

## Tecnologias de informação, controle social e trabalho: novas configurações disciplinares

Felipe Mateus de Almeida

### Introdução

As inovações tecnológicas e a utilização da informática nos ambientes de trabalho criam um novo quadro na história do capitalismo. O que antes era feito com as mãos, agora é incorporado e objetivado pela máquina, essencialmente o computador.

Para Lojkin (1995), ao contrário do maquinismo desenvolvido na era industrial, a era informacional caracteriza-se pela superação entre a divisão do trabalho produtivo e do trabalho improdutivo, entre trabalhador industrial e assalariado do setor de serviços. A afirmação de Lojkin é problemática porque a era informacional não conseguiu superar essa divisão entre trabalho produtivo e trabalho improdutivo, entre trabalhador industrial e assalariado do setor de serviços. O que se tem desde o taylorismo que “é o primeiro passo para se conseguir combater a tendência da queda da taxa de lucro médio” (VIANA, 2009, p.65), é a tentativa do capitalismo e da burguesia de se combater e de se recuperar, ou até mesmo de se aumentar a taxa de lucro médio, pois com as lutas trabalhistas a jornada de trabalho, que antes durava até 16 horas, hoje dura apenas 8 horas, o que fez com que a taxa de lucro médio, ou seja, a extração de mais-valor absoluto<sup>2</sup> diminuísse muito.

O fordismo, o taylorismo e o toyotismo foram as três etapas do desenvolvimento capitalista que antecederam a revolução informacional de nossos tempos. Segundo Viana,

Taylor se preocupou com o tempo de trabalho e seu aproveitamento máximo. Surge assim a racionalização do processo de trabalho, e sua vigilância se torna mais profunda. O método elaborado por Taylor apresentava um controle do tempo de trabalho, que passa a ser cronometrado. Sem dúvida, o objetivo de Taylor é aumentar a produtividade do trabalho (o que é equivalente, na maioria dos casos, ao aumento de extração de mais-valor relativo) através de diversos artificios, entre os quais o controle rígido do processo de trabalho, o uso do cronômetro, os prêmios por produtividade individual, o parcelamento das tarefas, a formação de especialistas em gerência, a divisão entre trabalho de elaboração e de execução etc. (2009, p. 65 e 66).

---

<sup>2</sup> Podemos entender o mais-valor absoluto como a extensão da jornada de trabalho com o mantimento do mesmo salário.

O taylorismo possuía como características um regime rígido que priorizava a vigilância profunda nos ambientes de trabalho; a racionalização dos trabalhadores e dos ambientes de trabalho; possuía um caráter burocrático devido à criação dos cargos de gerentes científicos e, além disso, tinha uma produção centralizada e baseada no sistema Just In Case (JIC). O taylorismo foi o primeiro regime que se preocupou com a questão da extração do mais-valor relativo<sup>3</sup> e com a aplicação do processo científico, a produção através do saber-fazer dos operários e dos especialistas encarregados, ou seja, havia uma hierarquia e uma burocracia no taylorismo.

Desde o final dos anos 60 até o começo da década de 70, várias tentativas com o objetivo de deixar o espaço fabril mais atraente foram feitas para que os operários se interessassem mais pelo trabalho nas fábricas. Tais tentativas tinham como meta evitar o absentismo e os demais descontentamentos dos trabalhadores com o regime e o modo de regulação fordista do trabalho. Além disso, segundo Heloani “a cisão dogmática entre elaboração e execução, a fragmentação e consequente especialização exagerada (gerando insatisfação e alienação)” (2003, p.105), fizeram com que se pensasse em uma mudança no modo de regulamentação e no regime de acumulação que vigorava no modo de produção capitalista.

É nesse contexto que surge o modo de regulamentação/acumulação toyotista ou como alguns preferem chamá-lo, ohnista. Para Heloani o toyotismo pode ser caracterizado como uma:

(...)inovadora forma de produção, no lugar de gigantescas organizações verticalizadas, que produzem desde a matéria-prima até seus produtos finais, ocorre a descentralização do processo produtivo. Uma enorme rede constituída por pequenas empresas responsabiliza-se pelo fornecimento de peças e outros elementos para serem utilizados por núcleos centrais que dispõem da visão do conjunto e que geralmente possuem tecnologia avançada e grande poder de barganha com seus fornecedores (2003, p.119).

