de trabalho, de modo geral, não privilegiarem o

---

<sup>90</sup> Observe-se que, no que se refere à formação curricular, o requisito legal para o ingresso no cargo de técnico é o de ensino médio completo e para o analista, de nível superior completo, independente da área de formação acadêmica.

<sup>91</sup> O estímulo à competição interna é tratada no item 6.7, como estratégia de controle simbólico-imaginário.

trabalho em grupo, constataram-se muitas referências, ao longo da coleta de dados, a um espírito de equipe entre os funcionários.

“No setor onde eu estou, se trabalha muito em equipe, eu não vejo aqui algo que via em outras áreas, uma competição não saudável, em um sentido de que se deseja que o outro se prejudique para pegar o lugar dele. No setor onde eu estou, não observo isso, o pessoal colabora muito entre si.” (E7)

Em alguns casos, entretanto, verifica-se que a coesão grupal apresenta-se como uma forma de resistência ao exercício do controle físico, de forma que o controle da palavra dá lugar à espontaneidade e o ambiente de trabalho propicia momentos de descontração. Essa coesão pode dar-se, entretanto, a partir do estímulo da chefia.

“O fato de a equipe trabalhar como um time é uma preocupação minha, aqui no nosso setor não tem essa de cada um por si, não. Aqui cada um cobra do outro, cada um puxa o outro” (E14)

O trabalho em equipe é visto, portanto, como uma forma de obter-se um compromisso entre os membros desse grupo em torno dos objetivos a serem alcançados. Assim, ao mesmo tempo em que eles se sentem cúmplices uns dos outros, estimula-se certo sentimento de culpa em quem eventualmente não colabore com o grupo, induzindo ao autocontrole, além de se legitimar o controle entre os membros do grupo.

Entretanto, a análise dos dados sugere que essa estratégia não se sustenta no BC por conta das inúmeras situações de conflitos e das contradições que atravessam as relações de trabalho.

“Antigamente tinha um tipo de serviço (...) [que] era muito puxado. (...) A gente trabalhava final de semana inclusive e fazia isso para preservar o nome da nossa equipe junto à gerência e aos demais colegas, cumprindo os prazos e entregando tudo pontualmente. Não era tanto em termos de [preservar o nome do] Bacen, era mais em relação a nossa equipe mesmo, pois éramos meio que uma família, mantínhamos a postura de trabalhar muito em equipe. (...) Havia um espírito de equipe muito grande. (...) Embora o salário não fosse muito estimulante, o assunto [que nós tratávamos] era, para nós, muito rico e dinâmico, e tinha um ambiente quase que de família na nossa equipe, era muito gostoso, agradável...Hoje não tem mais aquele clima (...) Em um dos trabalhos que nós fizemos, trabalhávamos das 8h da manhã às 9h da noite e voltávamos contentes para casa, pois o trabalho dava satisfação. Já ouvimos dizer, naquela época, que nossa equipe era muito competente, capacitada, dedicada, mas isso, numa atmosfera como a do BC, não dura.” (E19)

O período de realização desta pesquisa se mostrou bastante propício para a observação de manifestações de compromisso com a organização, em função de sua coincidência com a campanha salarial. As paralisações se configuraram como momentos capazes de revelar uma série de conflitos existentes na organização e trazer à tona alguns conflitos internos a que o funcionário está sujeito no exercício de suas atividades. Foram constatadas situações em que o funcionário se percebe dividido entre o cumprimento do que entende ser o seu dever, isto é, apresentar os resultados esperados pela organização, e a defesa de seu interesse pessoal, integrando a luta por um aumento salarial.

“Eu acho que as pessoas vêem a greve como um mal necessário, o que elas querem, no fundo, é ter uma solução e voltar ao trabalho, pois a greve representa uma situação de conflito, de conflito com os supervisores, com os colegas que não aderem à greve, consigo mesmo, o sujeito pensa: ‘eu queria estar fazendo meu trabalho!’” (E20)

“Quem não faz [greve] fica no conflito, até acha que deveria fazer, porque se um número maior de pessoas fizerem, o movimento tem maior resultado. Mas ele não acha que aquela é a forma que ele tem de protestar...sobrecarrega o serviço, ele tem que lidar com assuntos que não conhece direito, tem que dar conta do serviço todo que está ali.” (E11)

“Eu, às vezes que eu entrei em greve, não deixei de atender [às demandas do serviço] porque eu sei que é uma coisa importante para o meu trabalho, tem muita gente assim. (...) Aqui, eu vejo o pessoal muito sério no trabalho, o cara pode fazer greve mas não deixa de fazer o trabalho, eu paro hoje, mas amanhã eu faço o de hoje e o de amanhã, [o pessoal é] muito responsável, ninguém deixa de fazer o trabalho, até quando está em greve. (...) Hoje em dia (...) o pessoal se identifica mais com o trabalho, não tanto com a instituição” (E7)

Os questionamentos em relação à missão da organização perante a sociedade e à sua falta “de resultados”, já relatados anteriormente neste item, são também uma manifestação de compromisso com os resultados organizacionais. Ainda que sejam um reflexo da inculcação da ideologia do Estado neutro, o questionamento em si sugere que se mantém com a organização uma identificação de tal ordem que os funcionários estão dispostos a investir psiquicamente nela e em sua transformação. Assim, entendendo que a missão do BC deveria ser de outra ordem, o compromisso que alguns funcionários assumem não é com a finalidade que os dirigentes organizacionais e as classes dominantes impõem à organização, mas sim com uma finalidade de “ordem mais social”, como se referem alguns.

“Eu acho que as pessoas ficam angustiadas [com essa falta de resultados que o setor apresenta], principalmente os mais novos, que querem trabalhar, querem produzir. Eles vêm com energia e querem canalizar positivamente isso, só que quando percebem que, regra geral, essa possibilidade de transformar a realidade é mínima, a energia dá lugar à frustração, revolta, raiva. [As vezes não acontece assim,] porque tem gente que tem vontade de se encaixar em um lugar, de fazer carreira, então isso [a falta de resultados] não é tão relevante pra ele” (E19)

Contudo, a organização, sob risco de ver desmontar sua identidade social, não pode dar vazão a essa “vontade de transformação”, de forma que, como se pretende mostrar neste trabalho, impõe a seus membros os mais diversos tipos de controle. Esse paradoxo é sintetizado por um entrevistado na seguinte frase:

“Como é que você muda qualquer coisa na sociedade se não houvesse divergência? Se eu estou em uma organização que não admite divergências, pois ela já demonstrou isso na medida em que ela comissionada só quem é a favor...?!” (E21)

Revela-se, assim, o movimento contraditório que as diversas estratégias e mecanismos de controle engendram. Especificamente em relação ao cumprimento da finalidade da organização, acrescenta-se o fato de que a estrutura organizacional imposta pelos dirigentes se coloca, no entender de alguns, como um obstáculo para que a organização cumpra seus objetivos “sociais”.

“Em 1999, na contramão da vontade de seu corpo técnico, do interesse da sociedade e do que determina a lei, a diretoria do Banco Central, sob a discutível alegação de reduzir custos, alterou profundamente as atribuições das regionais, estabelecendo um novo zoneamento geográfico pautado na concentração de sua estrutura e na centralização administrativa<sup>92</sup>. (...) Com isso, na prática, muitas atividades da competência do Banco Central estão sendo realizadas de maneira precária ou são mesmo abandonadas, deixando a instituição de cumprir de forma plena seu papel social. Faz-se imperativa, portanto, a recomposição das atuais estruturas regionais do Banco Central, incluindo-se ainda a implantação de novas unidades em outras capitais e em cidades de relevante importância econômica ou geográfica, para o restabelecimento da presença efetiva da autoridade monetária em todo o território nacional. Para tanto, as representações regionais dos departamentos centrais devem ser organizadas em divisões que realizem todas as atividades demandadas pela sociedade, em sintonia com um conceito mais democrático de Estado e de administração.” (D23)

Percebe-se ainda que algumas estratégias e mecanismos de controle existentes no BC são contraditórios com uma gestão por resultados, essência do controle finalístico. A divisão social do trabalho e as localizações indesejadas na estrutura organizacional, impostas

---

<sup>92</sup> Refere-se aqui à já citada “reestruturação”.

pelo controle físico, restringem a colaboração que os funcionários poderiam dar ao cumprimento da missão da organização. Não se pode ignorar, igualmente, que a uniformização e homogeneização de procedimentos, garantidas pelo controle hierárquico-burocrático e pelo normativo, se evitam questionamentos, acabam muitas vezes impedindo que o processo de trabalho seja aprimorado pelos funcionários e os resultados sejam aperfeiçoados.

Além disso, a atitude de submissão que se espera dos funcionários é incompatível com a imagem de flexibilidade e sucesso que a organização se projeta. Como adverte ENRIQUEZ (1997b), o que as organizações não consideram é que o funcionário mais integrado, o mais adaptado e o mais conformista raramente é o mais eficiente em um contexto no qual as organizações se pretendem sempre mais inovadoras e dinâmicas.

É preciso ter em conta que a atuação dos funcionários no BC se pauta pela condição de aparelho de Estado da organização, de forma que aquilo que deles se espera relaciona-se intrinsecamente com as relações de poder que se processam no seio do Estado e, portanto, com o interesse dos grupos dominantes naquele determinado momento. Acrescente-se a isso que coexistem na organização grupos que têm interesses conflitantes, de forma que cada um deles vai tentar fazer prevalecer os seus, numa disputa interna de poder. Em ambas as situações, quando esses interesses não são legitimados perante o funcionário ou quando ele se dá conta que sua ação cotidiana está sendo regulada por interesses com os quais não compartilha, ele tende a pôr em prática estratégias de resistência. Uma dessas estratégias, que vem à tona, a partir da análise dos dados, é a de limitar sua atividade cotidiana e produzir “o mínimo necessário” em termos de resultado.

“Depois de tantos anos de trabalho no BC, eu me vejo sem energia para fazer determinados trabalhos. (...) E tem também algo de subjetivo e pessoal nessa minha postura: as horas em que eu mais me dediquei, em que eu trabalhei mais, foram as que eu mais levei pauladas, bem naquelas características de assédio moral.(...) Então, hoje eu até faço um trabalho bem feito, mas eu guardo [boa parte dele] para mim.(...) Na verdade, é duro ficar sem fazer nada” (E12)

“Como diz um colega: ‘Tudo aqui existe para te desmotivar’, então, você tem que achar no fundo da sua alma uma razão pra continuar vindo aqui. (...) Você acaba trazendo pra cá apenas o teu lado racional, até pra se preservar [emocionalmente] (...) Chega um ponto em que você está fazendo [um trabalho] sabendo que ele vai ser [descartado pela chefia]. Nas primeiras vezes ainda passa, mas chega um ponto em que a pessoa vem [trabalhar] só pelo salário mesmo e faz estritamente o necessário. Mas não é da minha natureza [fazer isso,] então eu vou procurar um lugar onde eu possa

fazer algo além do estritamente o necessário, ou um lugar onde, se eu fizer estritamente o necessário, eu não vá ser censurado, ou ainda aonde vão me dar uma certa liberdade de horário, (...) aqui eu não tenho isso.” (E19)

A frustração, como apontam os depoimentos acima transcritos, é uma das manifestações da insatisfação que permeia o BC e aparece como uma das contradições que o controle finalístico engendra. Assim, como uma forma de se contrapor a essa situação e de procurar direcionar os funcionários para os objetivos organizacionais, o BC vem buscando dar uma aparência mais democrática às relações de trabalho, favorecendo a participação desses nas decisões organizacionais. Tais mecanismos e estratégias consistem do controle compartilhado ou participativo, o qual se exporá a seguir.

## 5.8. CONTROLE COMPARTILHADO OU PARTICIPATIVO

O controle compartilhado ou participativo é a modalidade de controle psicossocial que busca o comprometimento e envolvimento do indivíduo nos objetivos organizacionais através da legitimação das ações organizacionais, expressa nas oportunidades de participação nas decisões aos membros da organização e na forma de gestão adotada (FARIA, 2004).

O estudo do controle participativo se deu na organização pesquisada mediante a investigação das formas de participação dos funcionários nas decisões organizacionais e das estratégias que procuram garantir o envolvimento e o comprometimento dos funcionários com a organização.

A estratégia, por excelência, dessa forma de controle é a gestão participativa, também chamada, equivocadamente, como assinala FARIA (1997), de “democracia industrial”. De acordo com estudo realizado por FARIA (1987), essa forma de gestão se caracteriza pela existência de um controle mínimo (residual) por parte do conjunto dos produtores dos elementos econômicos da gestão do trabalho, como a participação nas decisões ao nível do processo imediato de trabalho e a propriedade de um volume marginal de ações ou cotas de participação no capital da empresa. Cite-se ainda o controle, inclusive com participação na indicação, pelo conjunto dos produtores, sobre as chefias imediatas do



processo de produção, e um controle mínimo das negociações entre sindicatos e empresas, como outros elementos que caracterizam a gestão participativa<sup>93</sup>.

A gestão participativa, no entanto, “não é senão uma nova forma de dominação e de compromisso, pois os funcionários continuam subjugados ao poder do capital”, visto que os grupos operários “não têm controle sobre o produto ou sobre o processo de fabricação (...) [e] servem ao capital para resolver os novos desafios da produção flexível e automatizada decorrente das novas tecnologias de base microeletrônica, não podendo afirmar nenhum poder e nenhuma participação autêntica.” (FARIA, 1997, p. 98,99) Assim, a gestão participativa é uma tecnologia de gestão a partir da qual se busca que o trabalhador “valorize seu trabalho, sua colaboração com o produto final, encontrando soluções técnicas para operações e participando das decisões sobre a execução do trabalho. A finalidade real é reforçar os mecanismos de controle de execução do trabalho” (FARIA, 1997, p. 112,113), a partir do mínimo de legitimidade política e aceitação prática por parte dos trabalhadores.

Embora a organização estudada não apresente nenhuma estratégia que permita classificar a forma de gestão como gestão participativa, pode-se identificar algumas estratégias, ainda iminentes, através das quais se tem procurado garantir a legitimidade de algumas decisões organizacionais perante o quadro de funcionários. Algumas dessas estratégias são propostas pela direção organizacional e visam abranger toda a organização, outras, são isoladas, e se restringem a um componente específico da organização.

A nível institucional merece destaque a condução da negociação do Plano de Cargos e Salários que se estendeu ao longo do ano de 2003, conforme afirma um entrevistado:

“[Nós] estamos com um plano de cargos e salários que (...) pela primeira vez foi negociado com os sindicatos, pela primeira vez houve uma negociação formal. A diretoria sentou com os três sindicatos, discutiu, negociou e chegou a uma proposta (...).Essa possibilidade de negociação representa um avanço.” (E15)

A adoção de uma estratégia de negociação, que se apresenta como coletiva e participativa, tem relação direta com a rejeição, por ampla maioria dos funcionários, de uma proposta unilateral de alteração do plano de cargos e salários apresentada pelo Governo

---

<sup>93</sup> Para uma abordagem mais completa do assunto, consultar FARIA (1987).

Federal em 2002<sup>94</sup>. Como sugere FARIA (1987), a relação sindicato-organização, inclusive no que tange a negociações coletivas, constitui um elemento político-ideológico da gestão do trabalho, mais especificamente como uma forma de administração de conflitos (FARIA, 1987). Desta forma, em 2003, observou-se a criação de um Comitê de Negociação do Plano de Cargos e Salários do Banco Central, composto por representantes da Diretoria de Administração e do Departamento Pessoal do Banco Central, e dos três sindicatos da categoria, segundo reconhece uma das entidades sindicais:

“A criação e a implantação do Comitê foi uma vitória do espírito de luta e das demonstrações efetivas da determinação do funcionalismo pela implementação do PCS.” (D12)

Assim, na primeira etapa, o processo de negociação procurou envolver todos os membros do comitê em torno de uma única proposta, incluindo a aprovação pelos funcionários, em assembléia convocada pelos sindicatos, das medidas propostas.

“Essa proposta do Plano de Cargos que a administração fechou em conjunto com os sindicatos já vinha sendo debatida. (...) É importante sublinhar que, desde o primeiro momento, a proposta de novo PCS foi construída em conjunto pela administração e pelos sindicatos, em uma parceria de trabalho que terminou sendo aprovada praticamente por unanimidade pelos servidores do Banco, em assembléias promovidas pelos sindicatos.” (D15)

Na etapa posterior, a proposta aprovada no âmbito organizacional foi discutida com o governo federal, representado por membros da Casa Civil, do Ministério do Orçamento e Gestão e do Ministério da Fazenda. O longo processo de negociação, pautado pela propalada carência de recursos do Estado, teve muitas idas e vindas, chegando a gerar dúvidas quanto às possibilidades de concretização da proposta aprovada internamente.

---

<sup>94</sup> Tal proposta foi apresentada na forma de uma Medida Provisória (MP n.º 45), pois, tendo em vista que o PCS do BC é regulamentado por lei, qualquer alteração deve se dar via processo legislativo. Entretanto, as medidas polêmicas que estabelecia geraram intensos debates entre os funcionários e nos meios sindicais, e provocaram sua rejeição por grande parte dos funcionários. Porém, o trâmite legal exigido por esse tipo de instrumento jurídico impõe que qualquer alteração na proposta original deve ser aprovada pelo Congresso Nacional. Assim, os sindicatos se mobilizaram politicamente para tentar fazer valer os interesses dos funcionários; porém, o consenso em torno das emendas propostas não foi alcançado. A MP foi, portanto, rejeitada em sua íntegra pelos parlamentares e teve seus efeitos suspensos. A falta de apoio dos funcionários às medidas previstas na MP 45, expressa através da manifestação dos sindicatos, foi a grande responsável pelo fracasso da tentativa de implementação do PCS naquela ocasião.

“A enrolação continua. Se alguém ainda acreditava que teríamos um PCS elaborado pelo próprio Banco Central e aceito integralmente pelo funcionalismo para não criar entraves à sua aprovação, apesar de estar muito longe do ideal, está vendo cada vez mais distante a sua implantação. Lembrem-se todos que (...) [se] afirmou categoricamente aos representantes dos três sindicatos presentes à reunião que o Banco Central dispunha de verba em seu orçamento para implantá-lo. Tudo que temos até agora é um jogo de empurra-empurra, de gaveta para gaveta, de reuniões agendadas com duas semanas de antecedência e depois desmarcadas sem qualquer motivo.” (D13)

De qualquer modo, as negociações se encerraram no mês de novembro, com a aprovação de um novo PCS para os funcionários do BC, que seria implantado no mês seguinte. Assinale-se, todavia, que as restrições orçamentárias e estruturais impostas pelos dirigentes do BC e pelo governo federal constituíram os fatores definitivos na construção da proposta aprovada, desconfigurando a anunciada “construção conjunta” do PCS.

“A última traição foi a inclusão, na calada da noite, na Lei do PCS, da necessidade de existência de vagas na classe seguinte da carreira para se efetivar a promoção do servidor, conforme regulamento interno. Isto pode representar um represamento de servidores nas atuais classes em que se encontram. (...) Este tópico, em momento nenhum, foi discutido ou acordado no Comitê, seja verbal ou por escrito.” (D14)

A inclusão unilateral de um item na proposta originalmente aprovada pelo conjunto dos funcionários em assembléia, conforme descrito no trecho acima, demonstra que a participação dos funcionários, representados pelos sindicatos, nas negociações do plano de cargos e salários visava, de fato, garantir legitimidade ao processo. Com efeito, verifica-se que o debate prévio, entre os sindicatos e os dirigentes organizacionais, acerca das propostas foi fator decisivo na aprovação das mesmas pelo conjunto do funcionalismo. Além disso, a própria aprovação das propostas pelo funcionalismo, que se deu mediante sua submissão às assembléias convocadas pelos sindicatos, reforça o processo de legitimação da negociação.

A participação dos dirigentes sindicais na negociação do PCS dos funcionários do BC remete aos acordos negociados entre os membros das comissões de fábrica e a direção da empresa, descritos por FARIA (1987, p. 187). Isso porque os dirigentes sindicais, atuando como representantes dos funcionários e, portanto, como defensores dos interesses desses junto aos dirigentes organizacionais, na medida em que firmam um acordo com os últimos, transformam-se em “delegados da direção, pois são, para esta, a garantia de cumprimento dos compromissos acordados. Assim, se exigem dos operários [no caso presente,

funcionários] que cumpram o acordo, deixam de ser seus representantes; se não desempenham este papel, dificilmente conseguirão negociar novamente com a direção.”

A estratégia de envolvimento dos sindicatos pode ser observada também em questões relativas a algumas das propostas da organização para gestão de pessoas. De acordo com seus dirigentes, esse envolvimento se justifica pelo fato de serem essas entidades as responsáveis pela defesa do interesse dos funcionários perante a organização. Nesse processo, o apoio dos sindicatos garante às políticas de pessoal a legitimidade necessária para serem aceitas pelo funcionalismo. O que se constata, no entanto, é que os sindicatos acabam por legitimar formas de gestão que, em última instância, constituem formas de controle dos trabalhadores, cujos interesses deveriam ser defendidos. O Programa BC Integral, cujo envolvimento sindical se dá na forma do patrocínio de palestras relativas a temas que se referem ao assunto e se pauta pela ausência de um questionamento crítico às ações propostas, é um exemplo disto. Do mesmo modo, movidos pela demanda constante do funcionalismo por treinamento, os sindicatos vêm estimulando a criação de uma universidade corporativa no BC.

Importa considerar que o posicionamento dos sindicatos no âmbito da organização estudada reflete, em parte, o novo papel desempenhado por essas entidades a partir das concepções neoliberais. Além do que, como alerta DEJOURS (2001, p. 9), os sindicatos acabaram ficando defasados em relação ao “novo conceito de recursos humanos”, surgido nos anos 80, que introduziu novos métodos concernentes à subjetividade e ao sentido do trabalho, “alargando-se drasticamente o fosso entre a capacidade de iniciativa de gerentes e patrões, de um lado, e a capacidade de resistência e de ação coletiva das organizações sindicais, de outro”.

“Hoje em dia há uma pressão para que o sindicato seja tudo, menos o lugar onde se discute o direito dos trabalhadores, onde se discute salários, como nosso caso aqui, plano de cargos e salários, plano de saúde, problemas de aposentadoria, que são coisas típicas que tem que ser discutidas dentro do sindicato. Você tem que organizar as pessoas para defenderem isso, [atualmente] querem que o sindicato passe a ser outra coisa, sindicato agora tem que se preocupar com quem está desempregado [por exemplo].” (E23)

Ainda sobre a relação BC-sindicatos, convém considerar que se constata que prevalece, especialmente entre os dirigentes organizacionais, a “ideologia capitalista da

harmonia, da integração e da colaboração, na qual tudo pode ser resolvido sem conflito, a partir do diálogo e da negociação”, como sugere FARIA (1987). Dentro dessa lógica, mesmo “a descrença quanto à harmonia não impede o discurso e as tentativas de estabelecê-la”, de forma que o que a elite organizacional de fato espera é uma atitude permanentemente “colaborativa” por parte dos sindicatos.

Outra estratégia de controle participativo, que pode ser constatada no BC, refere-se à criação de grupos de trabalho, que contam com a participação de funcionários (comissionados ou não), como forma de legitimar, perante o quadro funcional, determinadas decisões tomadas no nível estratégico da organização. Geralmente envolvendo assuntos relativos à estrutura organizacional ou à missão da organização, essas decisões são tomadas de forma unilateral pela Diretoria Colegiada, podendo-se afirmar que são inevitavelmente impostas ao corpo funcional do BCB. Entretanto, a operacionalização das decisões demanda alterações em processos de trabalho, normas, manuais e, por vezes, na estrutura organizacional. Essa etapa cabe aos grupos de trabalho, que iniciam as atividades com composição, prazo de funcionamento e atribuições previamente especificados. Desta forma, ainda que esses grupos tenham um grau de autonomia em relação aos níveis hierárquicos superiores, esta é sempre relativa e limitada, já que não cabe entrar no mérito da decisão tomada pela Diretoria, mas apenas “formatá-la” para que se “encaixe”, da melhor forma possível, na realidade organizacional.

Os funcionários, entretanto, não se dão conta de que sua participação nos desígnios organizacionais, a partir da constituição de grupos de trabalho, não se trata de uma participação autêntica, mas sim de uma democracia aparente, a partir da qual se procura garantir legitimidade a algumas das decisões da diretoria.

Verifica-se ainda no BC um autêntico movimento de antecipação de conflitos. Os dirigentes e a elite administrativa responsável pela gestão de pessoal no BC, cientes de que as situações de conflito vêm se multiplicando nas relações de trabalho, vêm procurando adotar medidas que possam minimizá-las. Assim, como descrevem PAGÈS et al. (1987, p. 34), eles se perguntam, “em segredo na cúpula, é evidente, longe do diálogo com os interessados”, quais medidas seriam suscetíveis de “satisfazer” os funcionários. “Até o dia em que a ‘solução’ é encontrada, uma política é inventada e colocada em prática, perguntando-se aos empregados se ela os ‘satisfaz’. (...) Ora, todas estas políticas positivas

da empresa (...) podem e devem, a nosso ver, ser interpretada como respostas antecipadas aos conflitos.” É dentro desta lógica que se enquadram propostas como o BC Integral e a de criação da Universidade Corporativa do BC. Apresentadas como propostas fundamentadas na participação do funcionalismo, ambas foram implementadas a partir de decisões tomadas entre quatro paredes. Aos funcionários coube apenas acatar a decisão e tomar assento no processo de legitimação.

De acordo com os dirigentes organizacionais, tendo a informalidade como pano de fundo, o Programa BC Integral está aberto à participação dos funcionários, de forma que são eles, em última instância, que conduzem as ações adotadas.

“Estamos acostumados a ver no Banco as coisas funcionarem por caixinhas, organogramas. Queremos, a partir do BC Integral, fazer com que as pessoas possam participar livremente, sem estarem amarradas às estruturas organizacionais.” (D10)

Entretanto, o que se constata é que, a exemplo dos programas de qualidade de vida, seus correlatos, tal programa se presta a garantir um campo no qual os sentimentos positivos possam exprimir-se, “já que calar os fenômenos passionais [que podem colocar em risco a coesão organizacional] seria impossível”, como afirma ENRIQUEZ (1974, p. 71). Além disto, tais programas são frutos da política de relações humanas, no sentido que lhe é dado nas escolas de administração e, como adverte TRAGTENBERG (1980, p. 21), “relações humanas’ significa agir sobre indivíduos e grupos para provocar neles as atitudes que convêm à empresa”.

