

## O USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO MECANISMO DE CONTROLE: ANÁLISE DE MÚLTIPLOS CASOS NO SETOR BANCÁRIO

Aline Castro Jansen<sup>1</sup>

Alisson Eduardo Maehler<sup>2</sup>

**Resumo:** A Tecnologia da Informação (TI) tem sido uma das ferramentas mais utilizadas e que evoluem mais rapidamente no cenário de negócios atual. Nessa mesma linha, seguem as formas de controle utilizadas pelas empresas com os seus funcionários. Assim, é importante distingui-las temporalmente: antigamente, utilizavam-se formas mais rústicas e explícitas para manter o controle dos empregados; já nos dias atuais, as organizações buscam tornar o controle invisível, de maneira que os mesmos o percebam o mínimo possível, com a finalidade de maximizar os lucros empresariais. Percebendo a ligação direta entre o desenvolvimento de TI e de modernas formas de controle, sentiu-se a necessidade de estudar mais profundamente essa questão e entender melhor esse processo. O elemento utilizado para investigação foram os bancos de Pelotas, públicos e privados, nos quais o controle é, ao mesmo tempo, visível e invisível aos olhos dos funcionários. Portanto, foram feitas sete entrevistas com pessoas que trabalham em bancos, utilizando o método de pesquisa *snowball*, no qual um indicou o outro e, ao final deste trabalho, são apresentados os resultados e a real relação existente entre o desenvolvimento da Tecnologia da Informação e as novas formas de controle nas empresas.

**Palavras-chave:** Tecnologia; Tecnologia da Informação; Controle.

## THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGY AS A CONTROL MECHANISM: ANALYSIS OF MULTIPLE CASES IN THE BANKING SECTOR

**Abstract:** The Technology of Information has been one of the most useful and developed tools on the business world. In the same way, there are the control modes, in which companies use with their employees. In fact, it is important to distinguish them far apart in time: in the past, rustic and explicit ways were used to keep workers controlled; currently, it is important to make the control implicit, so that the employees do not realize that they

---

<sup>1</sup> Mestranda em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel). Rua Gomes Caneiro, n. 01, Pelotas-RS CEP 96010-610. E-mail: [aline\\_jansen@yahoo.com.br](mailto:aline_jansen@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduado em Administração pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel). Estágio de Doutorado na Universidade de Lisboa, Portugal. Atua como professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal de Pelotas (UFPel).

have been manipulated by their superiors, with the aim to increase the corporate profits. Understanding that there is a big connection between Technology of Information development and modern ways of control, came the need to deeply study this question and to find out how this process really works. For this analysis, public and private banks from Pelotas were used, in which the control is both visible and invisible to employees' eyes. Therefore, seven interviews were conducted with people who work in banks, using the 'snowball' research system, in which each person indicated another. In the end of this article, the results from those interviews are revealed and also, the real relation between the development of Technology of Information and modern ways of control inside companies.

**Keywords:** Technology; Technology of Information; Control.

## Introdução

A ciência da administração constitui fator de grande importância na direção de todos os negócios, independentemente do tamanho e da índole, podendo ser industriais, comerciais, políticos, religiosos (FAYOL, 2011). Historicamente, a partir da Revolução Industrial, as organizações empresariais tornaram-se gradativamente maiores e mais complexas, tendo como foco, quase que singularmente, a lucratividade. Assim, as ferramentas que auxiliam no objetivo final da empresa são cada vez mais importantes e a informação, aliada a inovações tecnológicas, aparece como ponto fundamental neste mundo globalizado, tornando-se relevante em toda e qualquer organização.

Com o passar do tempo, as empresas passaram a substituir a definição rigorosa dos modos de produção por uma nova forma de controle social, que conta com o auxílio da tecnologia e, principalmente, da cultura organizacional. Essa afirmação segue na linha de raciocínio de que a mesma é composta de valores e de significado da visão de mundo dos dirigentes empresariais, além disso é internalizada pelos funcionários através de seu contato diário com os códigos de conduta do negócio. Assim, o controle, difuso na cultura organizacional, torna a necessidade que os dirigentes têm de manter os colaboradores congruentes aos objetivos da empresa mais simples de ser atendida.