Nesse sentido, o toyotismo deve ser compreendido como um modo de regulamentação e organização da produção, das fábricas e do trabalho que possui como características a descentralização; a tecnologia avançada; o sistema Just In Time (JIT) e a flexibilização e integração das subjetividades dos trabalhadores, ou seja, ao contrário do taylorismo que tinha como base o sistema Just In Case (JIC)<sup>4</sup>, o toyotismo trabalha

---

<sup>3</sup> Podemos entender o mais-valor relativo como a ampliação da produtividade física do trabalho por meio da mecanização.

<sup>4</sup>No sistema Just In Case a produção era em massa.

com o sistema Just In Time(JIT); é um modelo onde a produção não é mais produzida em massa mas é produzida através da demanda por produtos.

Porém, o que diferenciou de maneira mais visível o taylorismo do toyotismo foi a questão da flexibilização e da integração das subjetividades dos trabalhadores (Harvey, 2003; Heloani, 2003). Enquanto no taylorismo o modo de regulamentação do trabalho era mais rígido e fundamentado em ordens, hierarquia e burocracia, no toyotismo substituíram-se as ordens pelas regras, ou seja, foi disseminada uma ideologia que fazia o trabalhador pensar que era parte importante da empresa; que era um ser detentor de um poder de avaliar e concordar ou discordar das opiniões de seus superiores, de seus subordinados ou de seus companheiros de função. O trabalhador passou a acreditar em um discurso no qual a empresa era vista como uma matriarca que deveria sempre ser defendida e idolatrada, ele ainda continuava a ser manipulado e vigiado, e além da parte racional (meios tecnológicos e informáticos), agora ele também era vítima de uma ideologia<sup>5</sup>.

Hoje, com o desenvolvimento das tecnologias e da era da revolução informacional todos esses processos tem se alastrado mais ainda nos ambientes de trabalho e principalmente nos bancos – que foram o foco de inspiração para conclusão desse artigo. Existem discursos, cursos, palestras, universidades corporativas, livros, softwares e programas que proporcionam as empresas a praticarem a vigilância e o controle do trabalhador nos seus ambientes de atuação.

### **Banco do Brasil: um caso concreto da combinação entre tecnologias de informação e disciplina nos ambientes de trabalho**

Como já foi especificado na introdução, várias empresas usam as tecnologias de informação para praticarem a vigilância e o controle social sobre seus funcionários. Porém, as instituições bancárias são as empresas que mais praticam este ato, ou melhor dizendo, as que mais utilizam essa ferramenta em suas agências. Tomei como objeto de minha pesquisa o Banco do Brasil, tendo como objeto de estudo os relatórios semestrais feitos na última década; as apostilas do curso de Gestão de Desempenho por Competências (GDP), além de gráficos e tabelas que mostram os investimentos da instituição em Tecnologias de Informação nos últimos dez anos. É necessário então que

---

<sup>5</sup> O conceito de Ideologia que está sendo utilizado aqui é o mesmo conceito utilizado por Marx, ou seja, Ideologia como falsa consciência sistematizada.

se fale um pouco de cada um desses tópicos que foram tomados como objeto de estudo e de pesquisa em meu trabalho.

Segundo Lima (1995), no toyotismo as empresas passaram a adotar novas políticas de recursos humanos pautadas na escola de relações humanas. Para esta autora, as novas políticas de RH têm como objetivo controlar a esfera social e a esfera psíquica do trabalhador associando-as a empresa e ao ambiente de trabalho dos empregados. As novas políticas de recursos humanos têm como principais características: a utilização dos prêmios e recompensas; o plano de carreira; a estabilidade de emprego; a descentralização; a intelectualização das tarefas; a mudança e a renovação constantes; a adoção de técnicas que antecipam e eliminam os conflitos; a valorização do consenso e a utilização de conceitos das ciências humanas.

(...) Essas novas políticas falam de participação, de iniciativa, de inovação e de maior liberdade conjugada com as novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização. Mas elas falam, ao mesmo tempo, de conformidade às normas, de consenso, de adesão ao projeto proposto pela empresa. Trata-se de uma comunicação estratégica, baseada na persuasão e no condicionamento com a finalidade de obter a adesão máxima do pessoal (1995, p.40).