No que diz respeito à universidade corporativa do BC, observa-se que os funcionários têm sido chamados a participar de sua criação. Se, de um lado, a participação do sindicato busca conferir validade à universidade corporativa como uma forma de proporcionar treinamento aos funcionários, de outro, pretende-se que o formato e a estrutura dessa universidade corporativa sejam legitimados pelo envolvimento direto do conjunto dos funcionários no processo.

Para tanto, está sendo ministrado um “Curso de Capacitação em Universidade Corporativa”, por consultores contratados pela organização, para um grupo de funcionários, que se pretende representativos de toda organização por envolver funcionários de todos os

níveis hierárquicos, cargos e departamentos, bem como funcionários do departamento pessoal<sup>95</sup>:

“Inédito e desenhado especificamente para o Banco Central, o curso tem como objetivo definir modelo de universidade corporativa para o Banco Central, guardando os princípios do Sistema de Educação Permanente.” (D16)

“A universidade corporativa não é um projeto somente da área de pessoal. Todo o Banco vai participar. Para isso, serão selecionados representantes dessa área [de pessoal] e das demais áreas do Banco.” (D17)

Como o curso de capacitação está em andamento e tem o encerramento de suas atividades previsto para o mês de junho deste ano, ainda não se pode avaliar as propostas que surgirão do grupo selecionado para participar do projeto. Contudo, é possível se concluir de antemão que a estratégia adotada em sua concepção tem, dentre seus objetivos, o controle participativo dos membros da organização. Além disso, tendo em vista os resultados encontrados por pesquisas recentes (LEAL, 2003), pode-se afirmar que o modelo de universidade corporativa adotado pelo BC consistirá de práticas pedagógicas eminentemente ideológicas.

Uma estratégia de controle participativo que vem à tona quando da análise dos dados coletados na etapa de pesquisa de campo refere-se à elaboração das normas e regras que regem as relações de trabalho no BC.

“Eu ouço sempre, de quem faz a norma, que da próxima vez vai ouvir [todos os funcionários envolvidos com o assunto], mas é sempre da próxima vez, a gente tem algumas poucas exceções. (...) Nas normas internas, embora eu tenha ouvido muita as palavras transparência, participação, integração e tal, as tentativas têm sido muito tímidas (...), existem algumas tentativas, mas ainda são poucas (...) O normal do banco é vir de cima para baixo.”(E4)

A tentativa a que se refere o entrevistado no depoimento acima transcrito diz respeito à formulação do Regulamento de Tecnologia e Informação da organização, que ocorreu ao longo do ano de 2003. A fim de dar aparência democrática ao regulamento, a organização informou que disponibilizaria para consultas e sugestões a

---

<sup>95</sup> Recentemente, em um evento interno, chegou-se a sugerir que em vez de Universidade Corporativa, o nome deveria ser Universidade Participativa, em função da ampla participação de representantes de todas as áreas e níveis do BC na elaboração do projeto.

“proposta de Norma de Segurança para a Utilização dos Serviços de Tecnologia da Informação e Termo de Sigilo e Responsabilidade. (...) Até março de 2003, servidores, contratados e estagiários do Banco Central assinarão Termo de Sigilo e Responsabilidade, aderindo às normas de segurança e declarando estarem cientes de que o uso indevido ou fraudulento dos recursos de tecnologia da informação implica responsabilização pessoal” (D8)

Assim, aproveitando o espaço aberto pela organização e entendendo que o Termo de Sigilo e Responsabilidade proposto dava margem para quebra de sigilo de correspondência, os funcionários se propuseram a debater o assunto.

“O problema começa quando o ‘Termo de Responsabilidade’ diz que ‘o aceite a este termo constitui o consentimento à monitoração de segurança’ e que ‘o conteúdo da conta correio eletrônico pessoal é passível de verificação, nos termos do Regulamento.’” (D37)

Foi, então, promovido um debate público para discussão das propostas para o regulamento, que contou com a participação de cerca de 500 funcionários, em uma clara demonstração de interesse no assunto. Assim, após ouvir e responder aos questionamentos feitos pelos funcionários, o responsável pelo evento declarou que:

“tudo isto é um processo que deve gerar um regulamento aceito por todos e não imposto, as sugestões continuam sendo aceitas e procuraremos nos reunir com os sindicatos para tratar do assunto” (D19)

A partir das sugestões e questões colocadas pelos funcionários, a organização reconheceu a controvérsia causada pela proposta original, afirmando que

“para permitir que o regulamento seja aceito pelos funcionários, os artigos polêmicos foram adaptados.” (D20)

Esse processo de discussão e reelaboração de uma nova proposta estendeu-se por cerca de seis meses, de forma que apenas em agosto de 2003 encerrou-se o prazo para a assinatura do Termo de Sigilo e Responsabilidade aprovado pelo conjunto do funcionalismo. O que se observa nesse caso é que o debate surgiu como resposta à resistência imposta pelos funcionários; como a questão ganhou contornos legais, tendo em vista a contestação da validade jurídica dos termos da proposta, a organização teve que abrir os canais de



comunicação e, efetivamente, ouvir os funcionários. Entretanto, escamoteia-se o real motivo do envolvimento dos funcionários no processo, tomando-o como um sinal de “democracia organizacional”. Assim, o que se apresenta como uma participação efetiva dos funcionários na construção do regulamento, em certo sentido pode ser tomado como tal, pois que se caracteriza como fruto da mobilização e reivindicação legítima dos funcionários. Pode-se constatar que as alterações promovidas no regulamento resultaram de uma discussão que se deu em um espaço público (DEJOURS, 1999) e que foi, de fato, uma produção da vontade dos agentes.

A forma com que o regulamento foi concebido, contudo, remete à descrição da concepção das regras na organização hipermoderna estudada por PAGÈS et al. (1987). Segundo os autores, as regras naquela organização são concebidas pela direção mundial, levando em consideração, porém, as sugestões dos funcionários que são encarregados de sua aplicação; pesquisa-se também a aceitação de todas medidas novas,

de modo que os funcionários tenham a impressão de participar da implantação de dispositivos que delimitam seu campo de atividade. Esse sistema não parece imposto pela direção mundial, mas parece ser resultado de uma obra coletiva. Para que se acredite nesta representação, é suficiente que a direção proceda às mudanças aspiradas pelos subordinados. Mesmo que não seja o caso de questionar os princípios fundamentais, o estatuto da regra se modifica: os indivíduos conservam o sentimento de que possuem um canal de ação sobre este sistema e que não se submetem à imposição arbitrária de princípios derivados do poder discricionário da direção. (PAGÈS et al., 1987, p. 50,1)

Deste modo, nada deve encobrir o fato de que o regulamento em si foi imposto pela organização aos funcionários, de forma que vale aqui o que sugere PAGÈS et al (1987, p. 52) em relação às regras organizacionais, quando afirmam que as mesmas “podem ser contestadas visando à melhor eficácia mas não como sistema de dominação”.

Verifica-se ainda o exercício do controle participativo no cotidiano do trabalho, pois podem ser constatadas tentativas isoladas e esparsas no âmbito do BCB que procuram garantir a legitimidade de certas decisões e ações, ou ainda, estimular o comprometimento dos funcionários a partir da possibilidade de participação.

Com relação à elaboração de normas e regras que dizem respeito à organização do processo de trabalho, o que se percebe é que alguns setores vêm concedendo um espaço, até então inédito na organização, para a discussão dos normativos internos. Nota-se, entretanto,

que muitas vezes esse espaço é utilizado pelo funcionário, que se esforça para apresentar sugestões que visam aprimorar o trabalho desenvolvido, sem, no entanto, ser de fato ouvido :

“O departamento central submete [as normas sobre serviços] para [nossa] opinião, mas é muito pouco. O pessoal coloca várias ponderações, mas é como se não colocasse.” (E1)

Assim, esses espaços são concedidos para que sejam apresentadas “sugestões”, as quais, como o próprio nome indica, podem ou não ser acatadas, em função da conveniência ou pertinência da proposta do ponto de vista da instância hierárquica superior.

“Hoje já se pode dizer que as normas vêm de baixo para cima, muito embora a decisão final sobre o que tem de ser incluído ou alterado [nas normas] seja sempre da chefia (...). Mas as propostas de discussão vêm da base. A idéia é que quem trabalha com a ferramenta é que deve construí-la (...). Assim, quando há uma proposta de alteração nas normas, ela é colocada [através de um instrumento apropriado] para discussão e o pessoal faz comentários. Dá-se o prazo de uns dez dias para quem quiser dar opinião, mas se alguém que não participou vier depois dizer que não concorda com o teor da norma, eu vou contra-argumentar que quando houve oportunidade para se manifestar, ele não o fez. Isso não quer dizer que ainda não possa haver uma reavaliação, mas cada um teve a sua oportunidade, cada um fez a sua proposta. Assim, depois desse prazo a gente passa para a chefia para despachar [sobre o assunto em pauta] (...). O pessoal tem participado bastante, porque se deixa claro que é algo com o qual os funcionários vão trabalhar, e depois não se pode alegar que não há definição com respeito à forma de trabalhar. A idéia é, portanto, sentar e fazer todos juntos, ainda que possa ter coisa que a chefia não concorde.” (E16)

A concessão de um espaço para sugestões acerca das normas que regem o cotidiano do trabalho surge do reconhecimento que o funcionário é quem pode contribuir para a evolução da organização real do trabalho. Porém, a organização do trabalho “nunca é suficientemente boa; é sempre ruim e sempre causa sofrimento” (DEJOURS, 1999, p. 170), fato esse que é negado pela organização, na medida em que se estipula de antemão um prazo dentro do qual todas as sugestões devem ser colocadas. Partindo do princípio de que as normas foram construídas coletivamente, e que, como tal, são imunes a questionamentos, a organização revela que a participação dos funcionários na elaboração das regras visa, de fato, garantir sua legitimidade.

Foram ainda observadas atitudes isoladas que procuram dar um tom mais democrático ao autoritarismo vigente na organização. Como já foi discutido anteriormente, a estrutura hierárquica rígida que caracteriza o BCB, contraditoriamente, acaba por garantir

que as chefias imediatas gozem de certa autonomia<sup>96</sup>, como se demonstrou anteriormente, que é essencial para a continuidade da organização. Ressalte-se que, ainda que de alcance bastante limitado pelos controles hierárquico-burocrático e normativo, essa autonomia de ação permite que as chefias adotem formas distintas e particulares de lidar com os grupos e indivíduos que lhes são subordinados. Desta forma, algumas chefias, fazendo uso dessa parcela de autonomia, adotam medidas que, além de aumentarem o comprometimento dos funcionários com o trabalho, tendem a reduzir os pontos de conflito no cotidiano do trabalho. Dentre elas, citem-se as tentativas de dar uma aparente autonomia às equipes de trabalho, propiciando situações em que o indivíduo se sente com liberdade de escolha. Os depoimentos a seguir ilustram algumas dessas estratégias e apontam na direção de estratégias de administração de conflitos e mesmo de cooptação dos funcionários, visando a um aumento do comprometimento com o trabalho desenvolvido:

“[Tem] setores onde o chefe define exatamente quem vai tratar de cada assunto, isso é feito de uma maneira bem definida e, do meu ponto de vista, até rígida demais. E você tem um outro perfil de chefia que deixa a equipe deliberar o que é melhor fazer: você percebe que assim funciona melhor (...) O que a gente tem percebido é que os problemas são maiores quanto mais rígido, no sentido de definir que ‘você só vai fazer isso ou só faz aquilo’, for o chefe... (...) Eu acho, e a experiência mostrou isso de fato, que você vai trabalhar muito melhor quando a tua tarefa tem alguma coisa a ver com o teu perfil. Evidentemente que sempre vai ter aquela tarefa para a qual ninguém tem perfil, tarefas chatas, repetitivas, etc., mas quando você tem uma equipe que tem essa flexibilidade de poder, que está fazendo alguma coisa que ela goste, ela sempre vai ter muito mais boa vontade para fazer alguma coisa de que ela não goste. Ao passo que quando se determina que, independente de você gostar ou não, você fazer isso, mesmo que você goste de fazer outra coisa, você não vai querer fazer.” (E4)

“[A forma de divisão das tarefas] foi uma idéia que surgiu quase que naturalmente do próprio grupo (...). [Percebe-se que] quando se tem uma pessoa designada para fazer uma atividade específica, a coisa funciona melhor, porque você fica com uma responsabilidade previamente definida, ou seja, se todo mundo é responsável, de repente pode acontecer de ninguém fazer, gera uma certa insegurança, uma certa indefinição. (...) Tem funcionado bem dessa forma, pois a pessoa fica estimulada, se estimula sua responsabilidade, ela se sente responsável por aquele trabalho, quer dizer, [ela se estimula] a participar ativamente, e isso gera [também] bastante autonomia para o grupo. Uma coisa que eu acho importante também é você ter uma estrutura em que a figura do chefe não seja tão grande e tão presente a ponto de se inibir o crescimento do próprio grupo; o chefe tem que ser mais um facilitador, um orientador, alguém mais experiente que possa contribuir em uma discussão. (...) Às vezes uma pessoa muito centralizadora quer participar de tudo: é ela quem define tudo e daí entra em um sistema de controle muito grande, e eu acho que controle só se justifica quando você percebe que está havendo problemas no encaminhamento da questão. [Da forma como vem sendo feito] está funcionando muito bem, você percebe que as pessoas, em pouco

---

<sup>96</sup> Esse assunto é objeto de análise no item que trata do controle hierárquico-burocrático, item 6.2, mais especificamente sob a denominação de “ideologia personalização dos setores”.

tempo, já estão bastante entrosadas, porque elas trocam muita figurinha, (...) as soluções nascem dentro do próprio grupo (...) e acaba havendo uma discussão de caráter técnico até mesmo entre os próprios colegas, com o chefe eventualmente participando quando alguma coisa entre eles não está clara, em termos de interpretação de alguma norma [por exemplo]. Mas a necessidade de supervisão hoje é bem menor, é um grupo mais autônomo, mais maduro, o pessoal tem bastante iniciativa e há bastante comunicação lateral, entre os próprios colegas.” (E13)

O controle participativo encontra seu limite nas possibilidades de aplicação na realidade organizacional e nas contradições que engendra, o que deixa exposto sua real intenção. Assim, reconhecendo-se como o lugar por excelência do imaginário, a organização procura atingir a subjetividade dos indivíduos, oferecendo-lhes um sistema de símbolos que dêem sentido a um imaginário enganoso. É nisso que consiste o controle simbólico-imaginário.

## 5.9. CONTROLE SIMBÓLICO-IMAGINÁRIO

O controle simbólico-imaginário é a forma de controle psicossocial que atua pela produção de um imaginário do logro, estimulando fantasias e projeções inconscientes, e pelo medo das sanções (ENRIQUEZ, 1974; ENRIQUEZ, 1990; FARIA, 2004).

A operacionalização do controle simbólico-imaginário no BC foi estudada a partir da investigação do imaginário social instituído na organização, e das ideologias e crenças que ele instaura. Examinaram-se também os modelos de ação, as formas de competição interna, as manifestações de prestígio e as atitudes esperadas, bem como as fantasias, suposições de desempenho e projeções inconscientes que atravessam a organização.

O imaginário pode ser compreendido como a capacidade de dar significação a um desejo (FREITAS, 2000). Assim, “se o imaginário é sempre irreal, é ele também que fecunda o real, tentando fazer do real a expressão de seu próprio sonho. (...) Sem o imaginário, o desejo se detém proibido ou não pode nem se reconhecer como desejo nem encontrar os caminhos que lhe permitiriam tentar realizar-se.” (ENRIQUEZ, 1974, p. 60,61)

Quando os indivíduos se reúnem em grupos, eles o fazem em nome de um projeto comum, que tem origem em um desejo inconsciente, nascido no imaginário (FREITAS, 2000). Porém, para concretizar esse projeto, o grupo deve apresentar um sistema de valores suficientemente interiorizado, apoiado numa representação coletiva, num imaginário

comum. O grupo deve, portanto, “sentir junto”, experimentar a mesma necessidade de transformar um sonho ou um fantasma em realidade cotidiana, dar a si mesmo os meios adequados para realizar tal projeto (ENRIQUEZ, 1997a).

Com esse intuito, a organização propõe a seus membros um projeto social comum e oferece a eles um sistema de valores comuns aos quais devem aderir para continuar a fazer parte dela. No BC, os valores organizacionais propostos ao conjunto do funcionalismo são formalmente definidos e explicitados no Planejamento Institucional; são eles: ética, excelência, espírito empreendedor, compromisso com a instituição e espírito de equipe. Entretanto, a análise dos dados demonstra que esse sistema de valores não se sustenta no cotidiano do trabalho e não corresponde ao que se vivencia na organização. Alguns depoimentos revelam que o trabalho em equipe nem sempre é privilegiado na organização, contrariando o espírito de equipe pretendido; que há casos em que interesses pessoais se sobrepõem aos interesses da organização, negando a possibilidade de compromisso com a organização; e outros em que iniciativas individuais não são bem vistas, cerceando atitudes empreendedoras por parte dos funcionários. Revela-se, portanto, a contradição entre os valores organizacionais propostos pela diretoria e a prática organizacional, e o cunho ideológico da proposta.

“No nosso setor o pessoal é muito unido, mas nos demais setores isso se não repete. Eu acho que, em primeiro lugar, não é o objetivo [que as pessoas trabalhem em equipe], pois como é que você catalisa as pessoas em torno da ausência de objetivos?” (E12)

“Falando em cultura do banco, eu percebo (...) que o pessoal não pensa na instituição como um todo, pensa no seu trabalho; às vezes seria melhor para o BC que determinada decisão fosse tomada, mas a pessoa pensa: ‘Mas se eu tomar essa decisão, estarei reduzindo o meu trabalho, reduzindo meu prestígio. Prefiro não fazer essas mudanças e deixar como está.’ Em algumas reuniões de que eu participava, percebia que se adotava uma série de medidas não porque que era de interesse do BC, mas sim porque era de interesse das próprias pessoas que tomavam essas decisões.” (E7)

A análise dos mecanismos e estratégias de controle simbólico-imaginário presentes no BC demonstra, todavia, que existe na organização um sistema de valores, não exatamente coincidente com o definido no PIBC, que “tem por finalidade englobar todos os participantes da organização numa fantasia comum proposta por seus dirigentes. Seu sistema de símbolos, que fornece um sentido preestabelecido a cada uma das ações dos indivíduos,

tem por objetivo prendê-los [os funcionários] totalmente na rede que ela tece” (ENRIQUEZ, 2001b, p. 175).

Remete-se assim ao sistema imaginário que, segundo ENRIQUEZ (1997a), é instituído pela organização sob as formas de imaginário enganador (ou do logro) e de imaginário motor. No primeiro caso, o imaginário está sob a égide do princípio do prazer, de forma que “na medida em que a organização tenta prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para poder corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais excessivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade, (...) [ela] tende a substituir seu próprio imaginário pelo deles” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 35).

No segundo caso, o imaginário “permite às pessoas de se deixarem levar pela sua imaginação criativa em seu trabalho sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas. (...) favorece a criatividade feliz, a expressão oral livre, o pensamento enquanto capacidade de questionar tudo (...). Constitui um verdadeiro desafio às regras de funcionamento que regem as organizações” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 35, 36).

Entre um e outro, as organizações sempre tendem a desenvolver o imaginário do logro, pois tratam de propor um imaginário social que seus membros devem interiorizar para continuar a fazer parte dela (ENRIQUEZ, 2000a). Nas palavras deste próprio autor, o discurso implícito ou explícito que as organizações dirigem a seus membros é o seguinte: se você se identificar comigo, renunciar a seus desejos pessoais e tiver como desejos apenas os desejos da organização, se você abandonar suas idéias próprias e colocar no lugar de seu ideal do ego o ideal do ego da organização, então eu o reconhecerei, o recompensarei e darei satisfação ao seu ego ideal, isto é, a sua fantasia de onipotência ou, ao menos, a seus desejos de poder (tradução: nossa) (ENRIQUEZ, 1997b)

O que as organizações não dizem é que esse é um discurso enganoso, que joga com os desejos mais profundos do homem. Esses desejos, no entanto, ainda que relativamente universais, assumem formas que variam conforme a época e a sociedade; sendo assim, as organizações respondem às mudanças sociais de forma operacional e também simbólica, a partir da cultura organizacional e do repasse de um imaginário próprio, como observa FREITAS (2000). Um histórico do imaginário social proposto pelas organizações desde o início do século passado pode ser encontrado em ENRIQUEZ (2000b, p.12, 17). Subjacente

ao modo de organização taylorismo, o autor afirma que está o imaginário de que “a organização deve funcionar sem interrupções, *como uma máquina bem azeitada* [grifo do autor], na qual os indivíduos são peças do funcionamento”. Na tecnocracia, o imaginário é “aquele do *domínio do mundo e dos seres* [grifo do autor] mais fracos, graças ao triunfo da intelectualidade pura e simples (...) [E], se o tecnocrata é preso no imaginário do domínio por meio de sua *paixão pela razão* [grifo do autor], o estrategista, por sua vez, é tomado inteiramente pelo imaginário da *performance e da excelência* [grifo do autor].”

No caso do BC, a excelência não se limita a ser um dos valores organizacionais propostos no PIBC; ela consiste, de fato, de um imaginário social que é cultuado na organização como um mito, o mito da “ilha de excelência”. O mito fala da origem das coisas, da comunidade, e o relato mítico visa à fascinação dos que o escutam, de forma que ele é criador do vínculo social pela admiração e amor que provoca nos indivíduos (ENRIQUEZ, 1997a). Além disso, “preenche uma função essencialmente intelectual: ele exprime sob uma forma simbólica concreta, e daí acessível ao maior número, o sistema conceitual que permite aos homens de uma dada sociedade pensar, com uma mesma coerência, a natureza e a sociedade” (ANZIEU<sup>97</sup>, apud ENRIQUEZ, 1997a, p.42).

Durante a coleta e a análise de dados não se identificou a origem do mito da “ilha de excelência”; entretanto, foi possível verificar que ele é constantemente reforçado por meio dos instrumentos de transmissão ideológica do BC. A exemplo das empresas modernas que “constroem para si e de si uma imagem grandiosa, que se enraíza num imaginário próprio, repassado não só aos seus membros, mas à sociedade como um todo” (FREITAS, 2000, p.55), os meios de comunicação interna da organização costumam reproduzir discursos em que os dirigentes da organização enaltecem a excelência da organização, a qualificação técnica dos funcionários e a boa imagem da organização perante a sociedade:

Em solenidade ocorrida em 2 de janeiro (...) Henrique Meirelles destacou a “grande honra de estar fazendo parte da equipe do Banco Central”, que, segundo ele, é composta por servidores altamente qualificados. Durante a posse, Meirelles elogiou a história do BC e disse que a instituição tem se destacado por seu profissionalismo e pela sua integridade. “Eu sempre admirei o Banco Central, sempre admirei a sua equipe. Está claro para mim que nós temos um Banco Central equivalente aos melhores do mundo. Isso me dá muita confiança e muito entusiasmo”, afirmou. (D24)

---

<sup>97</sup> Anzieu, D. Freud et la mythologie. *Nouvelle Revue de Psychanalyse*. n. 1, p. 138, 1970.

No lançamento do novo *site* do Banco Central, Meirelles [Henrique Meirelles, presidente do BC] explicou que a política de transparência do BC faz parte das mudanças iniciadas na gestão da política monetária com a introdução das Metas para a Inflação. “Faz parte do nosso processo manter essa característica de excelência do Banco Central do Brasil, que está claramente se configurando como um dos melhores bancos centrais do mundo, sobre todos os aspectos”, afirmou. (D26)

O imaginário enganador da excelência acompanha o funcionário desde o início do processo de sociabilização, como revela um entrevistado:

“Quando eu entrei no BC, eu ouvi: ‘Agora você faz parte da nata do serviço público, da ilha de excelência’. O BC tem uma cultura de se achar melhor do que os outros. (...) E, ainda que a instituição não seja muito bem vista pela sociedade, os funcionários do BC são muito bem vistos, individualmente, pela sua competência, pela sua forma de trabalhar.” (E33)

De fato, como sugere FREITAS (2000, p. 58), “excelência torna-se a palavra-chave e a condição maldita de sobrevivência de todas as pessoas e empresas. (...) Perseguir a excelência mutável não é apenas uma obrigação, é uma sina de todos. As empresas tornam-se o lugar onde esta sina deve ser vivida, e elas cobram com rigor de cada indivíduo que ele não só seja, mas que, sobretudo, queira ser este herói incansável.”

Acrescente-se ainda que a organização, como o lugar onde o indivíduo vai colocar em jogo sua identidade, seu desejo de reconhecimento e de estima, coloca-se como o lugar mesmo do imaginário. Nesse sentido, os depoimentos revelam que os membros da organização foram, de fato, apanhados na armadilha de seus próprios desejos de afirmação narcisista, pois se constata que o imaginário social de excelência está incorporado ao imaginário dos funcionários da organização. Com efeito, “o imaginário torna cegos aqueles que se deixam apanhar na sua armadilha.”, como afirma ENRIQUEZ (1974, p. 69), pois os funcionários não apenas consideram que a organização é excelente, mas, respondendo à lógica do imaginário do logro, se consideram igualmente excelentes e bem preparados.

“Criou-se a idéia de que somos o supra-sumo do mercado financeiro e precisamos de gênios trabalhando no BC, mas isso não é verdade (...) O BC sempre foi muito fechado e sempre se considerou o supra-sumo do mercado; por exemplo: nós não fazemos greve”. (E21)



Acrescente-se ainda que o mito da ilha de excelência, como bem sugere a expressão, institui um imaginário em que a organização se consolida como uma excelência isolada no seio do aparato estatal<sup>98</sup>.