A partir disto, as novas formas de controle impostas se tornaram invariavelmente e consideravelmente subjetivas. Dessa maneira, passou-se a enfatizar nas organizações aspectos bem mais ideacionais, através da elaboração de um discurso de participação que constrói a cultura das entidades empresariais.

Seguindo na mesma linha de raciocínio, a Tecnologia da Informação (TI), que também auxilia no “disfarce” do controle pelas instituições, visa, dentre outras funções, a auxiliar no planejamento e controle dos processos empresariais, o que acarreta o aumento da eficiência organizacional, pois auxilia no monitoramento dos métodos e procedimentos diários do negócio.

Com as oportunidades geradas a partir do surgimento da tecnologia – aliada à informação -, eclodem os novos modos de empregabilidade flexível que surgem como uma opção aos trabalhadores que ambicionam atividades mais dinâmicas. Entretanto, essa flexibilidade impõe, indiretamente, métodos mais sofisticados de controle, os quais se tornaram cada vez mais difíceis de serem expostos, visto que o próprio sistema os tornou indecifráveis.

Posto isso, detecta-se a necessidade de analisar o uso da Tecnologia da Informação como instrumento de controle pelas empresas sobre os seus funcionários. Sendo assim, o ambiente escolhido para desenvolver a pesquisa sobre esta possível relação foram os bancos, públicos e privados, do sul do estado do Rio Grande do Sul. Portanto, para esta pesquisa, foi proposto o seguinte objetivo: analisar a relação existente, direta ou indiretamente, entre o desenvolvimento tecnológico e as novas formas de controle, bem como identificar a forma com que a TI é utilizada como mecanismo de controle dos funcionários pelos gestores nas empresas.

Além desta introdução, o artigo é dividido em outras oito seções: a segunda seção analisa as novas formas de controle; após, na terceira, aprofunda-se o conceito de cultura organizacional; a quarta seção expõe o uso da TI nas organizações, seguida da quinta seção, que faz um paralelo entre o trabalho e a tecnologia nos dias atuais; a sexta retrata a flexibilidade no ambiente laboral; a sétima seção apresenta os procedimentos metodológicos e, na última seção, são expressas as considerações finais deste artigo.

## **2. Tecnologias da Informação e Novos Controles**

### **2.1 Análise dos Novos Controles**

Desde a infância, é possível visualizar a imposição de certo estilo de vida pela sociedade, no qual o indivíduo sofre influência para estudar arduamente, ter o trabalho como o princípio de sua existência, ser bem sucedido e formar uma família. Conforme o cidadão vai se desenvolvendo, a cobrança vai se tornando presente na sua vida e passa a se tornar um ciclo a partir do momento em que ele age de forma igual com seus filhos, amigos e familiares. Por fim, o mesmo acaba por não refletir sobre essa situação que lhe é imposta, não tem opinião própria sobre esse fato e apenas reproduz o discurso social e as regras estabelecidas durante o curso de sua vida.

Aprofundando este assunto, caracteriza-se o controle, na visão de Tannenbaum (1968) *apud* Silva (2003), como sendo uma preocupação com o comportamento das pessoas, o qual deve estar diretamente conectado com os objetivos da sociedade, instituição ou organização. A ideia de controle organizacional é reforçada pelas palavras de SILVA (2003, p. 800):

O conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder no sentido de que pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de outro e reflete os interesses presentes na organização assim como as posições dominantes capazes de impor concepções da realidade.