As novas políticas de RH em conjunto com as tecnologias de informação, são peças importantes no controle da disciplina do trabalhador. Segundo dados do último relatório de administração do Banco do Brasil:

O BB vê a Tecnologia da Informação como um fator estratégico de eficiência operacional e um instrumento chave de diferencial competitivo, por isso investe continuamente no aperfeiçoamento e modernização de suas instalações de TI, não só do ponto de vista técnico como, também, nos aspectos de sua governança e gestão (BB, 2011, p.35).

Percebe-se que a maneira como o Banco vê a Tecnologia da Informação é compatível com a ideia do regime de acumulação integral e com a era da revolução informacional, na medida em que investe em TI para aumentar a sua credibilidade e a sua eficiência em um mercado que vem se tornando cada vez mais competitivo. Além dessa questão de aumentar sua credibilidade e a sua eficiência em um mercado que vem se tornando cada vez mais competitivo, o Banco do Brasil investe em TI para melhorar sua governança e gestão.

O modelo de governança de TI adotado pelo Banco do Brasil é “referente aos processos, estruturas organizacionais e lideranças que asseguram que a TI Corporativa sustenta e estende as estratégias e objetivos da organização” (2011, p.18). Esse modelo de governança tem como um dos seus principais objetivos fazer com a TI capacite os

funcionários do banco a seguirem os padrões e normas reguladoras internas e externas da organização, ou seja, os investimentos em TI juntamente com esse modelo de governança adotados pelo Banco do Brasil têm a finalidade de adequar seus funcionários as regras e normas do banco, os investimentos em TI além de melhorarem o atendimento, criarem novas formas de recepção ao cliente, tem também uma segunda intenção que é manter a vigilância e o controle dos funcionários da instituição.

Além desses investimentos em TI e nesse modelo de governança que por trás desse discurso de melhorar a qualidade do atendimento e dos equipamentos esconde uma tática de manipulação e vigilância dos funcionários da agência, o Banco do Brasil também possui uma Universidade Corporativa.

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil foi criada em 2002 e tem como papel “(...)desenvolver a excelência humana e profissional, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil” (2011, p.39).

A Universidade Corporativa do BB auxilia seus funcionários a descobrir e a desenvolver seus talentos, crescer profissionalmente e contribuir para o bom desenvolvimento dos negócios. Esse desenvolvimento dos funcionários ocorre por meio de treinamentos nas modalidades presencial, autoinstrucional ou em serviço, além da contratação de cursos externos para necessidades pontuais. Todas essas ações de capacitação visam à melhoria dos currículos dos funcionários. A Universidade Corporativa do BB também conta com bibliotecas que tem como objetivo a coordenação das atividades de prospecção, gestão e disseminação da informação e do conhecimento. As bibliotecas estão disponíveis para a comunidade para a realização de estudos e pesquisas, além de um acervo para consulta.

Por trás dessa ideia de capacitação, treinamento, crescimento profissional e humano dos funcionários a Universidade Corporativa do Banco do Brasil tem um objetivo principal que é “concretizar a visão de futuro do Banco, atingir seus objetivos estratégicos e desenvolver suas crenças e valores, consolidando o compromisso com os acionistas, os clientes, os funcionários e a sociedade” (2011, p.39).O que a Universidade Corporativa do Banco do Brasil realmente visa é o total controle, devoção e subordinação dos seus funcionários à instituição. Os funcionários são orientados a possuírem um discurso de defesa da instituição, a instituição é uma espécie de mão amiga do trabalhador, uma companheira fiel que está sempre com ele.

Na tentativa de fazer com que essa ideologia seja mais disseminada e incorporada ao cotidiano dos funcionários do banco, a instituição criou no ano de 2005 o curso de Gestão de Desempenho por Competências. Este curso avalia os funcionários em cinco perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade. A avaliação pode ser realizada pelo superior, por subordinados, por pares (colegas) e pelos próprios funcionários (autoavaliação).