Deve-se ter em conta que o mito em questão é herança de um período em que o contrato de trabalho dos funcionários do BC era regido pela CLT e em que a organização contava com uma certa autonomia orçamentária e de gestão, pois muitas das decisões atinentes ao BC eram centralizadas no CMN. Esse imaginário entra em conflito, entretanto, com a realidade que se apresenta depois de 1996, quando os funcionários foram legalmente enquadrados na categoria de funcionários públicos. Percebe-se, no entanto, uma recusa, por parte dos funcionários, em aceitar tal situação, de forma que tudo se passa como se o mito da ilha de excelência permitisse manter uma forma de diferenciação em relação aos demais servidores públicos. A preocupação em se destacar das demais organizações públicas é permanente entre os funcionários, levando, inclusive, alguns membros da organização a acreditarem que ela é invejada pelas demais organizações públicas:

“O BC é um órgão de ponta na administração pública, nenhum órgão na administração pública brasileira tem o instrumental que nós temos, tem tanta gente preparada, com inteligência e capaz de tocar uma instituição pública como o BC. Um exemplo disso é que você vê coisas funcionando bem dentro do BC, porém quando a responsabilidade por aquele serviço é transferida vai para outro órgão, não se faz mais nada. (...) Mas o BC está caindo na vala comum das instituições públicas, está perdendo a excelência que já teve no passado. O banco já esteve em posição melhor...E por que isso está acontecendo? Somado à política do governo, existe ainda um certo domínio do que foi apelidado de ‘caixa preta’, uma certa inveja em cima do BC (...) Isso colabora para que o banco acabe se tornando uma instituição fraca.” (E10)

Todavia, a grande renovação do quadro de pessoal, provocada pelo número expressivo de aposentadorias ocorridas nos últimos anos, tende a acentuar as contradições entre o imaginário social interiorizado pelos funcionários e a realidade vivenciada. Isso se explica porque “a estabilidade organizacional depende bastante da socialização, o que implica forte transmissão de ideologia (...). [Na] fase de chegada, (...) [o] indivíduo traz para a nova organização ou posição um conjunto de valores, atitudes e expectativas, conjunto esse que será reconstruído no interior da organização.” (MOTTA, 1979, p. 12)

---

<sup>98</sup> Outro aspecto relevante da expressão utilizada é que a organização caracteriza-se como uma organização única, pois não há outro banco central no país, de forma que não há outras organizações que

“Os funcionários novos são ‘filhos’ do RJU, eles entram [na organização] como funcionários públicos, já os demais funcionários ainda têm uma visão muito arraigada de excelência. (...) Eu não sei como é que se vai se manter essa cultura de ilha de excelência no imaginário dos funcionários. Hoje, o sujeito entra na organização sabendo que é barnabé<sup>99</sup>, não mais, portanto, aquele medo que há entre os funcionários mais antigos de parecer um barnabé.(...) Na verdade, todos nós queremos manter essa cultura da ilha de excelência; é saudável você querer a excelência da instituição onde você trabalha, porém, há diversos parâmetros de excelência, e eles são diferentes [para a alta hierarquia e para o funcionalismo] (...) Quanto a ser uma ilha de excelência, a minha opinião é que todo mundo tem sua estratégia de distinção e é muito melhor você falar que trabalha no BC do que falar que trabalha em outro órgão qualquer do governo, porque tem um valor [diferenciado], o BC é uma grife. Entretanto, nós, que trabalhamos no BC, sabemos que essa marca do BC está cada vez mais decadente, só que é uma questão de ego próprio...(...) Isso acontece também na questão sindical: por que o sindicato que tem o maior número de filiados é o sindicato próprio e não o sindicato da categoria? Eu acho que deveria ser diferente, mas como é que se pode admitir que o funcionário do Bacen é igual a outro funcionário público? Se eu sou excelente e ele é um barnabé? Se é uma instituição ímpar e mais de 90% do quadro tem diploma de nível superior? É complicado, porque o sindicato vai refletir seus filiados e os filiados pensam através de distinção: ‘nós somos formados’, ‘nós falamos de igual para igual com banqueiros’ (...) Além disso, o BC tem essa questão de espelho, de narcisismo mesmo, nós nos amamos; o BC é uma grife (...) nós somos arrogantes, somos narcisistas, de forma que vestir a camisa [do BC] significa vestir a própria camisa, porque é uma camisa sob medida; quando as pessoas perguntam: ‘Onde você trabalha?’, e você responde: ‘Trabalho no BC’, tem sempre um ‘oh!’ de admiração, de exclamação, porque a imagem pública do BC é muito diferente da imagem interna, é uma imagem de poder. Alguns funcionários do BC também têm essa impressão, pois é a instituição que define a taxa de juros da economia, ou seja, o marketing de BC é muito forte. Então, a gente veste a camisa do BC não por causa do BC [em si], mas por narcisismo mesmo. Já essa geração de novos funcionários tem mais flexibilidade com relação a isso do que os funcionários mais antigos, eles pegaram menos essa idéia da ilha de excelência, (...) e estão muito mais preocupados com Estado como um todo do que com o BC [especificamente].” (E12)

O depoimento acima transcrito indica, portanto, que “os indivíduos ligam-se às organizações por laços materiais e também por laços afetivos, imaginários e psicológicos” (FREITAS, 2000, p.44), de forma que a partir do imaginário se estabelece o vínculo entre os indivíduos e a organização. Neste sentido, convém mencionar outra representação coletiva criada pelo imaginário do logro que reforça o vínculo entre o BC e seus membros; trata-se da imagem da autoridade monetária, que se consolida a partir de um mito coletivo:

“Os funcionários acham que o BC é diferente dos outros órgãos públicos, mas ele não é diferente em nada, ele é uma instituição pública como outra qualquer. Mas o pessoal não se dá conta disso, eles acreditam no mito, porque às vezes o mito é mais forte que a realidade. Esse mito é mais do que o da ilha de excelência, é o do lugar onde se faz a política monetária, o mito da autoridade

---

possam de fato concorrer com o BC no aparelho estatal, toda comparação é, portanto, forçosamente enganadora.

<sup>99</sup> Barnabé: expressão criada na década de 50, do século passado, para designar os funcionários públicos.

monetária, o pessoal acredita nisso. (...) A imagem do BC na sociedade é a de uma instituição terrível, que pode mexer nos juro e, portanto, com a vida de todo mundo. Os funcionários querem se apropriar de parte dessa imagem para si, mas como ela corresponde na realidade ao Copom, fica parecendo um teatro, algo muito falso.” (E17)

Segundo FREITAS (2000), o imaginário precisa do simbólico para existir e se manifestar, de forma que estabelece com ele relações profundas e obscuras. Com efeito, como um sistema de representações capaz de funcionar como uma ideologia regulável sobre alguns componentes do imaginário individual, o imaginário social atua também como um sistema simbólico. Isso significa que as representações podem ter diversos sentidos ao mesmo tempo: um sentido oficial e um privado, um declarado e um pensado, um legitimado e um vivido, aprovado. A função simbólica visa, portanto, estabelecer uma relação entre o que é formulado, definido, organizado no sistema social e a realidade interior do indivíduo, articulando as duas fontes de sentido (GIUST-DESPRAIRIES, 2002). Assim, ainda que o BC seja de fato a autoridade monetária, o imaginário do logro faz disso um símbolo e, o que deveria se limitar a dar sustentação ao projeto social comum, acaba se configurando como uma ideologia.

De acordo com o estudo desenvolvido por PAGÈS et al. (1987), o processo pelo qual o imaginário social é interiorizado pelos indivíduos corresponde a uma projeção, processo psíquico através do qual o indivíduo projeta sobre o objeto, no caso, o BC, partes de si, como seus impulsos e seus medos reprimidos, tornando-se, então, uma parte da organização. Desta forma, essa organização imaginária, que engloba as características da organização real com as quais o indivíduo se identificou, expressa em seu lugar seus medos e desejos, permitindo que o indivíduo os viva inconscientemente. Como relatam os autores, a esse processo de projeção segue um processo de introjeção, no qual a organização imaginária invade a psique do indivíduo, tomando o lugar das emoções reprimidas em seu inconsciente; desse duplo processo resulta a identificação<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> O processo de identificação, pela sua relação intrínseca com o vínculo que estabelecido entre o indivíduo e a organização, é estudado em maiores detalhes no item 6.8.

Os mitos da ilha de excelência e da autoridade monetária são, portanto, uma criação conjunta do imaginário do logro e da doença da idealização<sup>101</sup> que, favorecendo a incorporação pelo indivíduo do sistema de valores proposto pela organização, impedem que os funcionários tenham outras visões de mundo (ENRIQUEZ, 2000a).

Segundo ENRIQUEZ (1974), o imaginário instaura uma diferença entre a realidade e as imagens que os homens criam dessa realidade e opera uma divisão entre as relações reais e as imaginárias. Assim, atuando como uma máscara que encobre as relações reais, o imaginário se encontra no centro da formação das ideologias. Como afirma ALTHUSSER (1999, p. 279),

em sua deformação necessariamente imaginária, toda ideologia representa não as relações de produção existentes (e as outras relações que delas derivam), mas antes de tudo a relação (imaginária) dos indivíduos com as relações de produção e com as relações delas derivadas. Portanto, na ideologia está representado não o sistema das relações reais que governam a existência dos indivíduos, mas sim a relação imaginária desses indivíduos com as relações reais sob as quais vivem.

A ideologia expressa e mascara a realidade ao mesmo tempo, de modo que ela tem que falar, expressar seu discurso em alto e bom tom, ou ainda escrevê-lo em letras maiúsculas; em suma, ela tem que pertencer sempre à ordem do visível e do representável (ENRIQUEZ, 1997a). Porém, para que uma classe possa impor uma ideologia de modo a manter seu lugar de dominação, ela deve integrar as ideologias daqueles a quem quer submeter. Isto significa que a organização moderna, na qual o mecanismo da ideologia é bastante visível, “deve oferecer uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais dos membros da instituição e fornecer-lhes uma concepção do mundo conforme suas aspirações.” (PAGÈS et al., 1987, p. 74) A função da ideologia e das práticas ideológicas é reforçar as imagens positivas da organização, não permitindo que o indivíduo se dê conta das contradições que se processam nas relações de trabalho. Paralelamente a isso, PAGÈS et al. (1987) observam que o indivíduo desempenha igualmente um papel ativo nesse processo ideológico, pois, através de uma autodoutrinação, ele acaba por reforçar a ideologia dominante e, acreditando agir livremente, institui uma “ideologia da liberdade”.

---

<sup>101</sup> A doença da idealização se equivale a uma situação em que a organização pede aos trabalhadores, além da idealização e identificação, amor e devoção incondicionais (ENRIQUEZ, 1997b,

Uma das formas que a ideologia dominante toma no BC é a ideologia do Estado neutro que, segundo POULANTZAS (1985), o Estado reproduz e inculca em seus agentes de forma a ser tomado como um Estado neutro, representante da vontade e dos interesses gerais. A organização, através da constante divulgação de ações que se relacionam com sua missão perante a sociedade e de iniciativas no âmbito da organização que podem favorecer essa missão, concorre para a consolidação desse imaginário social.

Foi realizado na segunda-feira, 17/11, o IV Seminário de Atendimento Bancário, no Hotel Intercontinental, em São Paulo. (...) O seminário, cujo tema foi a qualidade no atendimento aos clientes, teve como objetivo discutir e avaliar as ações desenvolvidas pelas instituições financeiras e o papel do Banco Central e dos Procons na busca de melhor atendimento aos usuários dos serviços financeiros. O Banco Central do Brasil reforçou sua postura educativa de buscar conscientizar os bancos, com base nos direitos legais e expectativas dos cidadãos, da necessidade de os bancos proverem a seus clientes um atendimento que lhes garanta respeito e satisfação. (D29)

Durante a posse [como presidente do Banco Central], Meirelles (...) disse “Necessitamos de autonomia para atingir as metas do governo e para atingir a meta da estabilidade de preços, que é a contribuição do Banco Central para o crescimento e para a inclusão social” (D24)

Observa-se ainda que os “temas da ideologia dominante são freqüentemente entendidos por amplas camadas do pessoal do Estado como o que lhes compete no estabelecimento da justiça social e da ‘igualdade de chances’ entre os cidadãos, no restabelecimento de um ‘equilíbrio’ em favor dos fracos” (POULANTZAS, 1985, p. 179). No BC, a interpretação que os funcionários fazem do projeto social comum que assumem ao fazer parte da organização reflete a inculcação da ideologia do Estado neutro e se manifesta na forma de críticas à atuação da organização e de frustração pelos resultados que por ela apresentados, como se procurou demonstrar na apresentação do controle finalístico. Alguns depoimentos ilustram outras formas através das quais a ideologia do Estado neutro se manifesta no BC:

“Eu só comecei a trabalhar com gosto no BC a partir do momento em que eu comecei a sentir que, através daquele tipo de trabalho, eu podia ajudar as pessoas. Eu estava fazendo algo interessante para mim, porque me dava retorno pessoal, portanto, eu estava me sentindo bem, na verdade, eu me sentia quase que um Robin Hood, eu pressionava os grandes para ajudar os pequenos, era isso que eu sentia.” (E18)

Desta forma, cada um se sente com autonomia para trabalhar no sentido da “justiça social”; nessas situações, o “dar o sangue” tem um sabor especial, pois gera satisfação pessoal por poder contribuir para a construção de um país melhor. Esse discurso fascina e impede que um questionamento mais profundo a respeito da atuação do Estado como defensor dos interesses das classes dominantes possa emergir no seio dos aparelhos de Estado. Além disto, a ideologia dominante introjeta nos funcionários públicos os valores do Estado capitalista, impelindo-os a executarem as políticas de governo sejam elas quais forem; convém ressaltar que o funcionário público é habitualmente designado como “servidor público”, termo que denota a ideologia que tenta inculcar nos agentes que seu dever é servir ao Estado, cumprindo as decisões tomadas na cúpula do aparelho de Estado, ou do Estado, sem questioná-la e executando-as da melhor forma possível.

A análise dos dados revela que a ideologia assume outras configurações na organização, como é o caso da ideologia da modernidade e da ideologia do futuro, que se manifestam na forma de um culto ao moderno e de uma visão de futuro permanente, aliados freqüentemente ao discurso da excelência.

“O BC tem de ser uma instituição de ponta, portanto, tem que ter funcionários extremamente qualificados de forma a estar preparada para o futuro. Como vai ser o BC do futuro? Qual é o perfil adequado ao servidor do BC no futuro? (...) O BC tem que ter tecnologia de ponta (...), nesse sentido está se buscando tecnologias que existam no mercado, não modismos, buscando coisas que tenham resultado prático, que a gente já conhece, que já deram resultado lá fora para implantar aqui. O sistema de custos, por exemplo: o BC é a primeira instituição pública brasileira a implantar um sistema desses no Brasil, de forma que a tendência é que ele vire referência, porque se sabe que está dando certo no mercado. (...) Estamos trabalhando para que a gente possa construir o BC do futuro.” (E15)

O culto ao moderno se expressa, no BC, através da adoção de modernas de técnicas de gestão e de tecnologia de informação de ponta. Mencione-se que já foram implantados no BC desde um programa de qualidade total até o recente programa de qualidade de vida; do treinamento à distância à universidade corporativa, em fase de projeto. Atualmente a proposta concernente à gestão organizacional se pauta pela máxima do “foco em resultados, tendo como filosofia primordial a qualidade de vida dos funcionários” (D30), que inclui a implantação de uma estrutura de consultoria interna, de um programa de gestão do conhecimento aliado a um modelo de gestão por competências, além do programa de

desenvolvimento gerencial.

Neste sentido, pode-se indagar até que ponto os dirigentes do BC não padecem do mal da modernidade, ou seja, não desejam “utilizar os métodos recentes de gestão de empresas a fim de se identificar com os dirigentes de grandes empresas” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 137). Em estudo recente sobre a aplicação de programa de gestão do conhecimento em duas organizações públicas, PAIXÃO (2004) corrobora, em parte, com essa visão. O autor conclui que não foi possível identificar nas organizações pesquisadas “modelos de gestão do conhecimento aplicados conforme a teoria analisada. (...) Esse fato parece indicar que a gestão do conhecimento, vista como um modelo de gestão, nas organizações pesquisadas, está muito mais presente no campo do discurso do que sendo praticada de forma integral, conforme os modelos teóricos estudados.” Dentre as hipóteses que elenca PAIXÃO (2004) para explicar tal constatação cite-se a de

que as organizações têm utilizado novas teorias organizacionais, como os modelos de gestão do conhecimento, como um modismo, ou seja, uma lógica de funcionamento organizacional que cria uma necessidade de ir alterando, ao longo do tempo, a aparência das soluções apresentadas para os problemas administrativos, sem se aprofundar nas mudanças indicadas pela teoria. Como não há esse aprofundamento, as organizações pinçam da teoria aquilo que represente uma prática ou ferramenta de mais fácil aplicação ou que permita apresentar um resultado mais imediato, e, portanto, não há como se encontrar o modelo aplicado como previsto na teoria.

O discurso que se calca sobre a ideologia da modernidade se assemelha ao da “empresa eternamente jovem” (FREITAS, 2000), que faz parte do imaginário social criado pelas organizações modernas. A palavra-chave é “flexibilidade”, palavra açúcar<sup>102</sup> (GURGEL, 2003) que garante o sentido do rejuvenescimento permanente, do moderno, “é uma varinha de condão que renova estruturas, saberes, comportamentos, condutas, métodos, pensamentos, visões de mundo, sistema de representação, idéias e conceitos.” (FREITAS, 2000, p.59).

A ideologia do futuro, por sua vez, consiste num discurso cobertura que coloca na necessidade de garantir um futuro promissor à organização a motivação das decisões organizacionais. Assim, os funcionários devem conformar-se às condições presentes porque

---

<sup>102</sup> GURGEL (2003) retoma expressão que trata do poder imaginário das “palavras açúcar” e das “palavras veneno” proposta por TCHAKHOTINE, S. **A mistificação das massas pela propaganda política**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1967.

isso lhes proporcionará melhores dias no futuro. O presente se justifica pelo futuro, legitimado o descaso com “o tempo presente, os homens presentes, a vida presente” (ANDRADE, 1940). O futuro, entretanto, que nunca é atingido, não chega, portanto, a se converter em presente.

As ideologias da modernidade e do futuro, todavia, têm conteúdos contraditórios, pois a noção de flexibilidade embutida na busca incessante de modernidade pede “aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente” (SENNETT, 2003, p.9). A ideologia do futuro, por outro lado, eleva o destino da organização ao topo do *ranking* das inquietações organizacionais, levando todos a pensarem sempre à frente, a ter uma visão ampla dos desafios a enfrentar. Cabe, deste modo, perguntar, com SENNETT (2003, p.27) “como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter relações sociais duráveis?”

A despeito disso, a fusão entre as duas ideologias se pauta pela necessidade imposta pela ideologia capitalista, no sentido de que somente as organizações ágeis e modernas permanecem competitivas e podem sobreviver; é a panacéia da informatização crescente, algo já incorporado ao imaginário social da atualidade.

No BC, as duas ideologias se articulam de modo a escamotear as relações de poder que se processam na organização, garantindo legitimidade a decisões tomadas na cúpula da organização. Elas atuam como um discurso cobertura para a necessidade da organização se modernizar e se renovar permanentemente, de forma que esteja apta a enfrentar os desafios que no futuro se apresentarão. Verifica-se que o contexto atual em que se inserem as organizações é o cenário propício para a perpetuação dessa estratégia, pois “toda decisão individual de resistir e toda recusa a submeter-se seriam inúteis e mesmo absurdas. (...) A opção não mais seria entre a submissão e ou a recusa, no plano individual ou coletivo, mas entre a sobrevivência ou o desastre (...) [ou ainda] entre obediência ou desobediência, mas entre realismo ou ilusão” (DEJOURS, 2001, p. 94).

Entretanto, esse conjunto de ideologias não dá conta de encobrir as contradições que operam no ambiente organizacional, como demonstram alguns depoimentos que levantam questões acerca das constantes modificações que se operam no BC:



“O pessoal que tem uma visão mais turva acha isso [as modificações constantes nas diretrizes gerenciais] altamente positivo, entende como uma manifestação de adaptabilidade (...) Para mim é uma manifestação de falta de direcionamento total, é como se dissessem: ‘eu não tenho diretriz, eu não sei onde eu estou, e muito menos para onde eu vou, então, eu mudo de rumo a cada dez minutos’. (...) [Quanto ao uso de instrumentos de gestão típicos da iniciativa privada no BC] eu vejo isso como algo emulativo, um costume que se tem no BC de se emular o que está na moda na iniciativa privada. O que se observa, no entanto, é que isso se traduz apenas parcialmente na prática.” (E19)

As contradições engendradas pelo imaginário instituído pelo conjunto dessas ideologias se resumem em um paradoxo enunciado por FREITAS (2000, p.60): “apesar de as pessoas nas organizações passarem a maior parte de seu tempo tentando corrigir bobagens feitas anteriormente, ninguém se dá ao trabalho de fazer as contas de quanto custou cada uma delas”.

Outra ideologia que se estabelece por meio do imaginário social que se institui na sociedade contemporânea e que encontra eco no BC é a ideologia do sucesso, segundo a qual, indivíduos e organizações são reconhecidos e se distinguem pelo sucesso logrado tanto na vida privada quanto na econômica. PAGÈS et al (1987) associam o sucesso preconizado nas organizações modernas à necessidade imperativa de vencer; vencer, por sua vez, representaria para o indivíduo a maneira de ser reconhecido pela organização. De acordo com estes autores, o vencer, em termos psicanalíticos, tem um significado especial para o indivíduo, pois permite a ele viver a fantasia de ser “amado” pela organização. Essa fantasia é vivida através da carreira que a organização propõe a seus membros, pois faz crer ao funcionário que é ele que está se superando através da carreira, enquanto o que se observa é que “na realidade, são os objetivos da organização que estão sendo atingidos” (PAGÈS et al., 1987, p. 137). Fundamentalmente, a estrutura de carreira que a organização põe à disposição dos indivíduos favorece a identificação entre ambos, possibilitando a criação dos vínculos que ligam o indivíduo à organização.

No BC, o fazer carreira não tem o sentido de galgar níveis no Plano de Cargos e Salários, pois, como já foi mencionado na análise do controle finalístico, a ascensão se dá apenas por tempo de serviço. Fazer carreira no BC significa ascender na hierarquia da organização e ser detentor de uma função comissionada. Assim, embora a carreira seja um elemento fundamental na criação e fortalecimento dos vínculos que se estabelecem entre o

BC e seus funcionários<sup>103</sup>, a comissão ocupa um lugar privilegiado no imaginário social instituído na organização. Ela tem um forte caráter simbólico, representando *status* e prestígio, que se estende, inclusive, aos substitutos eventuais dos comissionados titulares<sup>104</sup> e aos ex-comissionados.

“As pessoas vêem as carreiras e os comissionamentos como um símbolo de status e de prestígio (...) A instituição dá a comissão como se fosse uma honra, é como se colocasse o sujeito em um lugar de honra. É o caso do substituto que se sente comissionado: ele nem recebe nada financeiramente por isso, é um cargo honorífico mesmo, é um prestígio para essas pessoas. (...) De fato, na administração pública, o incentivo se relaciona diretamente ligado à remuneração e ao status do funcionário” (E17)

“Quando eu estava sem comissão e precisava falar com o chefe, eu ia até a sala dele; sempre fui bem recebido. Em algumas situações o pessoal dizia: ‘Você falou assim com o chefe?’, eu dizia: ‘Falei, qual o problema?’. Mas eles achavam que isso acontecia porque eu já havia sido chefe antes. Eu já ouvi mais de uma vez gente falando que ‘quem foi rei, nunca perde a majestade...’” (E4)

A comissão é percebida, também, como uma forma de poder:

“Se você é um analista sem comissão e tem que se mudar para Brasília<sup>105</sup>, você pensa: ‘não, tudo bem, lá tem comissão’. Isso influencia a cabeça de uma forma tal na nossa cultura da baceniana que você faz tudo o que tem que fazer e vai embora [para Brasília] . (...) O que faz a cabeça do pessoal não é o acréscimo financeiro que a comissão proporciona, mas a comissão em si, o poder que a comissão representa. As pessoas acham que vão crescer quando chegar em Brasília e acaba sendo uma frustração total, a gente percebe muita frustração no Bacen” (E26)

“A comissão é poder, é um sinal de reconhecimento da organização, de que você se distinguiu entre seus pares, mas antes de tudo, a comissão representa poder” (E33)

Entretanto,

a carreira oferece apenas uma ilusão do poder, ela ilude a realidade deste e lhe serve de máscara. Da mesma forma que ela provoca a alucinação do desejo mas não a sua satisfação, provoca uma alucinação do poder sem nunca desvendá-lo. (...) O investimento da ambição no jogo da carreira é como se tomássemos de assalto cidadelas quando, na verdade, só exercemos uma autoridade muito limitada. Como o essencial do poder não está nas relações de autoridade mas nas estruturas, o

<sup>103</sup> No item 6.8 a carreira é explorada como uma estratégia de controle por vínculos.

<sup>104</sup> Cada comissionado designa um funcionário da equipe para substituí-lo em caso de férias, viagem a serviço ou doença. Esse funcionário é tratado no âmbito da organização como *substituto*. Vale salientar, pelo que se expõe na seqüência, que o substituto recebe o valor equivalente à remuneração da função comissionada apenas a partir do 30º dia consecutivo de exercício do cargo.

<sup>105</sup> O entrevistado se refere especificamente às transferências compulsórias de diversas regionais para Brasília que ocorreram na época da reestruturação ocorrida em 1999.

indivíduo persegue uma ilusão(...) Seus agentes [do poder] são por vezes os depositários provisórios, mas eles são intercambiáveis e desaparecem exatamente quando se desenvolve e se reforça sua dominação. (PAGÈS et al, 1987, p. 140-1)

Neste sentido, o valor simbólico atribuído às comissões no BC pode ser relacionado com a “sugestão feita por Maurício Tragtenberg, segundo a qual quanto menos poder real o indivíduo exerce ou representa, mais ele se atribui poder simbólico” (FARIA, 2001).

Em função do prestígio e *status* que lhe são atribuídos, a estrutura de comissionamentos que vigora no BC autoriza ainda a competição interna que se dá entre os funcionários.

“Há uma competitividade muito grande internamente, é uma característica da organização as pessoas competirem muito entre si, dentro dos departamentos, entre departamentos (...) Não é um costume do banco se reconhecer o bom trabalho, e como ele poderia fazer isso? Divulgando para toda organização [esse trabalho], mas isso é muito raro. Isso ocorre porque existe um espírito de competição muito grande, a gente nota de vez em quando uma tentativa de diminuir o trabalho do outro, porque muitas vezes pode parecer que a valorização do trabalho do outro representaria um demérito do seu próprio trabalho. Há, portanto, um espírito de competição muito grande.” (E6)

A competição entre os membros da organização é uma das manifestações concretas pelas quais se exprimem as formas de controle, pois é ela que permite jogar-se com o medo dos membros da organização de verem sua carreira arruinada. O receio de tornar-se um imprestável e inútil opera, nesse contexto, como um poderoso fator de conformidade e eficiência dos funcionários da organização (ENRIQUEZ, 1997b). Com efeito, o que se verifica no BC é que, embora a estrutura de carreira do BC não privilegie resultados individuais, o fato da escolha dos comissionados e substitutos ser feita geralmente pelo chefe imediato estimula a competição entre os funcionários. A competição entre os setores, por sua vez, se relaciona com a segmentação que permeia a organização, já mencionada no item que trata do controle finalístico, e se fundamenta em uma disputa por privilégios que possam vir a ser concedidos em virtude do “poder”<sup>106</sup> que se detém.

É preciso, porém, ressaltar que, se as atitudes competitivas acabam por atender a

---

<sup>106</sup> Preferiu-se manter a expressão corrente dos entrevistados, mantendo-a entre aspas por não ter o mesmo sentido que o que é dado ao termo no presente trabalho; é corrente na organização a noção de que que “informação é poder”, porém, como afirma FARIA (2001), a confusão entre informação e poder ocorre porque “assume-se que apenas a posse de informações no processo decisório já é suficiente para o exercício do poder”.

interesses pessoais ou de pequenos grupos dentro da organização, em um sentido mais amplo, são desfavoráveis ao pleno desenvolvimento da organização. Ou ainda, como prefere ENRIQUEZ (2000b, p. 21), favorece “a criação de sujeitos que se sabem excelentes, só se ligam à organização quando lhes é conveniente e estão dispostos a se vender no mercado tão logo a oportunidade apareça. (...) A organização terá colocado no mundo seres cínicos, capazes de combatê-la.”

Tendo por suporte a ideologia do sucesso, os comissionados também são tidos como modelos de sucesso e apresentados como modelos de ação a serem seguidos.

“[O BC deveria fazer] um movimento para valorizar os [funcionários] mais antigos, de forma que os mais novos tivessem em quem se espelhar. (...) Os modelos que a instituição usa são os comissionados, mas não deveria ser.” (E17)

Como afirma ENRIQUEZ (1997a, p. 69-70), nas empresas modernas, os chefes

postos à admiração são os lutadores, os guerreiros que aliam na sua teatralidade ‘histórica’, o registro masculino da força viril ao registro feminino da sedução. (...) Basta seguir-lhe o exemplo para ingressar por sua vez no círculo dos seres admiráveis. (...) Basta então, cada um por si, consentir na realização de si mesmo ao aceitar conformar-se com as orientações normativas da empresa e do empresário, (...). Se os homens se curvam ante essa empresa, serão recompensados largamente em troca. Se fracassam não terão que se responsabilizar a si mesmos.

Acrescente-se ainda que, como o exercício da chefia se vincula aparentemente a sua competência, constrói-se uma “ética das relações hierárquicas” criando uma idéia de que “o chefe deve ser o exemplo” e o modelo a ser imitado (TRAGTENBERG, 1980, p. 20).

Além disso, articulando o controle físico com o simbólico-imaginário, a organização institui um imaginário organizacional através do qual apresenta um modelo que deve ser seguido pelo funcionário que almeje fazer carreira na organização ou mesmo não queira compor o quadro de bodes expiatórios organizacionais (ENRIQUEZ, 1997b).

“Os comportamentos apropriados a uma posição organizacional não são adquiridos de uma vez e completamente, quando a posição é assumida, mas são aprendidos e reaprendidos durante o período que dura uma carreira.” (CAPLOW<sup>107</sup>, apud MOTTA, 1979, p. 12). Assim, como parte de um processo contínuo de socialização, um dos meios de

---

<sup>107</sup> Caplow, T. **Principles of organization**. New York: Hatcourt. Brace & World. 1967.

comunicação interna do BC vem publicando, desde o final de 2003, uma seção, denominada “Chefias”. Pretende-se, deste modo, reforçar a imagem dos funcionários comissionados junto aos membros da organização e indicar as atitudes e comportamentos adequados aos funcionários que aspiram assumir funções de chefia.

Ser bom negociador; organizar e distribuir tarefas; ser empreendedor; definir e atingir metas; manter bons relacionamentos com os subordinados, pares e autoridades e ter foco nos resultados não são características comuns a todas as pessoas. Fazem parte daquelas que, naturalmente, têm perfil gerencial ou que o desenvolveram ao longo de sua vida profissional. Dos servidores que trabalham exercitando essas características, exige-se liderança, força de vontade e muita paciência. Esse é o trabalho dos chefes do BC, um dos cargos de maior importância para a Instituição. Tornar-se chefe de unidade não é tão simples. É preciso que o perfil da pessoa apresente acentuadamente algumas dessas características e que as tenha demonstrado antes mesmo de exercer essa função. Essas características são importantes para que o chefe consiga lidar com as situações adversas que encontrará pelo caminho e para que oriente a execução dos trabalhos a seu cargo, com a qualidade esperada, de modo a satisfazer os clientes internos e externos. (...) [Esse jornal interno] publicará, nas próximas semanas, perfis dos chefes de unidade do BC. (D31)

Com objetivo semelhante, esse mesmo instrumento de comunicação costuma divulgar o perfil profissional e pessoal dos diretores que tomam posse no BC e de funcionários que se destacam na hierarquia organizacional, como funcionários de carreira que assumem diretorias da organização e postos importantes no aparelho estatal; além disso, alicerçando-se na ideologia da competência que permeia a organização, os meios de comunicação sugerem como modelos de sucesso funcionários que são premiados por entidades nacionais ou internacionais ou que se destacam no meio acadêmico.

Apesar disto, alguns entrevistados apontam no sentido de que esses modelos estão desgastados e o sistema de valores instituído pelo imaginário enganador da organização está enfraquecido.

“Hoje, a identificação com o banco está muito fragilizada, os valores estão se perdendo. (...) [Se aposentaram nos últimos anos] muitas pessoas que eram detentoras, não só de conhecimentos, mas também de valores, diretrizes e referência para os funcionários. Eu sinto as pessoas um pouco sem referência no BC.” (E6)

O que se constata, entretanto, é que o que se toma como uma fragilização da

identificação pode significar, na verdade, uma ruptura da idealização<sup>108</sup> da organização por parte dos funcionários. Nesse processo, as contradições organizacionais tendem a tornar-se mais perceptíveis, abrindo espaços para questionamentos acerca das relações de poder que se travam na organização.

O sistema de comissionamento vigente no BC pode ser entendido ainda como um mecanismo de controle simbólico-imaginário pelas adesões que garante. Segundo FARIA (2004), essas adesões são representadas por reconhecimento ou prestígio. O prestígio relacionado ao exercício das funções comissionadas foi suficientemente explorado neste item; no que diz respeito ao reconhecimento, é importante salientar que as funções comissionadas são apontadas por alguns membros da organização como sendo a única forma de reconhecimento existente na organização.

“Essa questão de comissionamentos [nas regionais] deveria ser revista (...), porque a pessoa pode ser um excelente funcionário, mas com a estrutura rígida e com o número de cargos tão pequenos como o que temos atualmente, não há a mínima possibilidade de ser comissionado. O comissionamento não deixa de ser uma forma de reconhecimento da organização em relação ao funcionário, é uma forma de se demonstrar reconhecimento pela capacidade e competência da pessoa. Essa é uma das maneiras através da qual se pode demonstrar efetivamente esse reconhecimento, para não ficar só nas palavras, nos símbolos.” (D13)

“As formas de reconhecimento no BC são limitadas às comissões. Para quem se esforça e se destaca no banco sempre há a função comissionada, que dá status, além de um aumento de salário.” (E22)

Esse sistema de reconhecimento se apresenta para os membros da organização como uma articulação entre a meritocracia e a ideologia da competência. Porém, para fazer jus a essa forma de reconhecimento, o BC oferece “é preciso evidentemente preencher seus objetivos, respeitar as regras, reproduzir o discurso ideológico” (PAGÈS et al., 1987, p. 134), ou seja, aderir ao sistema de valores proposto pela organização. Assim, a atitude esperada por parte do funcionário é a de completa submissão, como se analisará mais detalhadamente no item a seguir.

“O chefe não precisa ser um expert em nenhum assunto técnico, mas deveria ter capacidade mental para poder compreender assuntos mais complexos quando fosse necessário, mas falta isso aqui no

---

<sup>108</sup> O processo de idealização é examinado em maiores detalhes no item 6.8 que trata do Controle por Vínculos.

banco. E falta por quê? Porque parte desse pessoal ascendeu em função desse adesismo ao pin dourado<sup>109</sup>. (...) Assim, parte do desestímulo que se vive hoje vem daí” (E19)

“No BC o pessoal não fala as coisas porque tem medo de ficar feio na foto (...). Elas acham que se ficarem com má fama não vão fazer carreira aqui dentro. (...) Eu não sou contra os comissionados, acho que se deve reconhecer quem trabalha, afinal, o comissionado tem esse posto porque ele se destacou tecnicamente, é a favor do grupo que está no comando da instituição e é confiável para esse grupo. Mas a coisa vai mais além, o pessoal não se manifesta por medo de nunca ser colocado nesse lugar de honra (...) Assim, para não perder esse prestígio, as pessoas aderem completamente ao grupo dominante na instituição. Muitas pessoas, com esperança de estarem nesse grupo no futuro, se comportam dizendo amém para tudo e com isso elas vendem a alma para um diabo muito pequeno e barato” (E17)

A contradição existente entre o sistema de reconhecimento tal qual é apresentado aos funcionários e o que é efetivamente praticado, isto é, a contradição entre a meritocracia aliada à ideologia da competência e os requisitos necessários para chegar a ser comissionado, gera um descontentamento flagrante com as formas de reconhecimento oferecidas pelo BC, como já foi apontado na análise do controle finalístico. Assim, como uma forma de motivar os funcionários e de “reavivar o orgulho de trabalhar no Banco Central.” (D32), o subprograma Trabalhando e Vivendo com Qualidade, do já citado BC Integral, inclui dentre suas áreas de atuação, uma voltada para o desenvolvimento de mecanismos de reconhecimento a trabalhos e iniciativas. Dentro dessas diretrizes surgiu, em meados do ano passado, uma iniciativa denominada Ação Reconhecimento, que prevê dois projetos: um chamado Pertencer e Reconhecer, voltado para os servidores; o outro, Certificado de Reconhecimento, cujo público-alvo são os parceiros internos, trabalhadores terceirizados, estagiários e empresas prestadoras de serviços. A idéia original foi descrita da seguinte forma:

O projeto Pertencer e Reconhecer tem como ato simbólico a entrega de *pins* para os servidores. Os *pins* prateados serão entregues a todos os servidores do Banco e representam o sentimento de pertencer à organização. Já os *pins* dourados serão dados aos detentores de funções comissionadas. “É o reconhecimento por ter sido comissionado”. (...) O projeto, no entanto, não se restringe à oferta do *pin*. Para o ato da entrega, cada departamento realizará uma cerimônia para homenagear seus servidores. (...) Para os novos servidores, a homenagem será realizada pelo Depes, assim que eles fizerem o curso de formação (...). Quanto aos novos comissionamentos, o BC Integral sugere que a entrega se dê em algum momento especial, como na reunião mensal do departamento ou na comemoração dos aniversariantes do mês, de forma a manter o caráter ritualístico exigido pelo

---

<sup>109</sup> A expressão “adesismo ao *pin* dourado” empregada pelo entrevistado se refere aos *pins* (distintivos em forma de alfinetes com o logotipo do BC) que foram distribuídos no ano de 2003 pelo BC a seus funcionários, assunto que é analisado adiante.

momento. (...) Espera-se que até o final do ano todas as unidades do BC façam a cerimônia de entrega. (D36)

A ação, entretanto, foi divulgada durante a campanha salarial dos funcionários, período que se caracterizou pelo intenso desgaste do funcionalismo devido às paralisações e assembleias frequentes, pela expectativa de melhoria de condições de trabalho e pela ansiedade generalizada. Sabe-se que, nos momentos de crise, as contradições se acentuam, de forma que a manifestação explícita de distinção entre comissionados e não-comissionados, representada pelos *pins* dourados para uns e *pins* prateados para outros, não foi bem recebida pelos funcionários. Como consequência disto, o projeto inicial foi reformulado e decidiu-se que seriam distribuídos *pins* dourados indistintamente para todos os funcionários. Desta forma, segundo seus idealizadores, a ação limitou-se a estimular o sentimento de pertença do indivíduo em relação à organização, sendo destituído seu sentido de reconhecimento da dedicação, esforço e envolvimento com o trabalho. Os depoimentos a seguir ilustram os questionamentos que foram levantados a respeito do assunto no âmbito da organização.

“Houve algumas críticas ao pin, mas o pessoal [do BC Integral] mandou em e-mail confrontando essas críticas. As críticas foram feitas porque o pessoal acha que talvez não fosse o momento adequado para esse tipo de iniciativa, pois é uma época em que se está discutindo a Reforma da Previdência, o aumento salarial, todo o movimento que se está vivendo de paralisações. Ficou parecendo que se está querendo apenas desviar o foco da questão, uma coisa meio gratuita que apareceu de repente. Se você está fazendo greve, está brigando e a organização vem te dar um pin... Você quer aumento de salário, você quer melhoria das condições de trabalho, muitos funcionários preocupados com aposentadoria... Não foi o momento oportuno, talvez devesse ser oferecido em um momento mais adequado, quando a pessoa completasse 25 anos de banco talvez, ou quando passasse pelo estágio probatório, mas não essa coisa massificada. Na verdade, nem representa um reconhecimento propriamente, já que está todo mundo recebendo a mesma coisa, não diferencia ninguém e perde o significado do reconhecimento. O reconhecimento tinha que ser algo mais personalizado, quando alguma coisa especial acontecesse com você que justificasse. Agora, chegar com uma caixa com 1000 pins e dizer: ‘Cada um pega o seu!’, não traz um sentido de reconhecimento.” (E13)

Este episódio demonstra quão eficientes são as ideologias em escamotear as relações de poder e mascarar a realidade, pois a reação negativa por parte dos funcionários deveu-se, em grande parte, à percepção de que a diferenciação dos distintivos de comissionados e não comissionados estaria por si só “criando castas”. As “castas”, entretanto, estão dadas pela própria estrutura hierárquica da organização, que se caracteriza



pela rigidez, e que não deixaram de existir a despeito da revisão do programa. Acrescente-se a isso que, na medida em que visa estimular a identificação com a organização, a distribuição de tais distintivos se reveste de um caráter manipulatório inegável; contudo, isso não foi posto em questão.

Ressalte-se que “no cotidiano do trabalho os obstáculos enfrentados pelo trabalhador para o pleno desenvolvimento das atividades são enormes e é à custa de grande empenho que conseguem obter bons resultados. É justo, portanto, que essa contribuição seja reconhecida, de forma que os desânimos pelos quais passou o trabalhador tenham valido a pena e adquiram sentido” (PIRES, SOARES, CATARINA, 2003, p. 5). O reconhecimento do trabalho pode ser reconduzido ao plano de construção da identidade do indivíduo, possibilitando a inscrição do trabalho na dinâmica da realização do ego (DEJOURS, 2001). Portanto, o que os funcionários do BC esperam é serem reconhecidos enquanto sujeitos que mobilizam sua subjetividade no trabalho; a recusa dos funcionários em aceitar a ação de reconhecimento tal qual concebida originalmente pela organização pode ser interpretada, portanto, como um sinal de que não identificam nessa ação uma possibilidade real de tradução dos esforços e angústias vivenciadas no cotidiano do trabalho em alívio e prazer, como sugere DEJOURS (2001). Deste modo, pode-se afirmar que os funcionários do BC, como sugere um entrevistado, continuarão a “brigar pelo reconhecimento”.

O controle simbólico-imaginário atua também ao nível da dissuasão e da ameaça. Para tanto, a organização lança mão da instauração de aparelhos de intervenção que funcionam pela ameaça do uso da força e de demonstrações de domínio dos aparatos coercitivos sem necessidade de utilizá-los (FARIA, 2004).

Soube-se durante a coleta de dados que certa vez um funcionário do BC, com formação em psicologia, teria feito um diagnóstico informal no qual caracterizava os funcionários da organização fóbicos-paranóicos<sup>110</sup>, em função de pautarem sua ação cotidiana sobre medos infundados, criados por si próprios. Essa informação indica, portanto, que a organização é um campo fértil para o emprego de ameaças e dissuasões como forma de controle.

---

<sup>110</sup> Emprega-se aqui a mesma expressão usada pelo entrevistado; como o “funcionário-psicólogo” não trabalha atualmente na organização não foi possível confirmar o termo exato empregado por ele.

A reestruturação ocorrida em 1999, que, devido a seus efeitos perversos, mantém-se viva na memória dos funcionários, é um dos mecanismos que atua como forma de controle simbólico-imaginária. A análise dos dados coletados indica que a vulnerabilidade das unidades regionais é preocupação permanente dos funcionários lotados nas praças menores e reflete, na verdade, uma preocupação consigo mesmo, já que o fim de uma unidade regional implica a mudança compulsória de cidade, com todas as conseqüências que isso acarreta. O fantasma da reestruturação paira, portanto, sobre as unidades regionais, reforçando, a exemplo do que descreve ENRIQUEZ (1990), a apatia política e a individualização, gerando desinteresse pelos fenômenos coletivos e a desmobilizando os funcionários na luta pelos seus interesses, em uma autêntica privatização de condutas.

“O fato do pessoal das regionais menores não terem parado na greve é reflexo da reestruturação, é o medo. O discurso de ameaça de fechamento de algumas dessas regionais é muito forte ainda hoje.” (E20)

Durante a campanha salarial e a campanha contra a Reforma da Previdência ocorridas ao longo do ano de 2003, outras estratégias e mecanismos de controle por dissuasão (ENRIQUEZ, 1990), foram empregadas pela organização, como a ameaça de corte de ponto dos grevistas, com o conseqüente desconto no salário dos dias de greve.

“O Banco decidiu que as ausências a classificar<sup>111</sup> vão ser canceladas e o funcionário vai assinar o ponto. No meu entender é uma postura inadequada do banco, (...) [porque] estimula as pessoas que não participaram [dessas greves] a participarem da próxima. O pessoal pensa que como não aconteceu nada [vale a pena participar], porque às vezes a pessoa não participa com medo de haver alguma represália, medo de ficar sem receber o salário referente aos dias parados” (E13)

“Já ouvi estória de chefe que proíbe os funcionários de fazer greve. Eu não proíbo nem incentivo ninguém a fazer greve, eu apenas digo: ‘Você é maior de idade, faça o que quiser, se amanhã vier uma ordem da diretoria para descontar o teu salário, não sou eu quem vai te defender’” (E25)

Todavia, o movimento reivindicatório prosseguiu e, contrariando a lógica de “demonstrar sua força para não ter que usá-la” (ENRIQUEZ, 1990), característica do controle por dissuasão, em um determinado momento, a organização cumpriu a ameaça e orientou as chefias a registrarem falta ao serviço para os funcionários em greve.

É com esse mesmo intuito que a organização tem sempre à sua disposição um código disciplinar, que, enquanto não é aplicado, exerce o controle sobre os funcionários pelo simples fato de existir. O mesmo se passa com a auditoria interna, já tratada no item em que se apresenta o controle normativo.

“Explica-se para os funcionários a linha de ação e a filosofia do departamento e as pessoas têm que pensar assim: ‘Em determinado momento eu posso ser fiscalizado’. (...) Então, nós podemos ficar tranquilos porque tem um departamento de auditoria que tem toda a condição de verificar se o serviço está sendo feito corretamente.” (E16)

Convém ressaltar ainda que foram constatadas, ao longo das entrevistas, situações em que se suscita o “medo de ser incompetente, de não estar à altura ou de se mostrar incapaz de enfrentar convenientemente situações incomuns ou incertas, as quais, precisamente exigem responsabilidades” (DEJOURS, 2001, p. 31).

“Eu já fui meio rígido com os funcionários e às vezes eu notava que alguns não gostavam. Então, eu chamava para conversar e dizia: ‘Eu gosto do seu trabalho, eu queria muito que você continuasse trabalhando comigo, mas você tem que entender o que motivou a minha atitude. E isso vai acontecer outra vez, portanto, se você não suportar, significa que aqui não é local para você ficar. Sabe por que vai acontecer mais vezes? Porque a nossa responsabilidade é [muito grande]’. Ai o pessoal se enquadrou, foi muito legal; alguns que não se adaptaram, saíram.” (E22)

Finalmente, é preciso salientar que o novo sistema de gestão, que vem sendo empregado em empresas e órgãos públicos, se baseia fundamentalmente na utilização metódica da ameaça e no medo, enquanto vivência subjetiva e sofrimento psicológico, que é capaz de provocar nos trabalhadores (DEJOURS, 2001). Como afirma aquele autor, o medo que se insinua e se instala na própria atividade do trabalho é o fator decisivo que faz o trabalho pender para o bem e para o mal. Assim, “para poder continuar trabalhando apesar do medo, é preciso formular estratégias defensivas contra o sofrimento que ele impõe subjetivamente.” Entretanto, a despeito de uma primeira impressão benéfica que eventualmente provoquem, essas estratégias podem tornar-se “um meio eficaz de atenuação da consciência moral e de aquiescência ao exercício do mal.” (DEJOURS, 2001, p. 141),

---

<sup>111</sup> A “ausência a classificar” é a forma provisória como se classificam as ausências ao serviço quando não há uma orientação administrativa definitiva a respeito da motivação da falta.

propiciando a participação do trabalhador do sistema de banalização das injustiças sociais, como procura demonstrar o psicanalista francês ao longo de sua obra.

O imaginário enganoso que se propõe a partir dos mecanismos e estratégias do controle simbólico-imaginário, entretanto, se coloca como máscaras sobre os indivíduos (ENRIQUEZ, 1974). A ameaça permanente de que esta máscara caia e exponha a face fria do controle paira sobre a organização. Favorecendo os vínculos que a unem aos indivíduos que dela fazem parte, a organização procura estimular os processos de identificação e impedir questionamentos. É disto que trata o controle por vínculos, tratado a seguir.

#### 5.10. CONTROLE POR VÍNCULOS

O controle por vínculos é a forma de controle psicossocial exercida através de um discurso amoroso pela via da sedução e do fascínio, que objetiva dirigir as relações sociais no trabalho a partir do estabelecimento de vínculos libidinais entre a organização e os indivíduos (ENRIQUEZ, 1990; FARIA, 2002). Assim, o que se propõe aos membros da organização é um projeto social comum que os mobiliza econômica e objetivamente, através de contratos formais que visam suprir suas necessidades objetivas, e psicologicamente, através de processos de identificação e de transferências.

Desta forma, enquanto o indivíduo se vincula à organização para satisfazer suas necessidades objetivas e psicológicas, a organização despende esforços no sentido de estabelecer e manter os vínculos de modo a realizar seus objetivos. Para que esses vínculos se estabeleçam é preciso, portanto, que o indivíduo tenha uma motivação interna que o faça querer ser parte daquela organização específica. Já a organização precisa que os sujeitos estejam vinculados a ela para que possam trabalhar direcionados aos objetivos organizacionais, de modo que emprega artifícios que permitam criar e manter esses vínculos (SCHMITT, 2003).

Segundo SCHMITT (2003), a análise dos vínculos organizacionais demonstra que sua formação e manutenção é uma forma de controle que a organização exerce sobre seus funcionários. Em um recente trabalho, a autora afirma que essa forma de controle se dá a

partir de vínculos formais e de vínculos psicológicos<sup>112</sup>. Os vínculos formais se estabelecem quando o funcionário assina o contrato de trabalho com a organização e correspondem aos elementos que a organização oferece a seus membros para possibilitar a formação do vínculo; convém ressaltar que esses elementos apresentam também caráter psicológico. Já o vínculo psicológico não é formalizado, mas faz parte da subjetividade dos indivíduos e se relaciona com a possibilidade de eles virem a realizar suas necessidades psicológicas.

A partir das propostas desenvolvidas por SCHMITT (2003) e FARIA (2004), foram identificados diversos elementos que permitem estabelecer e manter o vínculo formal e psicológico entre os funcionários e o BC.

O vínculo formal entre o funcionário público e seu empregador, o Estado, se estabelece a partir da assinatura de um termo de posse<sup>113</sup>, no qual constam as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado (Lei n.º 8.112/90, Art. 13). Tal ato é acompanhado de um ritual que fica gravado na memória dos funcionários; como exemplo disso, ressalte-se que a quase totalidade dos funcionários entrevistados, mesmo tendo-se passado 20 ou 25 anos desse dia, lembra-se exatamente da data e do delegado, ou chefe de departamento, conforme o caso, que o empossou no cargo. Esse ritual de iniciação tem um forte caráter simbólico que engrandece o momento da formalização do vínculo entre o funcionário e a organização e favorece a criação do vínculo psicológico. Além disso, o próprio elemento formal de constituição do vínculo é entendido por alguns funcionários como o elemento que define o compromisso assumido com o BC:

“Para mim não significa nada ser bem visto pelo chefe, isso não me interessa. (...) Se fosse assim, eu estaria partindo do pressuposto que eu tenho uma relação com o chefe, mas eu não tenho uma relação com ele. Eu tenho sim uma relação com a instituição, foi com ela que eu assinei um

---

<sup>112</sup> A autora faz uma interessante revisão teórica, a partir da Psicossociologia, a respeito da origem e da dinâmica do vínculo no contexto social; para maiores detalhes, consultar sua obra.