A GDP por competências tem como objetivos a sistematização das informações permitindo com que o gerenciamento do desempenho dos funcionários seja vinculado aos objetivos da empresa; a melhoria dos resultados do banco através do aprimoramento das ações de capacitação do funcionário e democratizar as relações de trabalho. A competência nesse modelo de avaliação adotado pelo Banco do Brasil é entendida como uma mistura de conhecimento, habilidade e atitude que aprimoram e produzem resultados que reforçam a atitude positiva, manifestando-se com disposição para continuar a fazer, sempre mais e melhor, num círculo virtuoso (BB, 2005, p.24).

A GDP por competências doutrina os funcionários do banco para que sempre acreditem que podem avaliar a si mesmos, a seus colegas de mesma função, seus superiores ou seus subordinados sem que sofram represálias ou qualquer tipo de punição do banco. É uma atitude feita para que se tenha a ideia de que o ambiente na agência é sempre igual para todos, para que o funcionário se sinta bem, para que ele imagine que não existem conflitos ou situações desconfortáveis na agência. O funcionário que acaba por acreditar nesse discurso porque está sendo treinado e doutrinado para que isso aconteça, não sabe que na verdade a GDP por competências é um processo que facilita a vigilância e controle dos funcionários na agência. A avaliação feita através de pares, pelos superiores, pelos subordinados e pelos colegas de mesma função é uma tática que faz com que o trabalhador vigie o seu colega e ao mesmo tempo trabalhe sobre pressão para que não sofra nenhuma penalidade por estar exercendo sua função de maneira errada.

As apostilas do curso da GDP por competências ainda dizem que o gerente na agência não deve ser visto somente como aquele que está acima da grande maioria dos funcionários, ele deve ser visto como um amigo, como um companheiro de equipe que também ajuda no desenvolvimento das funções e na resolução dos conflitos. O gerente é visto como um ser que possui um papel desenvolvidor – gerente desenvolvidor – que conduz a sua equipe na direção dos resultados esperados pela empresa e que caminha

junto com os funcionários, procurando contribuir para que se mantenham motivados, saudáveis e produtivos (BB, 2005, p.5).O gerente desenvolvedor também tem a função de promover e administrar na equipe a harmônica convivência conflituosa (2005, p.7). Mais uma vez, o trabalhador é iludido e passa a acreditar que seu gerente por mais que esteja acima dele, é um membro comum na equipe.

É interessante ressaltar ainda que no curso da GDP por competências o funcionário é orientado para que utilize suas palavras com bastante cuidado para que não estrague o clima de boa convivência dentro da agenda. É o caso do feedback, que na linguagem da GDP por competências é chamado de feedback de reconhecimento e feedback de aprimoramento. O feedback de reconhecimento é constituído por comentários de valorização a um funcionário pelas suas ações, comportamentos e tarefas realizadas e que são consideradas como corretos e adequados pela instituição; o feedback de aprimoramento é dado a um funcionário quando suas ações, seus comportamentos e suas tarefas realizadas não satisfazem ou não são consideradas como corretas ou adequadas pela instituição, ou seja, é uma crítica que não pode ser chamada de “crítica” e que deve ser passada com muito cuidado e em um momento oportuno para que não ocorram conflitos no ambiente harmonioso da agência bancária. Segundo a apostila número 2 da GDP por competências:

Em um processo de feedback não basta estarmos dispostos a ser sinceros. Nosso interlocutor pode não estar em um momento adequado para ouvir “as verdades” que gostaríamos de expressar. (...)Devemos aguardar um momento propício e dizer ao colega que gostaríamos de bater um papo sobre alguns pontos do comportamento dele que, a nosso ver, precisam de aprimoramento (2005, p.19).

É como se a instituição Banco do Brasil fosse uma família, onde o funcionário tem que respeitar e saber a hora certa de fazer um comentário que venha a criticar o seu colega, subordinado ou seu superior. É preciso que o funcionário saiba utilizar bem as palavras para que não crie uma barreira que venha a atrapalhar o bom relacionamento da “família” Banco do Brasil.

Com esse sistema de avaliação o Banco do Brasil toma conta das faculdades subjetivas e psicológicas dos seus funcionários, através de um jogo de palavras, códigos, apostilas, programas, cursos e softwares:

Ditando novos mecanismos de controle, a formulação dessa forma inconsciente de dominação inicia-se com a substituição de ordens por regras. O capital adota, assim, uma visão mais sofisticada dos

mecanismos de poder, apresentando sistemas de valores que devem ser utilizados pelo indivíduo no interior da empresa, de tal maneira que as estruturas mentais dos trabalhadores sejam “objetivamente ajustadas às estruturas sociais”. (...) Trata-se em suma, a nosso ver, de uma gramática dirigida para a identificação com os valores da empresa, implicando a subordinação do trabalho ao capital, e na qual a linguagem desempenha papel fundamental (2003, p.107).

Portanto, nesse sentido, o Banco do Brasil com todas as suas táticas faz com que o funcionário seja levado a uma identificação com a organização, fazendo com que todas as relações pessoais e sociais sejam apropriadas de suas particularidades mais abstratas para serem submetidas à outra lógica: a lógica da produção e do lucro.

### Considerações Finais

A internet é uma ferramenta que tem muita utilidade para toda a sociedade. Ela serve para fazermos pesquisas, digitarmos trabalhos, buscar por notícias que envolvem nossa cidade, nosso estado, nosso país e todo o mundo; ela abriu novos caminhos e criou conexões que sem ela jamais poderiam ser criadas.

Ninguém pode negar que a internet foi e ainda é uma das maiores invenções criadas pelo homem, porém, é preciso salientar que ela tem sido apropriada e utilizada para os interesses da capital. Nos últimos dez anos têm ocorrido um grande aumento nos investimentos em Tecnologias de Informação por parte dos bancos e demais empresas, tal investimento é feito com o discurso de melhorar o atendimento, as agências ou escritórios, capacitar os funcionários através de cursos, treinamentos e reuniões com psicólogos e psiquiatras.

Porém, o propósito desses investimentos em TI não é apenas o de capacitar os funcionários através de cursos, treinamentos e reuniões com psicólogos e psiquiatras; e não apenas de melhorar o atendimento nas agências, esses investimentos em TI têm como objetivo principal manipular e vigiar o trabalhador adequá-lo a lógica do capital, explorá-lo por meio da extração de mais-valor relativo.

Em uma sociedade de controle, onde há uma ausência de limites e o tempo é contínuo, a revolução informacional se tornou mais um artefato que trabalha para o capital. A informação, o conhecimento e a comunicação são manipuladas e monopolizadas pelo estado<sup>6</sup> capitalista burguês; a revolução informacional em conjunto com investimentos dos bancos e das demais empresas apropria-se das subjetividades

---

<sup>6</sup>A palavra estado foi escrita com letra minúscula em todo o artigo para que não se crie um fetichismo acerca da mesma.

dos trabalhadores, criando discursos, códigos e ideologias que o iludem e fazem ele acreditar que faz parte dos lucros e do desenvolvimento da instituição, fazem ele acreditar que faz parte de uma família onde ele é querido; apropriam-se dos momentos de lazer individual ou coletivo do trabalhador. A instituição se torna um ser onipresente que o trabalhador carrega consigo para todos os lugares em que frequenta.

Por fim, é importante ressaltar que o trabalho não perde o seu caráter de centralidade na análise das relações sociais, porém, a cada dia que passa a sua análise fica mais complexa por conta das mutações nos regimes de acumulação do modo de produção capitalista e as transformações que essas mutações trazem para a sociedade.

### Referências Bibliográficas

- ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy (orgs). *Infoproletários: a degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.
- BANCO do Brasil. *Relatórios Anuais*. Brasília – DF, 2001-2011.
- \_\_\_\_\_. *Universidade Corporativa*. Brasília – DF, 2005 – 2012.
- HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 2003.
- HELOANI, Roberto. *Organização do Trabalho e Administração: uma visão multidisciplinar*. Rio de Janeiro: Editora Cortez, 2003.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. *Os Equívocos da Excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis – RJ: Vozes, 1996.
- VIANA, Nildo. *O capitalismo na era da acumulação integral*. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2009.

**Felipe Mateus de Almeida**

Graduando em Ciências Sociais pela Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Federal de Goiás – UFG.  
E-mail: [felipe.mateus.sociologia@gmail.com](mailto:felipe.mateus.sociologia@gmail.com)