<sup>113</sup> A relação jurídica entre o funcionário e o Estado não tem natureza contratual, pois não há contrato entre as partes. Portanto, “nenhum dos dois sujeitos da relação jurídica determina as respectivas condições: nem à administração, nem ao funcionário cabe ditar o regime da função pública; ele resulta da lei e por ela é alterado”. Assim, “não é o contrato nem o ato administrativo que forma e rege o vínculo do Servidor Público com o Estado, mas o ato legislativo em sentido formal. (...) [Saliente-se] o fato de não ser a Administração que fixa ou ajusta as condições de desempenho de serviços, pagamentos de remuneração e relação de trabalho de seus servidores, mas quem o faz é o próprio Estado, sob critérios políticos-administrativos (...). A lei é que diz o que pode ou não ser feito pela Administração Pública.”

contrato de trabalho<sup>114</sup>. Assim, se o chefe não me manda fazer nada, isso não me dá o direito de não fazer nada, porque eu tenho uma relação com a instituição, é ela que está pagando o salário (...) Eu sempre mantive a postura de fazer as coisas independentemente de ser mandado ou não, porque eu faço por interesses pessoais, não porque mandaram fazer.” (E31)

O contrato de trabalho, ou o elemento jurídico que lhe é equivalente, regulamenta juridicamente a compra e venda da força de trabalho, “por meio dele um trabalhador se compromete a trabalhar durante um certo período – o que configura a jornada de trabalho – em troca de um salário. Troca-se tempo de existência pelo meio hegemônico de reprodução: o salário” (CODD; SAMPAIO; HITOMI, 1994, p. 132). Porém, “o homem se transforma ao transformar, pelo domínio, a natureza, constrói a si mesmo: quando vende seu trabalho, vende a transformação que a natureza opera em si, sua hominização que, por sua vez, enquanto mercadoria, lhe aparece como objeto independente, vendido ao empregador em troca de salário.” (CODD; SAMPAIO; HITOMI, 1994, p. 146) O trabalho constitui-se, portanto, no capitalismo, meramente como venda de força de trabalho, ou seja, como trabalho alienado; e a venda da força de trabalho, como a única forma do trabalhador sobreviver. O salário, que representa o valor abstrato do trabalho, se configura como o principal elo de ligação entre o trabalhador e o trabalho, portanto, como elemento fundamental do vínculo que se estabelece entre o funcionário e a organização.

“Na realidade, trabalhar no BC é, para mim, apenas um modo de vida; os antigos, gregos e romanos, faziam uma distinção entre trabalho e labor: usavam trabalho quando queriam se referir à produção de alguma coisa que permanece, e labor, quando se referiam a alguma atividade que se desenvolvia apenas como forma de se manter. É a mesma coisa entre trabalho e emprego, para mim o BC é um emprego, não é um trabalho, porque eu digo que é um emprego? Porque é uma forma de ganhar dinheiro apenas.” (E24)

Atualmente, a política salarial do BC segue a política de remuneração estabelecida pelo governo federal para os funcionários públicos. A remuneração mensal é composta de um salário fixo, que independe dos resultados individuais, de equipe ou institucionais alcançados e varia com o tempo de serviço do funcionário. Esse salário é composto também de um percentual referente ao valor eventualmente percebido devido ao exercício de alguma

---

<sup>114</sup> Note-se que a natureza específica do vínculo formal entre o funcionário e a organização passa despercebida pela maioria dos funcionários, de forma que o termo de posse faz as vezes de um contrato de trabalho.

função comissionada e de algumas gratificações<sup>115</sup>. Além disso, os funcionários do BC têm um plano de saúde próprio, mantido, preponderantemente, com recursos próprios, e direito, mediante contribuição mensal, a fazer parte da associação de funcionários, que mantém clubes com infraestrutura social e esportiva.

Durante muitos anos a política de remuneração do BC se baseou em salários altos e amplos benefícios indiretos, como plano de saúde gratuito, garantindo um atendimento médico e odontológico de alta qualidade, fundação de previdência complementar<sup>116</sup>, auxílio alimentação, associação de funcionários ativa e sustentada preponderantemente pela organização, entre outros.

“O salário era bom na época que eu entrei no Banco. (...) Foi uma colega minha de cursinho quem colocou na minha cabeça que eu deveria prestar o concurso, ela disse: ‘É o melhor emprego do Brasil, o melhor trabalho que tem!’, então eu fiz o concurso e passei. (...) Mas o salário era ótimo, era muito bom mesmo. Quando eu entrei no banco já era bom, ai se passaram uns quatro meses e saiu um novo plano de cargos e salários que quadruplicou o meu salário, aquela foi uma época boa nesse sentido.” (E9)

Assim, a política de remuneração adotada pelo BC configurou-se, ao longo de sua história, como elemento fundamental no vínculo entre os funcionários e a organização, favorecendo a criação e manutenção dos vínculos psicológicos entre ambos. Isso se dá em parte, porque no capitalismo,

todas as relações sociais aparecem como relações de troca. A mercadoria assumiu a hegemonia econômica, tornou-se o fundamento da sociabilidade: passa a comparecer como mediação inelutável no relacionamento entre os homens e do homem consigo mesmo. Neste contexto, o salário, o pagamento pelo tempo de trabalho vendido para a empresa, passa a representar para o trabalhador o vínculo entre a produção e o consumo, uma reapropriação da sua identidade como sujeito. (...) O salário, e com ele o lócus que se ocupa na rede de profissões, aparece como fundamento da cidadania possível. “Cada qual carrega sua identidade social no bolso”, como dizia Marx. (CODÓ; SAMPAIO; HITOMI, 1994, p. 169)

Isso se reflete, inclusive, na relação que os funcionários da organização estudada estabelecem entre reconhecimento e remuneração:

---

<sup>115</sup> Dentre elas cite-se a gratificação de atividade especializada e a gratificação de qualificação.

<sup>116</sup> A Fundação de Previdência Complementar dos Funcionários do Banco Central do Brasil chama-se Centrus e garantia a complementação do benefício recebido pelo funcionário aposentado até o valor recebido quando na ativa. Porém, com a incorporação dos funcionários ao RJU, os aposentados passaram a receber seus benefícios do Tesouro Nacional.

“O que eu tenho que fazer para ser valorizado no banco? Me aponte cinco coisas que eu possa fazer a partir de hoje para que eu possa ser valorizado no banco. Você consegue citar cinco exemplos? Você vai ter alguma vantagem com isso? Vantagem pecuniária, eu digo, você vai receber mais, ter uma regalia, alguma benefício? Aqui ninguém é *kamikaze*. Eu sou responsável por algumas atividades que demandam conhecimentos especializados, por exemplo, e eu ganho alguma coisa com isso? Não, não ganho nada.” (E31)

Os vínculos formais e psicológicos que se estabeleceram a partir da remuneração favoreceram, no BC, um processo de idealização da organização. Segundo ENRIQUEZ (1997b, 2000a, 2000b, 2002), a idealização é condição de existência tanto da sociedade quanto dos indivíduos. A partir da idealização, a sociedade se assegura de sua consistência e encontra, assim, uma unidade satisfatória. Para o indivíduo, por sua vez, a idealização do social, ou alguma de suas instituições, possibilita a crença na proteção por aquele objeto maravilhoso que, devido ao mito coletivo que se instaura, evita o trabalho de luto<sup>117</sup>, a perda e o sofrimento, colocando sua psique em um estado de não-conflito. Num sentido coletivo, a idealização de um mesmo objeto permite aos homens uma visão de mundo comum, que os une, fazendo-os sentirem-se semelhantes.

Nas palavras de ENRIQUEZ (2001b, p. 64,65),

um certo grau de idealização ou, dito de outra forma, de transformação da sociedade e de suas instituições em um objeto maravilhoso, único, sem mácula (e não a doença da idealidade, sempre possível e constantemente próxima) é indispensável à criação do vínculo social e à emergência do sujeito humano. (...) Não acabaremos jamais com a idealização, pois é ela justamente que sustenta um vínculo estreito com o “desconhecimento”. Idealizar é sempre representar o mundo e a si mesmo conforme os próprios desejos, mais conforme o princípio de prazer que o princípio da realidade. O mundo “real” e o conflito interno serão, assim, travestidos, deformados, para que possam nos dizer o que queremos ouvir: que nosso conhecimento é o único pertinente, que nossos mecanismos de defesa funcionam perfeitamente.

A doença da idealidade, ou da idealização, a que se refere ENRIQUEZ (1997b, 2000a, 2000b, 2001c, 2002), se manifesta nas organizações quando se pede aos trabalhadores, além da idealização e identificação, amor e devoção incondicionais. A organização se propõe a seus membros como “um objeto maravilhoso que não pode ser posto em xeque, que procura um estado psíquico de não-conflitualidade e uma retomada

---

<sup>117</sup> Segundo ENRIQUEZ (1974, p.82), o trabalho de luto “implica a aceitação da perda do objeto, a interrogação dos sujeitos, o reconhecimento das faltas impossíveis de serem preenchidas”.



narcísea. A [doença da] idealização desenvolve o ‘fanatismo de empresa’ (ENRIQUEZ, 2000b, p. 37), que torna os grupos sociais sufocantes e englobantes, e os indivíduos restritos à conformidade e presos à admiração e à imitação, pois o fanatismo não é criador e idéias inovadoras, ele apenas se contenta em defender a causa (ENRIQUEZ, 2000b).

No caso do BC, a idealização manifesta-se preponderantemente em sua forma doentia, conforme denotam os mitos da ilha de excelência e da autoridade monetária, analisados no item anterior. Entretanto, como revelam os depoimentos transcritos a seguir, as sucessivas perdas salariais ocorridas na última década implicaram uma fragilização do vínculo entre os funcionários e a organização.

“No passado, o BC era mais paternalista com o seu quadro de servidores, ele paparicava mais o funcionário, dava mais dinheiro, e aí as pessoas ficavam mais contentes e pichavam menos (...) Na medida em que o banco está nos dando menos coisas, e o banco tem realmente reduzido os níveis salariais, quando entrei no banco o nível salarial era muito melhor do que é hoje, o plano de saúde era uma realidade diferente da de hoje, o vale refeição era uma maravilha, hoje em dia a gente nem lembra mais que tem vale-refeição...Então, à medida que essas formas diretas ou indiretas de remuneração foram se deteriorando, a idéia do servidor que veste a camisa também diminuiu, o que eu acho um processo natural (...) Há uns oito anos atrás foi feita uma pesquisa com os funcionários sobre quais eram os seus valores e a grande surpresa foi que o valor absoluto, disparado em primeiro lugar, era dinheiro. Então, isso corrobora com a minha impressão de que ‘quanto mais dinheiro eu receber, mais eu visto a camisa, quanto menos, menos eu visto a camisa.’ (E4)

“Hoje há uma desmotivação muito grande no BC em função do salário e dos benefícios que foram reduzidos. Há até uma certa revolta do funcionalismo. Isso tudo prejudicou muito a dedicação para com o banco, esse vestir a camisa está muito menos evidente do que antigamente (...) há um desestímulo muito grande, uma revolta. (...) Hoje, as pessoas defendem muito menos o banco do que [faziam] antes.” (E18)

Esse processo vem sendo percebido no âmbito da organização como um enfraquecimento da identificação que havia outrora. Todavia, uma análise atenta revela que esse processo, para o qual concorrem outros fatores, como a grande renovação nos quadros de funcionários da organização e a passagem dos funcionários do BC para o RJU, se configura como uma ruptura da idealização da organização por parte dos funcionários. A partir dessa ruptura, os indivíduos passam a vislumbrar a organização não mais como objeto maravilhoso e imune a críticas, podendo dar conta de se defrontar com as contradições inerentes à realidade organizacional, sem a necessidade de mascará-las. Assim, a idealização cede lugar à identificação, processo essencial no estabelecimento do vínculo entre a

organização e o funcionário, que se dá num nível tal que uma visão mais crítica acerca das relações de trabalho pode ser admitida.

Essa situação equivale a uma ruptura da repetição na organização e da estrutura da relação de submissão. “Quando o campo da palavra se amplia, não se trata mais da mesma palavra, dos mesmo significantes, da mesma lei. Os indivíduos não são falados pela organização (ou por seus guardiões) mas eles falam a organização e por isso a transformam” (ENRIQUEZ, 1974, p. 75)

Ainda assim, as declarações de que o funcionalismo não veste (mais) a camisa do BC apontam na direção de uma impossibilidade de se pensar a relação com a organização em um nível diferente da idealização, pois onde há espaço para críticas e questionamentos não há espaço para o amor e devoção incondicionais que o “fanatismo de empresa” exige. É importante observar que, apesar dessas manifestações, verifica-se que a identificação com a organização, assunto que é explorado ao longo do presente item, é um fator presente nas relações de trabalho que se processam no BC.

Nesse movimento que se descreve, as contradições da realidade organizacional ficam mais evidentes e os conflitos tendem a se acentuar, já que caem as máscaras. A organização tem, portanto, que buscar desenvolver novas formas de controle para prender seus membros em suas armadilhas, e é como tal que se constituem alguns dos projetos em andamento no BC, como o BC Integral, a Universidade Corporativa e as inovações nos instrumentos de comunicação social, cujos conteúdos são analisados no decorrer deste trabalho.

Observa-se, portanto, que o sistema de remuneração é, como bem o demonstra o caso analisado, um mecanismo que apresenta uma série de fatores limitantes na manutenção e fortalecimento do vínculo formal entre a organização e seus membros. Assim, a organização coloca à disposição dos trabalhadores uma estrutura de carreira, à qual se relaciona uma remuneração específica e uma série de oportunidades, que se constituem como o elemento central da relação entre o indivíduo e a organização. Do ponto de vista da organização, a carreira trata de transformar as pulsões individuais em força de trabalho, canalizando-as para fins produtivos (PAGÈS et al., 1987). No nível individual, a carreira permite “conter” suas angústias de não reconhecimento, seu medo de fracasso e canaliza seus desejos para sonhos de onipotência e perfeição” (PAGÈS et al., 1987, p. 133).

Uma outra leitura da luta do trabalhador pela ascensão profissional, que em última instância remete ao desejo de fazer carreira, é proposta por CODO, SAMPAIO e HITOMI (1994). De acordo com estes autores, a ascensão profissional representa uma maneira do trabalhador reassumir o controle sobre o processo de produção, que a divisão do trabalho tirou de suas mãos e transferiu à gerência. Assim, a luta pela ascensão profissional “é a busca do resgate do significado original do trabalho” (CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1994, p. 156).

No BC, além de uma estratégia de controle pelos vínculos, a carreira é revestida de um forte caráter simbólico, que permeia o imaginário organizacional, e percebida como uma única forma de reconhecimento para com o funcionário, conforme foi analisado no item referente ao controle simbólico-imaginário. Convém ainda lembrar que a estrutura da carreira na organização não é determinada pelo Plano de Cargos e Salários, traduzindo-se pelo exercício de funções comissionadas, gerenciais ou técnicas.

Um aspecto importante que deve ser ressaltado é que se estabelece na organização uma relação intrincada entre a carreira e a remuneração, na medida em que exercer uma função comissionada representa um ganho salarial significativo.

O desejo de fazer carreira no BC está ainda intrinsecamente relacionado à ideologia do sucesso e à necessidade de ser (ou se sentir) “amado” pela organização, de forma que, para esses indivíduos, o tempo “será pontuado por sua carreira: admissão, progresso, aumento, promoção se tornarão os elementos essenciais de sua existência, seu próprio tempo se modela de acordo com os moldes que a organização lhe oferece. É ela que dá ritmo a sua existência” (PAGÈS et al., 1987, p. 135).

Convém notar que a organização, através dos instrumentos de comunicação interna, estimula essa noção. A ampla divulgação da posse dos diretores do BC, com destaque para os diretores que são funcionários de carreira, reforça, no imaginário social, a idéia de que a ascensão na carreira está ao alcance de todos. A instituição de modelos de ação a partir da exposição das características das chefias, que as descrevem como sujeitos comuns, simples, que têm qualidades e defeitos, cuja única característica específica é a vontade de “chegar lá”, se revela como um discurso que opera pela via do fascínio, anunciando a boa nova de que o sonho de cada um pode se tornar realidade (MOTTA, 2000).

Assim, a possibilidade de ser comissionado é um dos grandes estímulos que o BC oferece a seus membros e o desejo de fazer carreira é latente em diversos segmentos da organização. No entanto, a divisão do trabalho, que se impõe na forma de separação entre o trabalho intelectual e manual, conforme foi analisado na apresentação do controle físico, restringe a concretização desse desejo, na medida em que limita as possibilidades de comissionamento, tanto de caráter técnico quanto gerencial, às unidades centrais, localizadas em Brasília. Nas unidades regionais, além de se dispor de um número pequeno de comissões, a ascensão a nível gerencial é limitada, visto que as funções de nível hierárquico superior se localizam nas unidades centrais. Essa situação se agravou após a reestruturação de 1999, que extinguiu o cargo de delegado e delegado-adjunto regional e limitou a carreira dos funcionários das unidades regionais.

“O banco tem mais talento desperdiçado nas regionais do que na sede, pela própria natureza do trabalho, pois o trabalho em regional é muito mais operativo do que na sede. (...) Tem gente com formação muito boa mas que está fazendo um trabalho pouco motivante, porque, às vezes, o funcionário tem doutorado ou mestrado e, por opção de vida, ele prefere estar em Curitiba, no Rio, e ele vai fazer um trabalho que não é representa um desafio para ir. Desta forma, acaba sendo muito frustrante, e uma política ruim, porque (...) acaba criando um caldo de angústia, de críticas. (...) Teria que ter uma forma de utilizar melhor os funcionários de regionais, mandando alguns trabalhos para essas pessoas fazerem, tentando buscar algumas dessas pessoas para os postos-chave, que (...) em geral se concentram na sede. Eu não acho que todo mundo tem que estar em Brasília, o BC poderia ter uma estrutura mais descentralizado (...) Eu acho que o banco tem que buscar essas pessoas, sem compelir (...) A reestruturação mexeu muito com as pessoas, porque já havia críticas de que as comissões ficavam só na sede, o pessoal de regional já reclamava disso, e eu sempre falei: ‘Mas a maioria das grandes oportunidades estão na sede em todas as instituições, as pessoas que vão para Brasília tem um ônus de ir para lá’. O trabalho mais analítico e as decisões estão [concentradas] na sede, mas não dá para negar que cria um certo desconforto, o pessoal fala que na sede todo mundo tem comissão. Na verdade, em Brasília, todo mundo do meu concurso é comissionado, os que não são comissionados são exceção. Atualmente todos que ficaram em Brasília têm comissão, é a tendência normal de quem está em Brasília, que assumiu o ônus de ficar aqui, pois está mais perto do poder, das decisões. Eu, por exemplo, vim para Brasília porque, como eu tinha mestrado, eu pus na balança a minha vida profissional e o que eu queria: se era para fazer um trabalho legal, teria que ser Brasília; se era oportunidade de carreira, teria que ser Brasília. A minha família é de outra cidade, mas, naquele momento, o que pesou mais foi a minha vida mais profissional, então, eu abri mão de todas essas coisas e por isso que eu falo que é um ônus estar em Brasília. (...) Mas eu não posso achar que porque eu tive esse ônus, todo mundo tem que ter, cada um tem seus projetos de vida, suas prioridades.” (E7)

“As pessoas que vieram para Brasília antes da reestruturação, porque foram convidadas, queriam fazer carreira aqui, já que Brasília dá essa oportunidade, vieram com disposição para estarem bem com a família e se adaptarem, fizeram vários sacrifícios mas havia uma disposição interna, que foi exatamente o contrário de quem veio porque tinha que vir [por conta da reestruturação]” (E26)

Esse processo, pelo qual os funcionários das regionais que almejam fazer carreira no BC devem se transferir para Brasília, assemelha-se ao processo de desterritorialização descrito por PAGÈS et al. (1987, p. 99). Segundo estes autores, trata-se de separar “o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo mais receptivo ao código da organização.” Como o território é o espaço em que se enraíza a identidade do indivíduo, o conjunto de seu sistema de referência, a desterritorialização o destitui de sua história pessoal e a reescreve no código da organização, desenraiza-o de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo da organização e apaga suas referências originais, substituindo-as por outras mais conformes aos interesses da organização. A história de vida do funcionário desterritorializado “não transcorre mais no ritmo dos nascimentos, aniversários e falecimentos, mas muito mais no ritmo da carreira: a admissão, as promoções, os estágios, os aumentos são os acontecimentos que marcam data” (PAGÈS et al., 1987, p. 119), esse é o “ônus” de quem está em Brasília, a que se refere o entrevistado (E7), no trecho acima transcrito. O “bônus” é ter uma carreira promissora pela frente.

A análise dos dados revela que a carreira, como estratégia de controle, articula-se com outros mecanismos e estratégias de controle, prendendo os funcionários nas malhas organizacionais. As oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas pela organização podem ser mencionadas como um exemplo disso. Essas oportunidades relacionam-se com a possibilidade de se trabalhar na área de formação acadêmica<sup>118</sup>, de participar de cursos promovidos por instituições de ensino estrangeiras, ou ainda, de fazer um curso de mestrado ou doutorado patrocinado pela organização<sup>119</sup>. Além disso, é cada vez mais comum o BC ser usado, como sugerem alguns entrevistados, como “trampolim”, no sentido de que, a partir dos contatos estabelecidos, é possível conseguir ser requisitado para trabalhar em outros órgãos públicos, normalmente em cargos DAS, ou ainda em instituições internacionais. As oportunidades aparecem também no momento da aposentadoria, quando muitos funcionários passam a desenvolver atividades, na iniciativa privada, relacionadas às

---

<sup>118</sup> Verifica-se isso especialmente em relação aos funcionários com formação acadêmica em Economia e em Contabilidade, áreas típicas de atuação do BC, respectivamente, nos Departamento Econômico e de Supervisão e Fiscalização Bancária.

<sup>119</sup> O BC mantém um programa chamado Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, que garante a dedicação exclusiva do funcionário ao curso, durante 24 ou 48 meses, para mestrado ou doutorado, respectivamente, com pagamento integral da remuneração ao funcionário.

desempenhadas enquanto funcionário da ativa.

“Eu fiz concurso de auditor, e trabalhei sempre na fiscalização, até que o setor de fiscalização da regional onde eu trabalhava foi esvaziado. Eu nunca tive interesse de trabalhar em outra área do BC. (...) Eu vim trabalhar aqui porque era uma atividade de auditoria e fiscalização, vim para trabalhar especificamente para essa área, portanto, a minha vontade, o meu desejo restringe-se a isso. O meu interesse pessoal é em trabalhar nessa área e não em outra, isso não significa que eu tenha algum preconceito em relação a outras áreas, mas quando você faz um determinado curso, você quer avançar dentro da área em que você se formou. Para qualquer contador, a auditoria é o coroamento da carreira. De fato, eu fui bastante feliz nesses anos de auditoria no BC, até que veio a reestruturação e acabou com meus sonhos.” (E10)

“O momento de glória da carreira de um chefe mediano do setor é o momento de interface com um alto dirigente ou então proprietário de uma instituição financeira. (...) É uma geração de funcionários que está prestes a se aposentar, então, eles estão visando uma possibilidade de emprego para mais tarde (...). Tem vários casos de ex-colegas que saíram [do BC] porque havia mercado [de trabalho] potencial, até de consultoria, para eles. Há, ainda, várias instituições financeiras que financiam cursos no exterior para funcionários do BC.” (E12)

“Algumas das aulas do curso que eu faço em uma universidade são em horário de expediente. Por conta disto, o pessoal do curso comenta que a minha situação de poder trabalhar e estudar ao mesmo tempo é uma moleza. Ai eu falo para eles: ‘Para você ver como o BC é um bom local para se trabalhar! Eles dão oportunidade para os funcionários, para eles isso é um investimento no funcionário para que ele possa deter mais conhecimento e, assim, trabalhar melhor’ (E1)

Mas, “o desejo de fazer carreira impulsiona o indivíduo pela obrigação de vencer e não mais pela obrigação de trabalhar. (...) Os sacrifícios que a promoção exige são eliminados pelo valor que ela representa, pela imagem que reveste. (...) A ilusão do poder (...) produz sobretudo a dependência e a submissão do indivíduo que deixa de se pertencer. Mais do que uma perda de autonomia, há a perda da identidade”, podendo, mesmo, o indivíduo declarar: “Aceito ser escravo porque sou ambicioso” (PAGÈS et al. , 1987, p.141). A submissão se apresenta, portanto, como uma das manifestações do controle que se estabelece pela via da carreira. Mas a submissão<sup>120</sup> a esse nível não é uma submissão alienada nem uma aceitação passiva em relação às condições impostas, mas sim uma submissão que resulta da percepção do indivíduo de que, para alcançar posições mais elevadas na hierarquia organizacional, deve respeitar as regras existentes e, portanto,

---

<sup>120</sup> Cabe ressaltar que a submissão se manifesta, nas organizações, em mais de um nível, podendo relacionar-se com a alienação (seqüestro da subjetividade), o controle físico ou o controle pela sedução monopolista, níveis esses que são analisados ao longo do trabalho.

caracteriza-se como uma alienação (relativamente) consciente<sup>121</sup>.

Nas organizações, a relação de submissão se institucionaliza sob a máscara da autoridade necessária, tendo em vista a distinção dirigente-dirigido que se instaura (ENRIQUEZ, 1974). No caso analisado, a submissão toma a forma de adesão ao sistema de valores proposto pela organização, conforme já foi apontado no item anterior, visto que ela é condição essencial para se poder vir a fazer parte do grupo dos comissionados ou mesmo para se garantir a permanência nele.

“Eu já tive a oportunidade de estar em um desses cargos de chefia, mas eu nunca quis para não ficar amarrado. Eu nunca pretendi nem disputar esses cargos, porque eu via a posição do pessoal [comissionado], a situação em que eles ficavam. Eu não acataria uma ordem qualquer só porque ela veio de Brasília, e o que aconteceria é que eu ia perder o cargo, por que, então, eu ia conseguir o cargo, para perdê-lo em seguida? Não teria lógica. (...) Eles sempre fizeram isso [acatar as ordens] com medo de perder o cargo (...), porque se [os superiores hierárquicos] pedem alguma coisa e você diz não, no outro dia você está fora [do cargo]. A regra é essa.” (E30)

“O problema do BC não tem a ver com as pequenas chefias imediatas, elas são até muito próximas dos funcionários, o problema maior é institucional e político, a chefia menor faz o que mandam, a remuneração equivalente à comissão já se incorporou ao orçamento doméstico dele, e ele não vai bater de frente com a instituição para resolver os problemas institucionais. Esse sujeito já vendeu a alma para um diabo muito pequeno e barato, mas o custo dele comprá-la de volta é muito alto, o custo dele ser rebelde é muito alto” (E17)

A análise dos dados permitiu a identificação de várias formas através das quais se manifesta a submissão. Assim, para integrar o grupo dominante, a aceitação das convenções impostas por esse grupo é condição necessária.

“Aqui não há clareza das coisas, das regras. Há muitas medidas, muitos bancos centrais aqui dentro. São normas de comportamento que vêm do grupo informal e que não estão escritas. Elas são fundamentais, não que você vá ser exonerado em função delas, mas se você não as seguir, você não é daquela turma. Aqui você tem um monte de panelinhas que se subordinam a um painelão.” (E17)

Um exemplo comumente citado na organização é que os comissionados, em sua imensa maioria, não participam dos movimentos grevistas e mantêm com os sindicatos uma relação hostil, semelhante à apresentada pelos dirigentes de alto escalão. O controle

---

<sup>121</sup> Ressalte-se que há, aqui, um grau de alienação, não em relação à aceitação das condições impostas pela organização, mas sim em relação à incorporação, pelo seu ideal do ego, do ideal do ego da organização.

normativo contribui para isso, já que existe um instrumento legal<sup>122</sup> que determina a dispensa do cargo de funcionário ocupante de função comissionada que participem de greves e paralisações. O que se percebe, entretanto, é que esse controle não opera sozinho; constata-se que ele se articula com outras formas de controle, como o vínculo entre o indivíduo e a organização, de forma que, identificando-se como um grupo à parte na organização, os comissionados, buscam formas isoladas de reivindicação junto aos dirigentes.

“Soube-se que alguns ocupantes de cargos da chefia intermediária de um determinado departamento escreveram uma carta reivindicatória [de melhoria salarial] para a diretoria. Sabe como é que a gente se refere aqui a essa carta: ‘a viadagem!’. Mas, mesmo nesse caso, aqueles chefes que adotam uma postura mais extremada não assinaram o tal manifesto; foram apenas uns 6 ou 7 que assinaram. Mesmo achando ruim o pessoal não se manifesta, é como se tivesse uma bifurcação e se optasse entre o lado branco ou o lado negro da força. Então, aquele que escolheu o caminho institucional tem um conjunto de características comportamentais e valorativas diferente dos que escolheram o outro caminho. Essa divisão é muito nítida. (...) Quanto à tal carta, parece que foi um tiro na água, porque a informação sobre a carta vazou antes de chegar na chefia do departamento. Tem muito carreirista que gosta de sair por aí falando e, ao que tudo indica, os carreiristas de outras áreas são mais eficientes que os do tal departamento.” (E19)

Verifica-se ainda que o BC vem procurando estimular o vínculo formal nas relações de trabalho, demonstrando pretensos comprometimento e investimento no funcionário. Isso vem se dando a partir de programas como o BC Integral, que tem como objetivo fundamental aumentar o bem-estar no trabalho, ainda que não se negue a intenção de aumento de produtividade (D10). O sub-programa Esporte, Cultura e Lazer, por exemplo, tem as seguintes características:

Objetivo geral: fortalecer os vínculos com o BC, por intermédio da integração entre os servidores e seus familiares; Objetivos Específicos: promover ações culturais – cinema, teatro, vídeo, exposições, atividades em convênio com o Museu de Valores etc – com vistas à criação do Centro Cultural Bacen (CCBACEN) e criar um calendário esportivo (...) com programações esportivas e de lazer. Ações previstas: Revitalizar o cinema e a sala de vídeo da biblioteca; Estabelecer (...) calendário de eventos esportivos; Estabelecer (...) um calendário de visitas guiadas ao Museu de Valores; Integrar o espaço externo (jardins) ao espaço cultural, possibilitando a realização de exposições e eventos; estruturar o CCBACEN. Benefícios: A melhoria da qualidade de vida é o maior benefício do subprograma para o dia-a-dia do servidor, uma vez que a principal recomendação terapêutica para controle do estresse é a atividade esportiva e cultural, que melhora a saúde física e mental e propicia maior disposição para a vida profissional e social. (D10)

---

<sup>122</sup> Decreto n.º 1.480, de 03/05/95, do Presidente da República.



Alguns funcionários declararam entender as ações desenvolvidas no programa como uma preocupação do BC para com o funcionário, identificando ainda em projetos como a consultoria em gestão de pessoas<sup>123</sup> como uma forma da organização se aproximar do funcionário.

“Essa nova administração parece estar mais preocupada com os funcionários, com a qualidade de vida, (...) o próprio BC Integral, isso valoriza outros aspectos da vida dos funcionários, isso é bom, significa que está mudando a mentalidade [que existia até então] (...) Esses dias teve uma reunião com o pessoal do departamento de pessoal e foi comunicado que vai haver uma consultoria deles dentro de cada departamento. Então, parece que está mesmo mudando a forma de trabalho, isso é evidente. O pessoal está de parabéns, porque está completamente diferente do que havia até um tempo atrás, o departamento pessoal está muito mais próximo do funcionário do que era.” (E28)

Além desses fatores, que se relacionam com o vínculo formal estabelecido entre o funcionário e a organização, operam nas relações de trabalho no BC fatores que atuam de forma a criar e manter também um vínculo psicológico. Esses elementos “proporcionam satisfações e prazeres ao indivíduo”, de forma que “ele se identifica com a empresa, percebe que através dela poderá realizar suas fantasias, suas necessidades e sente-se fascinado e seduzido por ela.” (SCHMITT, 2003, p. 117), como ilustra o depoimento abaixo.

“A imagem do BC é muito positiva externamente. O pessoal de instituições internacionais, como o Banco Mundial e o FMI, por exemplo, que conhece o BC, tem uma imagem muito positiva da instituição, é muito legal isso! Você não dá salário, mas pelo menos o funcionário tem isso: o BC é notícia, é muito elogiado; quando eu fiz uma viagem ao exterior a serviço eu notei muito isso, (...) nós somos notícia (...) Quando se fala nos técnicos do BC já fica um mistério [no ar]! Ao contrário do que ocorre com outros órgãos públicos, quando se fala do BC ainda tem uma conotação positiva. É um órgão honesto, o sujeito pode até não gostar [das políticas que o BC adota], mas ele não relaciona isso com picaretagem, isso não vem à cabeça quando fala em BC, pelo contrário, vem uma coisa positiva (...). Quando se lida com o público externo, você percebe o respeito pelo BC e isso conta, já que não se pode dar um salário maior, pelo menos o sujeito sabe que trabalha em uma instituição respeitada, que é levada a sério lá fora, que é limpa, e isso aumenta a auto-estima dele. Além disso, a instituição dá um bom ambiente de trabalho e essas são as coisas que podem compensar a falta de salário.” (E22)

---

<sup>123</sup> A proposta da consultoria de gestão de pessoas, nos moldes de um sistema de consultoria interna, de acordo com o seu responsável consiste em “designar um consultor para atender a cada uma das áreas de atuação do Banco Central, representadas pelas oito diretorias que agregam todos os seus 23 departamentos. Trata-se de moderna metodologia de trabalho, decorrente da filosofia de gestão por competências, já adotada por grandes empresas, cujo foco é a prestação de serviços, mediante parceria com os verdadeiros gestores de pessoas – os gerentes, em todos os níveis – para elevar a qualidade desse processo. Com esse trabalho, (...) pretende[-se] (...) oferecer consultoria técnica e soluções em gestão de pessoas, de acordo com as necessidades específicas de cada área.” (D34)

A análise dos dados coletados demonstra que “a fama do BC”, “o respeito que a sociedade tem para com o BC” e “o *status* que ser funcionário do BC proporciona ao indivíduo” reforçam o orgulho de ser membro da organização e se constituem como elementos fundamentais na criação e na manutenção dos vínculos que os funcionários estabelecem com a organização. Os mitos da ilha de excelência e da autoridade monetária, tratados no item anterior, reforçam essa percepção, pois refletem a forma idealizada que a organização toma no imaginário dos funcionários.

“É muito melhor você falar que trabalha no BC do que falar que você trabalha em outro órgão qualquer do governo, porque tem um valor [diferenciado], o BC é uma grife. Entretanto, nós, que trabalhamos no BC, sabemos que essa marca do BC está cada vez mais decadente, só que é uma questão de ego próprio... Além disso, o BC tem essa questão de espelho, de narcisismo mesmo, nós nos amamos; o BC é uma grife (...) nós somos arrogantes, somos narcisistas, de forma que vestir a camisa [do BC] significa vestir a própria camisa, porque é uma camisa sob medida; quando as pessoas perguntam: ‘Onde você trabalha?’, e você responde: ‘Trabalho BC’, tem sempre um ‘oh!’ de admiração, de exclamação, porque a imagem pública do BC é muito diferente da imagem interna, é uma imagem de poder. Alguns funcionários do BC também têm essa impressão, pois é a instituição que define a taxa de juros da economia, ou seja, o marketing de BC é muito forte. Então, a gente veste a camisa do BC não por causa do BC [em si], mas por narcisismo mesmo.” (E12)

Esses elementos, citados no depoimento acima transcrito, são manifestações do processo identificatório, no qual a organização investe constantemente, apresentando-se a seus membros como um objeto de amor e de identificação, pois, como sugere ENRIQUEZ (2001b, p. 69), “qual a melhor maneira de fazer brotar a identificação do que se apresentar como um objeto amável e, talvez, mesmo ‘maravilhoso’?”.

A partir da identificação “um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo do outro” (LAPANCHE; PONTALIS, 2001, p. 226). Esse processo resulta de dois outros, quais sejam, um processo de projeção que se segue de outro de introjeção, e permite a cada um participar da organização, se sentir membro dela, assegurando assim sua estabilidade e defesa (ENRIQUEZ, 2001b).

Tal processo se reforça pelo fato de que nas organizações os indivíduos são colocados em uma situação tal em que seu desejo não pode ser expresso. “Nessas condições, cada um vai pôr em jogo seu ego (ego ideal e ideal do ego) para tentar realizar o que se pode chamar o ideal do ego da organização” (ENRIQUEZ, 1974, p. 72). Deste modo, o indivíduo

se apropria das qualidades, reais ou imaginárias, da organização e “vai poder acreditar em seu poder total pessoal identificando-se com o poder total da organização” (ENRIQUEZ, 1974, p. 73). Estão, deste modo, criadas as condições para a dependência psíquica entre o indivíduo e a organização, a partir da qual a própria identidade do indivíduo passa a depender da organização.

“O pessoal tem orgulho de trabalhar no BC. No curso que eu estou fazendo em uma instituição de ensino, o pessoal do BC tem um conceito bom, é como japonês no vestibular, são sempre os melhores da turma! É uma obrigação que você carrega também, pois quando você está lá fora, você sente algo como: ‘O BC é bem avaliado, então eu preciso ser bem avaliado também.’” (E1)

“A imagem do BC na sociedade é a de uma instituição terrível, que pode mexer nos juros e, portanto, com a vida de todo mundo. Os funcionários querem se apropriar de parte dessa imagem para si, mas como ela corresponde na realidade ao Copom, fica parecendo um teatro, algo muito falso.” (E17)

Como afirma LÉVY (2001,0p. 134),

encorajar uma identificação maciça em relação à sua organização só pode, com efeito, reforçar a coesão e a adesão de seus membros às restrições e às prescrições impostas, limitando, dessa forma, as possibilidades de contestação. Quando a identidade de cada um se funda em seu pertencimento à organização, em seu lugar e seu papel em seu seio, todo questionamento é sentido como risco, tanto para a organização propriamente dita quanto para a pessoa. É compreensível que, nessas condições, as regras e os modos de funcionamento, as hierarquias de poder e a finalidade sejam dificilmente questionadas.

Constata-se que esse processo identificatório se manifesta também através de um cuidado e uma preocupação com a imagem da organização perante a sociedade. No que diz respeito às críticas sofridas pelo BC através dos meios de comunicação de massa<sup>124</sup>, convém observar que muitos depoimentos revelam que os funcionários operam uma cisão imaginária na organização, dividindo-a em “o nosso BC”, querendo referir-se às decisões e processos de trabalho que são de responsabilidade do corpo funcional, e o “BC deles”, reportando-se à diretoria da organização, a quem cabem as decisões estratégicas. De fato, são as decisões tomadas na cúpula organizacional que têm repercussão na mídia, especialmente as referentes às taxas de juros na economia e às políticas creditícias. A partir da cisão imaginária da

organização, o indivíduo pode preservar a imagem grandiosa da organização, deslocando as críticas para a elite organizacional, da qual não faz parte.

“O fato do BC estar permanentemente na mídia não influencia [negativamente] na relação do funcionário com o banco. Talvez por ser uma coisa mais técnica, mais relativa à macroeconomia mesmo, isso não interfere do ponto de vista da sua identificação com a instituição...pelo contrário, talvez até influencie positivamente: você vê o BC na mídia, atuante. Afinal, estão falando do seu empregador, da sua empresa, talvez tenha até o seu aspecto positivo. Você ainda se sente bem porque você está trabalhando numa instituição que tem ótimas cabeças, o pessoal que entra no banco, por exemplo, não entra ninguém que não seja bom, eu tenho percebido que nesses últimos concursos a seleção é excelente.” (E13)

“O BC é mal-visto pela sociedade, mas os funcionários são muito bem vistos, individualmente, pela sua competência, pela sua forma de trabalhar. Existe um abismo entre esses dois BC’s. (...) Mas eu não saberia te dizer quem seria esse outro BC que é visto, na sociedade, como uma caixa-preta. (...) O funcionário não tem uma identidade muito forte com a instituição, ele tenta se omitir, acaba se contaminando pelas notícias dos jornais e, em vez de tomar uma atitude pró-BC e explicar os fatos do ponto de vista da instituição, ele acaba assumindo que a culpa é realmente ‘daquele pessoal que comanda o BC’, ele se coloca fora do BC, consegue fazer essa abstração.” (E33)

Neste sentido, percebe-se que há um descontentamento em relação à maneira como a organização se posiciona frente às críticas. O que se constata é uma expectativa, entre os funcionários, de que o BC passe a posicionar-se mais firmemente, tanto perante o público interno quanto o externo, no que diz respeito às notícias veiculadas na mídia. Tal atitude permitiria ao funcionário manter-se vinculado a essa organização idealizada. Por outro lado, quando a organização se mantém, como sugerem alguns depoimentos, silenciosa em relação às críticas que lhe são feitas publicamente, os funcionários são obrigados a confrontar a imagem idealizada da organização, instituída pelo imaginário social que a permeia, com a imagem oferecida pelos meios de comunicação e a dar conta dos paradoxos e contradições que se apresentam. Cede-se espaço aí para uma ruptura com a doença da idealização e surge a necessidade de estabelecer-se uma nova forma de se vincular à organização, conforme já foi analisado anteriormente neste item.

Percebe-se, portanto, que tudo se passa como se um “narcisismo<sup>125</sup> organizacional” tomasse conta da organização. Apropriando-se das qualidades, reais ou imaginárias, do BC,

---

<sup>124</sup> Não cabe neste trabalho uma discussão sobre essas críticas, no sentido de identificar sua pertinência ou não, por exemplo. O que se faz é apenas identificar, através do discurso dos entrevistados, a percepção de que a organização vem sofrendo constantes críticas na mídia.

os funcionários constroem a sua identidade à sombra da imagem idealizada da organização e mantêm com essa imagem uma relação amorosa<sup>126</sup>.

Os questionamentos acerca do cumprimento ou não de sua missão perante a sociedade, já tratados na análise do controle finalístico, também se relacionam à identificação que se estabelece entre os funcionários e o BC, pois as críticas, ainda que incômodas ao *status quo*, são uma demonstração do investimento psíquico que os membros estão dispostos a fazer na organização. Esse investimento, entretanto, só é possível porque há uma identificação entre o indivíduo e a organização.

Um elemento que favorece sobremaneira o processo identificatório e, portanto, a criação e a manutenção do vínculo psicológico entre o BC e o funcionário, é a estabilidade de emprego, que é garantida por lei a todos os funcionários públicos e, por conta da qual, os funcionários do BC tendem a permanecer trabalhando na organização durante praticamente toda a sua vida profissional. A estabilidade representa a segurança, que é, em todos os sentidos, perseguida pelos indivíduos constantemente, pois ela permite conter os sentimentos de destruição e o temor de despedaçamento inerentes ao homem (SCHMITT, 2003). O que se observa é que nessas condições, o sentimento de pertença se acentua com o passar dos anos e a relação amorosa que o indivíduo estabelece com a organização se fortalece, passando esta a ser vista como uma grande família, pois, como afirma PAGÈS et al. (1987, p. 120), “como a segurança afetiva fundamenta o envolvimento familiar, a segurança do emprego consolida os laços entre o indivíduo” e o BC. Isso pode ser identificado na linguagem que é usada na organização: comumente o BC é designado pelos dirigentes, funcionários ou nos meios de comunicação interna como sendo a “Casa” de todos e os funcionários, por sua vez, são referidos como “bacenianos”.

“Eu lembro que em todos esses anos que eu trabalho no BC, tive pelo menos dois convites para sair do banco e ambos me balançaram. Um porque era quase irrecusável financeiramente; o outro, era para continuar na área pública, mas implicava em trocar de organização, eu quase topei também,

---

<sup>125</sup> Narcisismo “por referência ao mito de Narciso, é o amor pela imagem de si mesmo.” (LAPANCHE, 2001, p. 287)

<sup>126</sup> Note-se que a idealização é sempre fortemente marcada pelo narcisismo, pois, como afirma FREUD (apud LAPANCHE, 2001, p. 224), “Vemos que o objeto é tratado como o próprio ego e que portanto na paixão amorosa há uma quantidade importante de libido narcisista que transborda sobre o objeto”. FREUD, S. *Massenpsychologie und Ich-Analyse*. G.W., XIII, 124. S.E., XVIII, 112; Fr., 126. 1921.

mas na hora eu pensei ‘não, já que posso continuar na minha Casa, eu vou continuar, é bem melhor!’”. (E4)

“Nós temos uma parceria com o (...) [esse departamento] de longa data. É uma realidade, uma união de muitos esforços, (...) que nos permite desenvolver produtos que atendam ao interesse do cidadão. Espero que continuemos com essa parceria saudável que faz com que produtos bons saiam da organização, mas que também juntam as pessoas, que tornam isso aqui uma família.” (D9)

Convém notar, entretanto, que “as organizações não criam as estruturas psíquicas dos indivíduos mas dela se utilizam. (...) [As organizações] exercem um enorme poder de atração sobre os indivíduos, e as fontes de motivação e prazer que eles encontram nelas podem ser a reatualização de desejos, fantasmas e temores infantis, que ganham relevo num outro cenário.” (FREITAS, 2000, p. 44, 5). Como os indivíduos não se vinculam às organizações apenas por questões econômicas e materiais, mas também por laços afetivos, imaginários e psicológicos, essas acabam atuando como “caixa de ressonância ampliada de desejos, capaz de absorver e estimular processos de transferência de afetos” (FREITAS, 2000, p.45), como em “uma repetição de protótipos infantis vivida com um sentimento de atualidade acentuada” (LAPANCHE, 2001, p. 514). Configura-se, então, um autêntico processo de transferência<sup>127</sup>, induzido pela organização que, interessada nos afetos, qualidades, atitudes e comportamentos adaptados e canalizados para seus objetivos, estimula atitudes produtivas baseadas na obediência, lealdade, devoção, desejos narcíseos, agressivos e idealizados (FREITAS, 2000).

Cria-se uma situação de amor à organização, porém, amor condenado a ser um amor submisso. Como afirmam PAGÈS et al. (1987, p. 178), a relação entre a organização e seus membros

não é uma relação de amor verdadeira, isto é, imperfeita, que permitiria a diferença, o conflito com a organização, a negociação, o compromisso, outros investimentos, relações amorosas com outros. Trata-se de uma relação amorosa exclusiva e totalitária, uma paixão ciumenta, um vício que rói e destrói todas as outras relações familiares, eróticas e políticas. É um “monopólio amoroso”.

Neste sentido, alguns depoimentos revelam que os funcionários mantêm, de fato, uma relação com o BC que dá margem a sentimentos como mágoas, amor, alegrias e

---

<sup>127</sup> “Processo pelo qual os desejos inconscientes se atualizam sobre determinados objetos no quadro de certo tipo de relação estabelecida com eles.” (LAPANCHE, 2001, p. 514).

sensação de traição, característicos de uma relação interpessoal. Além disso, a reação a críticas feitas à organização, tanto interna quanto externamente, se apresenta como uma manifestação do vínculo libidinal entre o funcionário e o BC.

“O banco ficou muitos anos sem fazer concurso. Ai, em 1994 quando houve um ingresso de muitos funcionários novos, os antigos ficaram melindrados. Alguns entendiam que estavam sendo desprestigiados e você ouvia gente dizendo: ‘Agora que chegaram os funcionários novos, os mais antigos não servem para mais nada...Eles só têm olhos para os novos!’. Isso aconteceu porque muitos funcionários foram comissionados em apenas dois anos [depois de ingressarem na organização], de forma que quem foi preterido ficou magoado.(...) Mas o BC ainda tem muito o costume de ser paternal, maternal. Acho que está mudando um pouco isso, mas antes, o gerente passava a mão na cabeça do funcionário que tinha problemas...” (E26)

“Eu, pessoalmente, tenho muita coisa a agradecer o BC: a experiência que eu tive de ir para o exterior, de fazer curso de inglês, a flexibilidade de horário para fazer outro curso fora do banco. As pessoas reconhecem quando você trabalha bem. Porém, tem gente que acha que o banco não reconhece [o bom funcionário]. Isso acontece porque às vezes a pessoa deixou de ter alguma oportunidade e aí ela acha que o banco a está preterindo. Mas é que às vezes não chegou a hora [da pessoa] ainda.” (E1)

Finalmente, constata-se que os relacionamentos interpessoais que se estabelecem são também criadores de vínculo do indivíduo com a organização. Ainda que o clima na organização seja considerado por muitos entrevistados como ruim, percebe-se que, em muitos setores, os funcionários procuram manter um bom relacionamento entre si.

“O serviço em si é [monótono]. Compensa, porque (...) o pessoal é excelente. Em termos de relacionamento eu não poderia ter caído em um lugar melhor no banco. (...) O trabalho não precisa ser necessariamente sério, não precisa trabalhar nem sério nem triste, eu acho que isso tudo ajuda muito o moral no trabalho. (...) Só não é um sacrifício maior [vir trabalhar] por conta do clima que tem na minha sala, eu faço questão de dizer e repito sempre: são pessoas excelentes.” (E18)

“Eu poderia até tentar fazer outro concurso público, mas depois de tanto tempo de organização fica difícil: você tem todo um vínculo, uma relação. Então, para sair do BC para um outro órgão teria que ser para uma outra coisa muito melhor. Afinal, você cria laços, cria raízes.” (E21)

A estrutura hierárquica rígida do BC, que privilegia a centralização das decisões nos funcionários detentores de função comissionada, propicia que as chefias sejam encaradas como o “espelho do BC”, como sugere um entrevistado. Assim, enquanto nas empresas ditas hipermodernas observa-se a despersonalização das relações de poder, com a vinculação se dando entre o indivíduo e a organização em si (PAGÈS et al., 1987), na organização

estudada podem ser constatadas situações em que o vínculo se estabelece efetivamente entre o indivíduo e o chefe. Como afirma TRAGTENBERG (1980, p. 20), “mesmo em estruturas empresariais despidas de formalismo rígido, o subordinado mantém ante seus superiores um temor reverencial *ambivalente*, o medo funda-se na *agressividade* e na *sedução* [grifo do autor], excluindo a neutralidade afetiva.”

“Antigamente tinha um tipo de serviço (...) [que] era muito puxado. (...) A gente trabalhava final de semana inclusive e fazia isso para preservar o nome da nossa equipe junto à gerência e os demais colegas, cumprindo os prazos e entregando tudo pontualmente. Não era tanto em termos de [preservar o nome do] Bacen, era mais em relação a nossa equipe mesmo, pois éramos meio que uma família, mantínhamos a postura de trabalhar muito em equipe. (...) Havia um espírito de equipe muito grande. A saída do nosso chefe foi muito traumática porque boa parte [dos esforços] se fazia em função do chefe, que era uma figura muito querida, carismática, competente, absolutamente *sui generis* no banco (...) Embora o salário não fosse muito estimulante, o assunto [que nós tratávamos] era, para nós, muito rico e dinâmico, e tinha um ambiente quase que de família na nossa equipe, era muito gostoso, agradável...Hoje não tem mais aquele clima (...) O ambiente que nós tínhamos éramos nós mesmos que criávamos, nós trabalhávamos muito, mas era uma coisa que vinha do coração, talvez daí venha a fragilidade, a gente fazia aquilo com paixão (...). Em um dos trabalhos que nós fizemos, trabalhávamos das 8h da manhã às 9h da noite e voltávamos contentes para casa, pois o trabalho dava satisfação. Já ouvimos dizer, naquela época, que nossa equipe era muito competente, capacitada, dedicada, mas isso, numa atmosfera como a do BC, não dura.” (E19)



## 6. CONCLUSÃO

Este trabalho teve com objetivo analisar as interações dinâmicas e contraditórias que se processam nas organizações entre os mecanismos e as estratégias de definição e implementação dos processos de controle social, em seus conteúdos ocultos e manifestos. Para tanto, optou-se por desenvolver um estudo de caso em uma organização pública, mais precisamente, o Banco Central do Brasil. A realidade organizacional foi abordada por meio de métodos qualitativos, a partir de uma perspectiva dialética.

O estudo teve como foco sete das formas de controle que constituem a proposta de FARIA (2004). São elas: o controle hierárquico-burocrático, o controle físico, o controle normativo, o controle por resultados, o controle participativo, o controle simbólico-imaginário e o controle por vínculos. A análise dos dados coletados ao longo da pesquisa permitiu identificar os conteúdos ocultos e manifestos das formas de controle que se manifestam através de estratégias e mecanismos de controle diretos, indiretos, explícitos e sutis, e as relações que se estabelecem entre esses processos.

No que diz respeito às relações de trabalho e às relações de poder que se processam na organização, verificou-se que essas são atravessadas pelos processos de controle, de forma que as relações que se estabelecem entre eles são repletas de contradições, conflitos e paradoxos. Assim, a própria relação dinâmica e contraditória que se processa entre as formas de controle instituídas no BC e as relações de trabalho engendra contradições que impõem limites à aplicação de cada um dos mecanismos e estratégias de controle.

Portanto, para dar conta de uma realidade que, em si, é contraditória e que carrega consigo as contradições próprias ao capitalismo, a organização tece uma rede de controles. Assim, os níveis, as formas e os processos de controle articulam-se entre si, de forma dinâmica e contraditória, dando suporte um ao outro. Seja pondo em ação, seja tendo a sua disposição para usar quando necessário, a organização mantém um sistema de controle a partir do qual procura englobar a totalidade de seus membros. A diversidade dos processos de controle, portanto, vem do fato de que todos devem estar submissos à estrutura organizacional: funcionários de todos os níveis hierárquicos, que exercem as mais diversas funções, que estabelecem as mais variadas formas de relacionamento com a organização.

Neste sentido, verificou-se que no BC coexistem formas explícitas e formas sutis de controle. Dentre as primeiras, mencione-se o controle hierárquico-burocrático, o controle físico e alguns processos de controle normativos. O que se pode constatar é que tais processos de controle deixam exposto o autoritarismo que a própria estrutura organizacional traz em si e geram desgastes intensos nas relações de trabalho, as quais, por sua vez, provocam reações contraditórias no seio da organização estudada. Nessas situações, averiguou-se que o indivíduo ou o grupo que é submetido a formas duras e explícitas de controle pode sentir-se impotente e amedrontado frente à organização, e adotar uma postura de submissão. Por outro lado, como tais formas de controle são inegáveis, ou “truculentas”, como sugerem alguns depoimentos, o indivíduo pode sentir-se afrontado em sua dignidade e, como uma forma de escapar ao controle, desenvolver estratégias de resistência.

Já as formas de controle sutis, que no BC se manifestam especialmente no controle por resultados, no controle participativo, no controle simbólico-imaginário e no controle por vínculos, atuam de modo subliminar. Assim, mediante estratégias e mecanismos que estimulam o individualismo, atingem a subjetividade dos indivíduos, estabelecem um imaginário social enganoso, ou fazem pronunciar discursos que mascaram as motivações organizacionais, a organização implementa formas de controle que, por manipularem o indivíduo, não são facilmente perceptíveis. Este, por sua vez, torna-se fragilizado, ou ainda, um alienado, cuja subjetividade foi seqüestrada.

Como foi possível identificar no BC, as estratégias que jogam com os mecanismos psíquicos dos funcionários tendem a prendê-los nas armadilhas de seus desejos e a tornarem-no um ser sem reação. O mesmo se processa em relação às modernas técnicas de gestão, que se apresentam devidamente revestidas pela ideologia dominante e reduzem as possibilidades de questionamento.

Nessas situações, a capacidade crítica e de reação do indivíduo se anulam, e sua margem de manobra torna-se limitada, pois ele foi capturado e não se dá conta da realidade, pois a vive à maneira imposta pela organização. Nesse processo, desmobiliza-se o coletivo e as únicas possibilidades de transformação organizacional são aquelas que interessam aos grupos dominantes na organização.

Constata-se, entretanto, que a realidade organizacional é dinâmica e que a organização se defronta com situações que engendram em mudanças na estrutura do

controle. Este é o caso da evolução tecnológica, que provoca alterações nos processos de trabalho, e das atualizações no controle normativo, que decorrem de modificações em conteúdos de leis e os rearranjos na estrutura do aparelho estatal. Acrescente-se, ainda, as modificações provocadas por resistências internas, quer porque os indivíduos que seriam objeto de controle foram capazes de desenvolver estratégias para escapar a ele, quer porque os próprios mecanismos de controle impedem que o objetivo organizacional seja atingido.

Por conta disto, o BC põe em prática um dinâmico sistema de controle, no qual coexistem distintas estratégias e mecanismos de controle, a partir do qual procura manter sua dominação sobre os funcionários. Assim, ao sentir seu controle ameaçado, a organização pode, facilmente, lançar mão de outra estratégia ou mecanismo de controle.

Desta forma, é importante mencionar que a própria diversidade interna da organização, que reflete em diferentes configurações nas relações de trabalho, demanda um sistema de controle dinâmico. Para cada posição na estrutura organizacional e para cada posição na estrutura hierárquica deve estar previsto um mecanismo ou uma estratégia de controle específico: o gerente e o técnico não podem ser controlados da mesma forma. Do mesmo modo, se em um setor no qual o trabalho é essencialmente manual, o controle físico impera, já naquele onde o trabalho é mais intelectualizado, uma estratégia de controle simbólico-imaginário pode ser mais adequada. Ressalte-se também as diferenças individuais que o controle instituído deve levar em conta, pois o rebelde e o sindicalista não podem ser tratados da mesma forma que o carreirista. A dinâmica dos mecanismos e estratégias de controle presentes no BC busca, desta forma, que seus membros estejam sempre sujeitos, de uma forma ou de outra, a mecanismos e estratégias de controle.

Foi possível também identificar que no BC, para atender às necessidades da modernidade, que se expressa nas novas tecnologias, na globalização da economia, na desregulamentação dos mercados, na necessidade de uma administração pública moderna, na lógica empresarial, são iniciadas reformas que supõem uma transformação profunda dos hábitos, das relações de trabalho e das estruturas organizacionais. Entretanto, constata-se que, embora mudança tenha-se tornado uma palavra de ordem nas organizações, tais propostas, no âmbito do BC, se referem, na maior parte das vezes, a um aprimoramento nos mecanismos e estratégias de controle. Nesse processo, como sugere ENRIQUEZ (1997b), o essencial é fazer uma crítica cruel às tradições, aos hábitos e às condutas, mesmo às mais

respeitáveis, e toda resistência à mudança proposta é vista como conservadora, retrógrada e corporativista.

A análise das relações de trabalho e das interações que se processam entre essas e os processos de controle no BC permite ainda concluir que a organização vive uma autêntica “crise de sentido e de legitimidade”, no sentido dado ao termo por LÉVY (2001), admitindo, portanto, uma análise à luz da obra desse autor. Verificou-se que a situação presente no BC encontra-se atravessada por conflitos e contradições inegáveis e radicais, e é constantemente contrastada com o passado da organização, tomado como harmonioso, sólido e homogêneo. Neste sentido, menciona-se que os depoimentos coletados invariavelmente definem a situação atual a partir de pares contraditórios: o BC já foi melhor x o BC já foi pior; o BC é uma ilha de excelência x o BC é uma instituição em desmoronamento; o BC é uma “organização moderna, que adota modernas ferramentas de gestão e tecnologia de ponta” x o BC é “um filhote da ditadura”. O passado, mesmo sendo condenado pelos funcionários, é visto com saudades, pois é tomado como um representante do que deve ser preservado, dos valores essenciais que garantem a preservação da organização, sua perenidade ao longo do tempo. É como se o passado da organização servisse “de escudo e de defesa em relação aos riscos e às imposições de um mundo em transformação, mais complexo e menos garantido, mas que também (...) [oferece] possibilidades de inovação e de criatividade” (LÉVY, 2001, p. 192).

Constatou-se, assim, que o BC é uma organização dividida entre um passado fantasiado e um futuro idealizado. O presente é visto de modo vago, desorganizado e incompreensível, e tudo se passa como se ninguém se sentisse capaz de pensar, preparar e organizar o futuro. A análise dos dados revelou que um profundo sofrimento, um mal-estar generalizado, uma sensação de fracasso, de impotência e de isolamento permeiam o BC nos dias de hoje. Isso se denota nas manifestações implícitas e explícitas de falta de motivação para execução dos trabalhos, de frustração, na expectativa latente de que a felicidade só é possível de ser alcançada após a aposentadoria, na apatia política que toma conta de parte significativa do funcionalismo.

A exemplo do que sugere LÉVY (2001), verificou-se que no BC as hesitações, a lentidão nas tomadas de decisão e os procedimentos vagos contrastam com o caráter ideológico dos discursos e com o monolitismo e dogmatismo das interpretações que deles

são feitas. Percebeu-se ainda a expectativa de realização de uma comunidade ideal onipotente que visa afastar o risco iminente de ruptura.

Concomitantemente, constatou-se que o BC é uma organização extremamente dividida, fragmentada, como que tomada pelo “narcisismo das pequenas diferenças”, a que refere Freud. Nem mesmo a própria organização como um todo escapa a isso, podendo igualmente ser identificado um autêntico “narcisismo organizacional” no BC. Nesse processo, a coesão grupal se faz em torno do ódio que se protege em direção a outros grupos, de forma que o vínculo grupal se estabelece e se mantém em função de um outro grupo que é escolhido como alvo de ataques. No entanto, as estratégias que cada grupo desenvolve no confronto com os demais parecem ser ofensivas ou defensivas, mas nunca reflexivas, permitindo a manutenção da crença na onipotência das idéias e que os grupos ignorem-se uns aos outros. Isso resulta em uma paralisia no nível coletivo e em uma fragmentação que impede de se pensar o futuro da organização.

Os dilemas enfrentados pelos membros do BC correspondem às contradições próprias a qualquer organização; porém, normalmente, essas são ocultadas e ignoradas, enquanto que no BC, elas se encontram atualizadas e dramatizadas sob a forma de conflitos e de uma crise aberta. É preciso, neste sentido, ter em conta que toda organização existe enquanto paradoxo. Quando na condição de ato de ruptura, a organização implica a descontinuidade, e quando na condição de projeto para o futuro, ela se insere em uma certa continuidade.

Paira, portanto, sobre a organização uma dupla ameaça. De um lado, ela enfrenta a ameaça de uma crise aberta, por conta da desagregação e paralisia gerais que tomam conta da estrutura organizacional, a ponto de impossibilitar de se organizar e prever o futuro. De outro, para dar conta de tal situação e tentar retomar a normalidade, a organização reforça a harmonização em torno dos sistemas imaginários e simbólicos, de modo a promover uma maior adesão ao sistema de valores que lhe convém. Assim, coloca diante de si outra ameaça, qual seja, a de gerar uma consistência interna tal que acabe por impedir sua dinâmica interna. Essa é a contradição diante da qual que se colocam as organizações: na busca de restabelecer a harmonia, de resolver as contradições, de evitar incertezas em relação aos objetivos que pretende alcançar, cria-se um sistema totalizante e totalitário.

Em termos da definição e implementação de mecanismos e estratégias de controle, pode-se afirmar que a crise pela qual passa o BC se manifesta na forma de uma tendência à ruptura com a doença da idealização, por conta da significativa redução de elementos formais que criam e estimulam os vínculos dos indivíduos com a organização que vêm ocorrendo ao longo dos últimos anos, como a redução salarial e a de benefícios diretos. Mencione-se ainda que, com a considerável renovação dos quadros do BC, a idealização do passado fica enfraquecida, de forma que as contradições do presente não encontram um anteparo. Além disso, o modelo neoliberal que predomina no país impõe uma forma de atuação à organização com a qual parte significativa do funcionalismo discorda, pelos efeitos perversos que entendem causar.

Tal movimento, dialético e contraditório, da realidade, que cede espaço para que a crítica e o questionamento passem a manifestar-se dentro da organização, não foi totalmente compreendido tanto por dirigentes como por funcionários. O que se identificou é que nesse movimento inaugura-se uma nova etapa do sistema de controle no BC. Como o controle pelos vínculos formais é inviabilizado, dentre outros fatores que não cabem ser discutidos no presente trabalho, pela crise financeira do Estado brasileiro, o BC trata de reforçar os vínculos subjetivos e o controle por resultados. O controle simbólico-imaginário continua a exercer-se fortemente, o mito da ilha de excelência e da autoridade monetária perduram. As práticas de controle hierárquico-burocrático e físico que são cotidianas, por sua vez, são vivenciadas pelos que a elas são submetidos como eminentemente autoritárias; é a partir daí que as estratégias de controle participativo passam a ser adotadas, como uma forma de amenizar o caráter coercitivo das práticas cotidianas. Mencione-se ainda os mecanismos de controle normativo, que com suas leis, normas e regulamentos, devidamente legitimados pela ideologia dominante, seguem instrumentalizando os indivíduos.

Neste processo, convém mencionar que importante papel exercem as práticas modernas de gestão. Assim, está em fase de implementação no BC uma universidade corporativa, a UniBacen, que, aliada a um programa de gestão de competência e de gestão do conhecimento, emprestará ao sistema de controle no BC toda sua carga ideológica (LEAL, 2003). Assinale-se ainda o Programa de Qualidade de Vida, cuja instalação na organização está em fase de estudo; tal programa, que tem como lema “qualidade de vida é um dever de cada um e de todos”, traz embutido o controle da alma, para o qual chama a

atenção FOUCAULT (1987), e a lógica de formar escravos contentes, denunciada por Tragtenberg.

É interessante ainda observar que a forma que assumem os mecanismos e estratégias de controle no BC e as interações dinâmicas e contraditórias que se processam entre estes e as relações de trabalho são tomadas, no âmbito da organização, como parte da “cultura organizacional”. Tal termo é amplamente empregado por funcionários dos diversos níveis hierárquicos da organização, para se referir à forma de ser da organização e das relações de trabalho que se processam naquele contexto. À “cultura organizacional” credita-se desde a forma autoritária que tomam as relações hierárquicas no BC, até a passividade dos funcionários em relação à luta por seus interesses, incluindo ainda as diversas ideologias que atravessam a organização.

Uma análise cuidadosa desse fenômeno remete ao conceito de hegemonia proposto por Gramsci, para quem, a conquista da hegemonia, como condição para a conquista do poder, pressupõe um processo de unificação do pensamento e da ação de tipo cultura e ideal e, portanto, a conquista do consenso (GRUPPI, 1980; 2000). Assim, segundo Gramsci, uma classe é subalterna precisa precisamente porque não tem sua própria concepção de mundo, sua própria cultura e, portanto, absorve a cultura das classes dominantes de maneira heterogênea, desorganizada, passiva.

Transpondo o conceito de hegemonia de Gramsci para o mundo organizacional do BC, é possível compreender que o termo “cultura organizacional” se relaciona com uma concepção do mundo organizacional que corresponde, de fato, à concepção de que os grupos dominantes têm dela. Tudo se passa como se a única leitura possível da realidade organizacional possível fosse a dos dirigentes, que procuram disseminar a sua visão do mundo organizacional porque sabem que, na medida em que ela é compartilhada pelos demais funcionários, isto é, em que ela passa a fazer parte da “cultura organizacional”, ela torna-se hegemônica.

De fato, constatou-se que os funcionários, compartilhando da concepção que os grupos dominantes fazem do BC, acabam por adotar como suas, idéias que não correspondem a seus interesses. A hegemonia da cultura dos grupos dominantes permitiu compreender, portanto, as relações de submissão institucionalizada que se processam no BC. Fazendo de sua visão de mundo a visão predominante no BC, os grupos dominantes

permitem a reprodução das relações de poder na organização. Para que as relações de poder possam ser rearranjadas e os funcionários possam realizar seus interesses, no entanto, é preciso que estejam aptos, primeiramente, a definir seus interesses. Todavia, enquanto a concepção da organização prevalecente for a dos grupos dominantes, e os funcionários não forem capazes de elaborar a sua própria cultura, a exemplo do que sugere Gramsci, não há o que falar em capacidade de definir interesses, pois esses serão sempre confundidos com os interesses dos grupos dominantes.

A construção consciente e a crítica de uma cultura própria, de uma concepção própria do mundo, configura-se, porém, como um processo coletivo. No entanto, o que se observa no interior das organizações é que o indivíduo, manipulado, angustiado e inculcado, se caracteriza por uma grande apatia política. Tal situação se relaciona com a sobreposição do psicológico ao político, que é deliberadamente ocultado como uma forma de favorecer a fragmentação das classes sociais em indivíduos; tudo se passa como se um culto ao individualismo tomasse conta das organizações.

Neste processo, o que se verifica é que as necessidades individuais imediatas se sobrepõem ao coletivo, legitimando o desestímulo aos processos coletivos que se observa na sociedade atual. As organizações hipermodernas, como o demonstram PAGÈS et al. (1987), através de processos de diferenciação, tratam de separar os indivíduos, evitando as reivindicações coletivas e as tentativas de resolver coletivamente problemas comuns. Sob o argumento de que as negociações entre patrões e empregados devem tomar contornos “democráticos”, as discussões amplas e verdadeiramente democráticas, os protestos e toda e qualquer tentativa de reivindicação coletiva não apenas não são estimuladas, como são tratados de forma pejorativa no mundo do trabalho.

À supressão da individualidade relaciona-se a falta de autonomia. Em um nível individual, a construção da autonomia é uma transformação da alteridade, porém, o fato de a autonomia individual ser precedida pela autonomia coletiva, leva, por vezes, à falsa noção de que o indivíduo pertencente a um corpo social que adquiriu autonomia é, ele próprio, livre e autônomo (OLLIVIER, 2002). A construção de uma cultura própria, de uma concepção de mundo própria é um processo coletivo que depende do grupo reconhecer-se como um grupo autônomo. Da mesma forma, a definição de seus interesses reais implica o grupo ser capaz de identificá-los dentre as falsas necessidades impostas pela ideologia



dominante. Isso não pode ocorrer, entretanto, sem uma prática democrática da reflexão. “Mesmo que estas reflexões sejam influenciadas pela ideologia dominante, é somente pela prática livre do diálogo, do debate aberto e democrático que os indivíduos chegarão a uma opinião alicerçada no pressuposto coletivo e emancipado. Não há autonomia sem sua origem na mesma, pois é o próprio exercício da autonomia que a eleva a graus superiores.” (FARIA; MENEGHETTI, 2002b, p. 8)

Tal autonomia, todavia, pressupõe regras. Como bem pondera LÉVY (2001, p. 150), a regra é o primeiro ato fundador do campo social, visto que “colocar” regras significa afirmar que nem tudo é possível a qualquer momento e de qualquer jeito”. Segundo este autor, a regra é necessariamente arbitrária e se justifica por sua própria existência, pois permite trocas e um trabalho coletivo. “Criando regras e se submetendo a elas, o homem introduz ordem naquilo que é simbólico e se coloca contra o fluxo de duração, contra o domínio da natureza”. Entretanto, como o próprio LÉVY (2001) complementa, se o respeito e a adesão às regras são condição de existência das organizações, para tanto é preciso que essas façam sentido e estejam associadas a representações partilhadas entre todos os membros da organização.

Sabendo-se, então, que as regras são inerentes a uma formação social, há que se questionar sobre a possibilidade de autonomia individual dentro de um grupo social que lhe impõe normas e regras a ser seguidas. Deve-se, inicialmente, considerar que, mesmo em uma sociedade em que os homens sejam, de fato, iguais, o autoritarismo que emerge das normas e regras continuaria a existir. Em tal situação, no entanto, o autoritarismo não se configuraria como a dominação de um grupo sobre outro, mas sim, na forma de si sobre si mesmo, como um reconhecimento da necessidade de submissão às regras como condições de uma vida social civilizada (FARIA, 1985a).

Além disto, em uma sociedade entre iguais, tais regras seriam criadas, não como uma expressão dos dominantes para legitimar sua dominação e justificar o exercício da coação implícita ou explícita, mas, como sugere FARIA (1985a), por vontade coletiva. “As leis, normas e regras explícitas ou implícitas, quando advindas da prática reflexiva e dos interesses coletivos são, em si mesmas, a expressão da autonomia.” (FARIA; MENEGHETTI, 2002b, p. 8) É desta situação que pode emergir uma complementaridade

entre a autonomia política de um corpo social e a autonomia psíquica de seus membros (OLLIVIER, 2002).

Sabe-se que os seres humanos vivem em função de organizações ou dependem dela para sobreviver, como sugere ETZIONI, e que organização pressupõe controles, que, por sua vez, engendram situações em que predominam o autoritarismo e heteronomia. É de indagar-se, portanto, como pode a autonomia instaurar-se no seio de uma organização. Segundo ENRIQUEZ (1997b), para que a transformação possa ocorrer é preciso que haja contradição, conflitos abertos entre ordem e desordem, vida e morte, questionamentos e respostas. A base da transformação é o conflito permanente, pois é a própria superação dialéticas das contradições da estrutura social que pode engendrar as transformações. Assim, “os sentimentos ambivalentes, a dinâmica dos grupos, os discursos democrático-reflexivos, os paradoxos organizacionais, podem restaurar a autonomia” (FARIA; MENEGHETTI, 2002b, p. 8) nas organizações.

A transformação que se refere aqui e aquela a que se pode aspirar é, como sugere LÉVY (2001, p. 206), uma transformação que corresponderia a uma prática democrática. Ela implicaria, portanto, na “participação ativa dos cidadãos no seio de suas respectivas organizações, sua adesão a modos de relação e de gestão que excluem a dominação autoritária ou a instrumentalização, bem como em sua capacidade de exercer responsabilidades coletivas, em sua preocupação de interesse geral.”

A presente investigação procurou revelar os mecanismos e estratégias de controle definidos e implementados em uma organização pública que tem ocupado, no cenário neoliberal atual, um importante papel na reprodução do capital. Os resultados alcançados mostram como se dá o processo de controle que atua, política e administrativamente, sobre os agentes deste aparelho de Estado. Sabendo-se que a interpretação dos interesses das classes dominantes resulta em ações que fluem desde os aparelhos de Estado até suas agências espalhadas pelo território nacional, entende-se que este trabalho permite, de certa forma, compreender como o Estado capitalista, a partir de meios diretos e sutis de controle de seus agentes, procura garantir a concretização desses interesses.

Sob a ótica da Economia Político do Poder, a compreensão das formas de controle e das relações de poder que se processam no seio dos aparelhos de Estado colabora para o entendimento da interação dinâmica e contraditória entre o capital, o Estado e o trabalho e

do papel do Estado capitalista como fator de coesão das contradições sociais e, concomitantemente, como o principal intérprete dos interesses dominantes.

É preciso ainda destacar que a presente pesquisa pretendeu expor, criticamente, uma determinada realidade organizacional. Rejeita-se, entretanto, o conceito, amplamente empregado, de “crítica construtiva”, por entender, com LÉVY (2001), que quem exige do crítico que ele seja construtivo, de fato, não espera nada além de que ele abandone a crítica. O que se sustenta, a partir de uma perspectiva dialética da realidade, é que qualquer transformação efetiva apenas pode se operar através da ação decorrente dos sujeitos envolvidos e das relações que eles são capazes de construir. Para tanto, faz-se fundamental conhecer os fenômenos que se processam nessa realidade, pois é a partir daí que novas formas de resistência poderão ser construídas e novas relações entre os sujeitos poderão ser estabelecidas.

Neste sentido, da investigação realizada e dos resultados alcançados emergem alguns temas interessante para estudo na linha da Economia Política do Poder. Entende-se que pesquisas que procurem investigar as demais formas de controle, quais sejam, a disciplinar, por transmissão ideológica, por alienação e por sedução monopolista, que atuam na organização estudada poderão aprofundar o conhecimento sobre as estratégias e os mecanismos de controle empregados nesta realidade organizacional.

Mencione-se ainda que a análise realizada demonstra que a organização coletiva dos agentes de Estado passa pela compreensão de alguns aspectos referentes ao movimento sindical no seio dos aparelhos de Estado. Dentre estes aspectos, cite-se os interesses a serem defendidos por estas entidades, a forma de atuação adequada e o posicionamento adotado em relação às políticas empregadas pelo Estado como alguns dos aspectos de mereceriam ser amplamente discutidos de forma a favorecer a reivindicação de interesses dos agentes. Assinale-se também que a atuação do Estado capitalista brasileiro poderia ser mais bem compreendida a partir de estudos que procurassem investigar, a partir de um referencial marxista, a configuração dos diversos aparelhos de Estado e as relações que se estabelecem entre eles.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Carlos Drummond de. **Mãos dadas**. 1940. Disponível em <http://www.opoema.libnet.com.br/carlosdrummond/carlosdrummond.htm>. Acesso em 20.mar.2004.
- ALTHUSSER, L. **Sobre a reprodução**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- ALVES, G. Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho: o Brasil nos anos 90. In: TEIXEIRA, F. J. S.; OLIVEIRA, M. A. de. (Org.) **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.
- BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ; LÉVY (Org.) **Vocabulaire de Psychosociologie**. Paris: Éditions Érès, 2002.
- BC. **Banco Central: fique por dentro**. Brasília, Banco Central do Brasil, SECRE, 2002. (Série Programa de Educação Financeira.)
- BC. **Copom**. Brasília, Banco Central do Brasil, GERIN, 2003. (Série Perguntas mais frequentes.)
- BC. **Banco Central do Brasil, página eletrônica oficial**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br> > Acesso em: 15 jan. 2004 (a).
- BC. **Manual de Organização Administrativa**. Brasília, 2004 (b) . Disponível no Sisbacen, (Sistema de Informações do Banco Central do Brasil). Acesso em: 20.mar.2004 (acesso restrito).
- BC. **Manual de Serviço de Pessoal**. Brasília, 2004 (c) . Disponível na seção Legislação, Normas e Manuais da Intranet do Banco Central do Brasil. Acesso em: 5.mar.2004 (acesso restrito).
- BC. **UniBacen**. Brasília, 2004 (d). Apresentação em Power Point realizada pela equipe interdepartamental de modelagem. Documento não publicado.
- BENSON, J. K., Organization: a dialectical view. **Administrative Science Quarterly**. v.22, n. 1, pp.1-21, 1977.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BRUNHOFF, S. **A moeda em Marx**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978a.

\_\_\_\_\_. **A Política Monetária: uma tentativa de interpretação marxista**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978b.

\_\_\_\_\_. **Estado e Capital: uma análise da Política Econômica**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1985.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CHAUI, M. **Terceira Via. Folha de São Paulo, 19 dez. 1999. Caderno Mais!, p5-10.**

\_\_\_\_\_. **O que é ideologia**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 2001.

CHANLAT, J.-F.; SÉGUIN, F. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Tome I. Montreal: Gaëtan-Morin, 1987.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHOSSUDOVSKY, Michel. **A globalização da pobreza: impactos das reformas do FMI e do Banco Mundial**. São Paulo : Moderna, 1999.

CODATO, A. N. **Sistema estatal e política econômica no Brasil pós-64**. São Paulo: Hucitec/Anpocs, 1997.

\_\_\_\_\_. **O Estado como instituição: uma leitura das "obras históricas" de Marx**. 1999. Disponível em <http://www.unicamp.br/cemarx/adriano.htm>. Acesso em 20.dez.2002.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H.. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**. 2 .ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

DAYAN-HERZBRUN S. **Le Goût de l'Alterité**. Paris: Desclée de Brouwer. 1999.

DEJOURS, C. A carga Psíquica do Trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejournaliana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV. 1999.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário Teórico em Psicopatologia do Trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

ENRIQUEZ, E. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, v. 36/37, jan./jun. 1974, p. 53-97.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: Davel, E.; Vasconcellos, J.G. (Org) **“Recursos” Humanos e Subjetividade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.p. 7-28.

\_\_\_\_\_. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997(a).

\_\_\_\_\_. **Les jeux du pouvoir et désir dans l’entreprise**. Paris: Desclée de Brouwer. 1997 (b)

\_\_\_\_\_. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E de. (Organização.) **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000(a), p.23-40.

\_\_\_\_\_. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E de (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000(b), p. 11-22.

\_\_\_\_\_. Da formação e da intervenção psicossociológicas. In: LÉVY, A. et al. (Org.) **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001(a), p. 211-235.

\_\_\_\_\_. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: ARAÚJO, J. N. G. de; CARRETEIRO, T. C. (Org.). **Cenários Sociais e Abordagem Clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte, Fumec, 2001(b), p.49-74.

\_\_\_\_\_. Interioridade e Organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001(c), p. 173-187.

\_\_\_\_\_. O papel do sujeito na dinâmica social. In: LÉVY, A. et al. (Org.) **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001(d), p. 211-235.

\_\_\_\_\_. Idéalisaton, sublimation. In: BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A.. (Org.) **Vocabulaire de Psychosociologie**.Paris: Éditions Érès, 2002.

FARIA, J. H. de. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985 (a).

\_\_\_\_\_. **Relações de Poder e Formas de Gestão**. Curitiba: Criar, 1985(b).

\_\_\_\_\_. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia e processo de trabalho**. 2. ed. Curitiba: Editora da UFPR, 1997.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais**. Curitiba, 2002. Texto para discussão - CEPPAD, UFPR, 2002.

\_\_\_\_\_. Re: **Chefes e chefias** [mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por: giannasoares@yahoo.com.br em 05. nov. 2003 (b).

\_\_\_\_\_. Re: **Chefes e chefias** [mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por: giannasoares@yahoo.com.br em 05. nov. 2003 (c).

\_\_\_\_\_. **Re: org. públicas e a lógica capitalista**. [mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por: gianna.soares@terra.com.br em 13 mai. 2003 (d).

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder: a prática do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2004. No prelo

FARIA, J. H.; MENEGHETTI F.K.. Seqüestro da Subjetividade e as Novas Formas de Controle Psicológico no Trabalho: uma Abordagem Crítica ao Modelo Toyotista de Produção. In: ENANPAD, 26, 2001, Campinas. **Anais...**Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: ENANPAD, 27, 2002, Campinas. **Anais...**Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM. 2002 (a).

\_\_\_\_\_. As Organizações e a Sociedade Unidimensional: as Contribuições de Marcuse. In: ENEO, 2, 2002, Recife. **Anais...**Recife: ENEO, 2002. 1 CD-ROM. 2002 (b)

FIORI, J. L. **O Vôo da coruja**: uma leitura não liberal da crise do Estado desenvolvimentista. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org) **Processos e Relações de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_. (Org.) **Cultura e Poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 25.ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREITAS, M. E de. A questão do imaginário e a fronteira entre cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. **Vida psíquica e organização**. São Paulo: Editora FGV, 2000, p. 41-73.

GARCIA, F.C. Ação Patronal, Poder e Organização no Setor Siderúrgico de Minas Gerais. **Revista de Administração de Empresas** (FGV). Rio de Janeiro. v. 24, p.17 - 23, 1984.

GIUST-DESPRAIRIES, F. Représentation et imaginaire. In: BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A.. (Org.) **Vocabulaire de Psychosociologie**. Paris: Éditions Érès, 2002.

GRUPPI, L. **Tudo começou com Maquiavel: as concepções de Estado em Marx, Engels, Lênin e Gramsci**. 11.ed. Porto Alegre: LPM, 1980.

\_\_\_\_\_. **Conceito de hegemonia em Gramsci**. 4.ed. Rio de Janeiro: Graal, 2000.

GURGEL, C. **A Gerência do Pensamento: gestão contemporânea e consciência liberal**. São Paulo: Cortez, 2003.

HOPFER, K. **Organização, Poder e Controle social**. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

IANNI, O. **Estado e planejamento econômico no Brasil**. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1996.

INVERNIZZI, N. **Novos Rumos do Trabalho: mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira**. Campinas, 2000. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Departamento de Política Científica e Tecnológica, Unicamp.

JATAHY, P. J. de C. **Mudança Organizacional, Controle e Desempenho : A Experiência Do Banco Central Como Combate A Lavagem De Dinheiro**. Rio de Janeiro, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. 7.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

LAPLANCHE, J. (Org.) **Vocabulário de Psicanálise; Laplanche e Pontalis**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

LEAL, A. P. **Universidades Corporativas e Controle social nas organizações: estudo de caso numa multinacional brasileira**. Curitiba, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.



LEAL, A. P.; SCHIMITT E.C. Recursos Humanos e Prática Ideológica: estudo de caso numa organização multinacional. In: ENANPAD, 27, 2002, Salvador. **Anais...Salvador: ENANPAD, 2002.** 1 CD-ROM.

LÉVY, A. **Ciências Clínicas e Organizações Sociais.** Autêntica: Belo Horizonte, 2001.

\_\_\_\_\_. Organisation. In: BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A.. (Org.) **Vocabulaire de Psychosociologie.** Paris: Éditions Érès, 2002.

MARX, K. **O Capital: crítica de economia política.** São Paulo: Nova Cultural, 1985. volume 1, livro 1.

MATTOS, A. Gomes de. Alienação no Serviço Público. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão,** Brasília, n. 1,2 e 3, p. 28-33, 1994.

MENEGHTTI, Francis K. **Imaginário e poder.** Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

MÉSZÁROS, I. **Para Além do Capital:** rumo a uma teoria da transição. São Paulo: Boitempo, 2002.

\_\_\_\_\_. **O Século XXI:** Socialismo ou barbárie? São Paulo: Boitempo, 2003.

MOTTA, F.C.P. Controle Social Nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v.19, n.3, p.11 - 25, 1979.

\_\_\_\_\_. O Poder disciplinar nas organizações. **Revista de Administração de Empresas,** Rio de Janeiro, v.21, n.4, p.33 - 41, 1981.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: FARIA, J. H. de. **O autoritarismo nas organizações.** Curitiba: Criar, 1985.

\_\_\_\_\_. As Formas Organizacionais do Estado. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.28, n.4, p.15 - 32, 1988.

\_\_\_\_\_. Os Pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: Motta, F. C. P.; Freitas, M. E. (Org). **Vida Psíquica e organização.** São Paulo: Editora FGV, 2000.

MUCCHIELLI, R. **O Questionário na Pesquisa Psicossocial.**São Paulo: Martins Fontes, 1978.

NOVELLI, J.M.N. **Instituições, Política e Idéias Econômicas:** o caso do Banco Central do Brasil (1965-1998). São Paulo: Annablume: Fadusp, 2001.

OLLIVIER, B. Autonomie. In: BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ; LÉVY (Org.) **Vocabulaire de Psychosociologie**. Paris: Éditions Érès, 2002.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAIXÃO, 2004. **Gestão do Conhecimento**: estudo de casos no Setor Público. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

PIRES, G.; SOARES, G.M.P., Consultoria: mudança ou manutenção? In: ENEO, 4, 2004, Itatiaia. **Anais...Itatiaia**: ENEO, 2004. 1 CD-ROM.

PIRES, G.; SOARES, G.M.P.; CATARINA, J.A. **Relações de Trabalho nas organizações públicas**. Curitiba: UFPR, 2003.

POURTOIS, J.-P.; DESMET, H. **Épistémologie et instrumentation en sciences humaines**. Sprimont: Mardaga, 1997.

POULANTZAS, N. **Poder político e classes sociais**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

\_\_\_\_\_. **O Estado, o Poder, o Socialismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1985.

SALOMÃO, C. R. **Análise Institucional do Banco Central do Brasil**: um estudo de caso de criação e desenvolvimento. Rio de Janeiro, 1981. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Faculdade Getúlio Vargas.

SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 7. ed. São Paulo: Best Seller (Nova Cultural), 2001.

SCHMITT, E. C. **Controle social, vínculo e subjetividade**. Curitiba, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

SEGNINI, L. R. P. **A Liturgia do Poder**: Trabalho e Disciplina. São Paulo: EDUC-PUC-SP, 1988.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SILVA, R. C. Controle Organizacional, Cultura e Liderança: Evolução, Transformações e Perspectivas. In: ENEO, 2, 2002, Recife. **Anais...Recife**: ENEO, 2002. 1 CD-ROM. 2002.

\_\_\_\_\_. Lês nouveaux mécanismes du controle organisationnel. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.1, n. 2, ago./dez. 2003. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 10 mai.2004.

SINGER, P. **O Capitalismo**: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica. São Paulo: Moderna, 1987.

SOBOLL, L.A.P. **Controle e Exploração**: a produção capitalista em uma unidade hospitalar. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

TEIXEIRA, F. J. S. O Neoliberalismo em debate. In. TEIXEIRA, F. J. S.; OLIVEIRA, M. A. de. (Org.) **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

TRAGTENBERG, M. **Administração, Poder e Ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMERMAN, D.; OSÓRIO, L.C. **Como trabalhamos com grupos**. Artes Médicas. Porto Alegre, 1997.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

## ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

1. Como é dividido o trabalho no setor no qual você trabalha?
  - Quem define a atribuição das tarefas?
  - A divisão é em função da competência individual? Da experiência pessoal?
  - As pessoas têm liberdade para escolher as tarefas? E de trocar de tarefas?
  - Existem tarefas consideradas diferenciadas?
  - Existem especialistas em determinadas tarefas?
  - Como é a carga de trabalho?
  - As tarefas exigem criatividade, iniciativa, memória ou alguma outra habilidade específica?
  
2. O setor no qual você trabalho tem metas específicas a serem alcançadas?
  - Quem define essas metas?
  - São metas para a equipe ou individuais?
  - A produtividade da equipe é controlada? E a individual?
  - A produtividade é divulgada ao grupo?
  - As metas são cumpridas?
  - Como você acha ou percebe que as pessoas se sentem em relação ao cumprimento ou não das metas?
  - Você prefere ter metas previamente definidas?
  
3. Você diria que a sua equipe de trabalho funciona como um time?
  - As pessoas colaboram entre si?
  - Percebe-se que todos têm um objetivo comum? Por quê?
  - O que colabora para que isso aconteça?
  - Você percebe divisões internas entre as pessoas do seu setor?
  - Você acha que as pessoas cometem entre si?
  - E dentro do BC, como você percebe essa questão? Você acha que há uma unidade de todos em torno de um objetivo comum?

- Quais segmentações você percebe no BC? A que você credita isso?
  - Você acha que isso é bom para a organização?
4. Quais as dificuldades que você enfrenta no dia-a-dia do trabalho?
- Relativas ao serviço?
  - Relativas à hierarquia?
  - As normas são passíveis de serem cumpridas?
  - As normas espelham a realidade do dia-a-dia do trabalho?
  - As normas são discutidas entre os membros das equipes?
  - As pessoas costumam se manifestar sobre as normas?
  - O que acontece quando uma norma não é cumprida?
  - Você acha que todas as normas vigentes no BC são escritas?
  - As normas deixam espaço para a criatividade?
5. Como é que você se sente no dia-a-dia do trabalho?
- Em relação às normas?
  - À hierarquia?
  - Aos colegas?
  - Ao BC?
  - O que é bom no BC atualmente? Por quê?
  - O que é ruim? Por quê?
  - Como é o relacionamento entre os colegas no seu setor?
  - E entre chefe e subordinado?
  - Você acha que o BC tem formas de reconhecimento quanto ao trabalho desenvolvido pelos funcionários? Quais?
  - As comissões assumem esse papel ao seu ver?
6. Você costuma participar de alguma atividade do BC Integral?
- Quais?
  - Por quê?

- Isso lhe ajuda a ter mais qualidade de vida? Em que sentido?
- Você trabalha mais satisfeito depois de participar dessa atividade?
- Você acha que este programa representa uma preocupação do BC com o funcionário?
- No seu setor são comemorados aniversários? De que é a iniciativa?

7. Você é filiado a algum dos sindicatos da categoria?

- A qual deles?
- Por quê?
- Você tem participado das últimas assembleias? Por quê?
- Você aderiu à greve?
- Você acha que os sindicatos têm um papel importante?
- Você acha que os sindicatos defendem os interesses do funcionalismo?
- Você se sente representado pelo sindicato?
- Quais os interesses que você gostaria de ver defendidos pelos sindicatos?
- Como você percebe a relação da administração do BC com os sindicatos?

8. Você acha que o funcionalismo “veste a camisa” do BC?

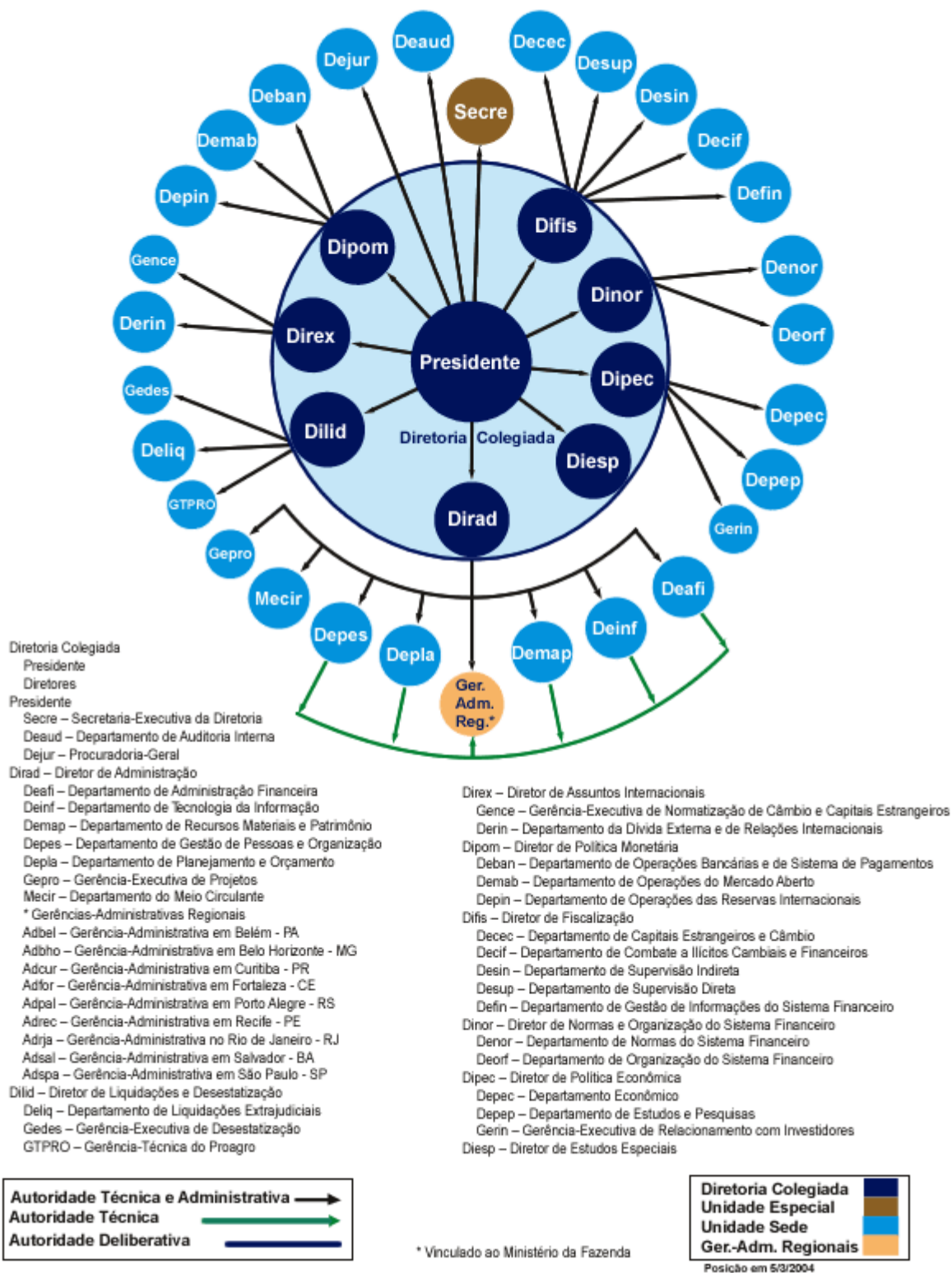
- Por quê?
- O que indica isso?
- Você acha que existem grupos mais comprometidos do que outros?
- Na sua opinião essa situação já foi diferente? Quando? Por que mudou?
- Você acha que a imagem que a sociedade tem do BC influencia nisso? Como?
- Você acha que o BC é uma “ilha de excelência” dentro do serviço público?
- Você acha que o BC deveria defender sua imagem perante a sociedade? Quem especificamente deveria fazer isso: os funcionários?

## ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DO BANCO CENTRAL DO BRASIL

Fonte: BC. **Banco Central do Brasil, página eletrônica oficial**. Disponível em:  
< <http://www.bcb.gov.br> > Acesso em: 15 jan. 2004 (a).



## BANCO CENTRAL DO BRASIL\*



ANEXO 2 – ESTRUTURA DAS CARREIRAS DE ESPECIALISTA E  
PROCURADOR DO BC

Fonte: Lei nº 10.769, de 19 de novembro de 2003.

ESTRUTURA DE CARGOS DA CARREIRA DE ESPECIALISTA DO BANCO  
CENTRAL DO BRASIL VIGENTE A PARTIR DE 1º DE DEZEMBRO DE 2003

CARGO DE ANALISTA DO BANCO CENTRAL DO BRASIL	
CLASSE	PADRÃO
ESPECIAL	IV
	III
	II
	I
C	III
	II
	I
B	III
	II
	I
A	III
	II
	I

CARGO DE TÉCNICO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL	
CLASSE	PADRÃO
ESPECIAL	IV
	III
	II
	I
C	III
	II
	I
B	III
	II
	I
A	III
	II
	I

ESTRUTURA DE CARGOS DA CARREIRA DE PROCURADOR DO BANCO CENTRAL  
DO BRASIL VIGENTE A PARTIR DE 1º DE DEZEMBRO DE 2003

CARGO DE PROCURADOR DO BANCO CENTRAL DO BRASIL	
CATEGORIA	PADRÃO

ESPECIAL	III
	II
	I
1ª CATEGORIA	V
	IV
	III
	II
	I
2ª CATEGORIA	VII
	VI
	V
	IV
	III
	II
	I

ANEXO 3 – ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS DE ANALISTA, TÉCNICO E  
PROCURADOR DO BC

Fonte: Lei n.º 9.650, de 27 de maio de 1998 e Lei n.º 10.769, de 19 de novembro de 2003.

- Atribuições do cargo de Analista do BC, definidas no artigo 3º, da Lei 9.650/98, modificada pela Lei 10.769/03:

I - formulação, implementação, acompanhamento e avaliação de planos, programas e projetos relativos a:

- a) gestão das reservas internacionais;
- b) dívida pública interna e externa federal, estadual e municipal;
- c) política monetária, cambial e creditícia;
- d) emissão de moeda e papel-moeda;
- e) saneamento do meio circulante; e
- f) gestão de instituições financeiras sob regimes especiais;

II - gestão do sistema de metas para a inflação;

III - regulamentação e fiscalização do Sistema Financeiro, compreendendo, entre outros pontos:

- a) o funcionamento do Sistema Financeiro;
- b) o acesso ao Sistema Financeiro;
- c) a supervisão direta de instituições financeiras;
- d) o monitoramento indireto de instituições financeiras, conglomerados, macrosssegmentos e mercados; e
- e) a prevenção e o combate a ilícitos cambiais e financeiros;

IV - estudos e pesquisas relacionados a:

- a) políticas econômicas adotadas;
- b) acompanhamento do balanço de pagamentos;
- c) desempenho das instituições financeiras autorizadas a funcionar no País; e
- d) regulamentação de matérias de interesse do Banco Central do Brasil;

V - atuação em todas as atividades vinculadas às competências legais do Banco Central do Brasil;

VI - orientação aos agentes do Sistema Financeiro e ao público em geral sobre matérias de competência da Autarquia, mediante solução de assuntos objeto de consultas;

VII - representação da Autarquia junto a órgãos governamentais e instituições internacionais; e

VIII - atividades de natureza organizacional e outras a elas relacionadas.

- Atribuições do cargo de Técnico do BC, previstas no artigo 5º, da Lei 9.650/98:

I - suporte e apoio técnico e administrativo às atividades dos Analistas e Procuradores do Banco Central do Brasil;

II - operação do complexo computacional e da Rede de Teleprocessamento do Banco Central - SISBACEN;

III - suporte e apoio à distribuição de moeda e papel-moeda ao sistema bancário;

IV - supervisão da execução de atividades de suporte e apoio técnico terceirizadas;

V - levantamento e organização de dados vinculados aos sistemas de operações, controle e gestão exercida pelo Banco Central do Brasil e outras de apoio técnico especializado;

VI - atividades de suporte e apoio técnico que, por envolverem sigilo e segurança do Sistema Financeiro, não possam ser terceirizadas;

VII - operação de máquinas em geral, excetuadas as referentes a atividades terceirizadas.

- Atribuições da carreira de Procurador do BC, previstas no artigo 3º, da Lei 9.650/98, modificada pela Lei 10.769/03:

I - a representação judicial e extrajudicial do Banco Central do Brasil;

II - as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos ao Banco Central do Brasil;

III - a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial; e

IV - assistir aos administradores do Banco Central do Brasil no controle interno da legalidade dos atos a serem por eles praticados ou já efetivados.

#### ANEXO 4 – CONTROLE ECONÔMICO

Fonte: FARIA, J. H. **Economia Política do Poder: a prática do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2004. No prelo



**CONTROLE ECONÔMICO**

NIVEL DE CONTROLE	FORMAS DE CONTROLE	PROCESSOS DE CONTROLE		
		<i>Gerais</i>	<i>Específicos</i>	
<i>ECONÔMICO</i>	<b>Por Relações de Propriedade Legal</b>	Ações sem direito a voto	Volume marginal de ações	
			Volume significativo de ações	
		Ações com direito a voto	Volume marginal de ações	
			Volume significativo de ações	
	<b>Por Relações de Propriedade Real</b>	Relações de Propriedade Econômica	Processo de acumulação	
			Investimentos	
		Relações de Posse	Indivíduos ou Grupos	Trabalho mental
				Trabalho manual
		Relações de Posse	Meios de Produção	Meios de trabalho
				Objetos de trabalho

## ANEXO 5 – CONTROLE POLÍTICO-IDEOLÓGICO

Fonte: FARIA, J. H. **Economia Política do Poder: a prática do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2004. No prelo

## CONTROLE POLÍTICO-IDEOLÓGICO

NÍVEL DE CONTROLE	FORMAS DE CONTROLE	PROCESSOS DE CONTROLE	
		Objetivos	Subjetivos
POLÍTICO-IDEOLÓGICO	<b>Hierárquico-burocrático</b>	Estrutura Hierárquica; Sistema de Normas e Procedimentos	Impessoalidade; Invisibilidade
	<b>Disciplinar</b>	Sistema de Punição e Recompensa	Auto-disciplina
	<b>Por Transmissão Ideológica</b>	Sistema Formal de Divulgação	Discursos
	<b>Por Alienação</b>	Destituição Material	Destituição Psíquica; Seqüestro da Subjetividade

## ANEXO 6 – CONTROLE PSICOSSOCIAL

Fonte: FARIA, J. H. **Economia Política do Poder: a prática do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2004. No prelo

**CONTROLE PSICOSSOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

NIVEL DE CONTROLE	FORMAS DE CONTROLE	PROCESSOS DE CONTROLE	
		<i>Objetivos</i>	<i>Subjetivos</i>
PSICOSSOCIAL	<b>Físico</b>	Divisão do trabalho; horário; movimentos; adestramento	Atitudes/comportamentos; sofrimentos psíquicos somatizados
	<b>Normativo</b>	Normas; procedimentos	Recalque, valores assimilados
	<b>Finalístico ou Por resultados</b>	Metas; resultados; objetivos	Compromissos; cumplicidade
	<b>Compartilhado ou Participativo</b>	Participação na decisão; forma de gestão	Envolvimento; comprometimento
	<b>Simbólico-imaginário</b>	Modelos de ação; competições internas; prestígio; atitudes esperadas	Fantasia; projeções inconscientes; suposições de desempenho
	<b>Por vínculos</b>	Projeto social comum; contrato; interesse; necessidade objetiva	Identificação inconsciente; relações amorosas (libidinais); sentimento de pertença; transferência egóica ou do aparelho psíquico
	<b>Por sedução monopolista</b>	Políticas integradoras de gestão de pessoas; atividades sociais e recreativas	Submissão; conformação; credulidade no saber dos dirigentes

ANEXO 7 – DADOS DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DO BC BIÊNIO  
2004-2005

Fonte: BC. **Banco Central do Brasil, página eletrônica oficial**. Disponível em:  
< <http://www.bcb.gov.br> > Acesso em: 15 jan. 2004 (a).

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### **Missão**

Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro nacional.

### **Visão de futuro** (definida em 2001)

O Banco Central do Brasil será, nos próximos cinco anos, reconhecido pela sociedade brasileira e pela comunidade internacional por sua eficácia na manutenção da estabilidade do poder de compra da moeda e da solidez do Sistema Financeiro Nacional.

### **Macroprocessos**

1. Formulação e gestão das políticas monetária e cambial, compatíveis com as diretrizes do governo federal.
2. Regulação e supervisão do sistema financeiro nacional.
3. Administração do sistema de pagamentos e do meio circulante.

### **Valores Organizacionais**

1. Ética
2. Excelência
3. Espírito empreendedor
4. Compromisso com a Instituição

## 5. Espírito de equipe

### **Diretrizes (redefinidas com base nas Orientações Estratégicas de Governo constantes no Plano Plurianual 2004-2007)**

1. **Orientação para o cidadão e controle social:** compromisso com os interesses dos cidadãos e transparência das ações, possibilitando a participação, a negociação, o controle e a avaliação por parte da sociedade.

2. **Qualidade das informações:** garantia de qualidade dos dados e das informações, inclusive com a integração de sistemas, de forma a permitir a melhoria do atendimento ao público, o aperfeiçoamento do desempenho gerencial e a redução dos custos e do tempo dos procedimentos.

3. **Qualidade do gasto público:** integração dos sistemas de planejamento, orçamento, finanças, controle e avaliação do desempenho institucional, com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

4. **Descentralização:** facilidade de acesso dos cidadãos às informações e aos serviços prestados pela Instituição.

5. **Ênfase em resultados:** responsabilização por resultados das ações, de acordo com padrões de eficiência, eficácia e efetividade.