Conforme Costa (2010), o controle já era previsto no paradigma da administração científica que fundamenta a Escola Clássica, iniciada originalmente por Taylor (2010) e Fayol (?). O primeiro autor destaca a importância de contratar funcionários eficientes, que, através do forte controle sofrido dos seus gerentes, podem ter o maior aproveitamento produtivo individual possível. Portanto, destaca-se que Taylor (2010) possui uma visão de que o sistema é mais importante do que as pessoas no ambiente organizacional; por conseguinte, visa a “moldar” os trabalhadores conforme as necessidades da organização, o que pode ser executado atualmente através de diversos *softwares* de TI.

Desse modo, surge uma nova forma de disseminação da informação e potencialização dos conceitos: “Viver efetivamente é viver com informação adequada. A comunicação e o controle, portanto, são integrantes da essência da vida interior do homem, na mesma medida em que fazem parte de sua vida em sociedade” (WIENER, 1968 *apud* FERREIRA, 2006 p. 19).

A criação de novos modelos de controle mediante o uso intensivo da Tecnologia da Informação é uma experiência de gestão que está sendo empreendida hoje em dia em grande parte das organizações. Assim, as empresas justificam o monitoramento das tarefas de seus empregados como sendo medidas que têm como objetivo assegurar o aumento de produtividade, a redução de custos, o controle de qualidade e a preservação da segurança interna – no sentido de evitar o vazamento de informações estratégicas da companhia. Posto isto, verifica-se que as atividades mais controladas pelos superiores são o acesso de *websites*, as conversas telefônicas e, por último – e mais evidenciado – o envio de *e-mails*.

## 2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional interfere diretamente na forma de controle dos funcionários, no grau de controle aplicado e, principalmente, nas ferramentas utilizadas com esse escopo.

Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros. Dessa forma, Pires e Macêdo (2006, p. 83) definem o conceito:

A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados compartilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

A ideologia central de uma organização é composta por valores, os quais, segundo Barreto *et al.* (2013), são conceituados como sendo o nível da cultura organizacional que engloba as estratégias, os objetivos e as filosofias pessoais e do conjunto organizacional em si. Estes mesmos autores alegam que é possível caracterizar as organizações a partir de traços comuns encontrados no ambiente organizacional. Apesar de reconhecer-se a existência de subculturas dentro das organizações, os valores essenciais que são definidos pelos executivos da empresa e compartilhados pelos seus empregados são a peça central que constrói a cultura dominante.

A cultura organizacional, conforme realça Denison (1996), refere-se à estrutura das organizações, que está enraizada em valores, crenças e atitudes oriundas da interação e da socialização de seus membros no local de trabalho. Portanto, conclui-se que, conceitualmente, a cultura organizacional pode ser definida como sendo um conjunto de características e valores centrais que refletem a essência da empresa e que norteiam as ações dos atores organizacionais.

### 2.3 O Uso da Tecnologia da Informação nas Organizações

Ferreira (2006, p.19) introduz o debate sobre TI da seguinte maneira:

A sociedade atual funciona galegada em conceitos de cunho tecnológico. Essa afirmativa se apresenta dentro de uma problemática que oculta suas raízes em outras décadas. Para tanto, é necessário entender que a informação surge na sociedade como um rolo compressor, necessário e indispensável à sociedade pós-moderna.

Apesar de existirem inúmeras definições para a TI, neste artigo iremos nos restringir ao breve conceito de Albertin e Albertin (2007), que a apontam como sendo a utilização de componentes eletrônicos, *hardware*, *software*, pessoas envolvidas na obtenção, armazenamento, disseminação e disponibilização de informação e atuação em diferentes áreas dentro das organizações que a utilizam.

Segundo Teixeira Júnior e Ponte (2004), a TI originou-se principalmente da utilização de computadores nas empresas com a função do processamento transacional de dados. Ainda

segundo os autores, essas máquinas passaram a ser utilizadas, transpassado algum tempo, como apoio aos gestores do negócio e, atualmente, trabalha-se com o alinhamento e a integração das informações de todos os setores da empresa com as estratégias organizacionais.

Sordi (2003), então, salienta que as principais dimensões de valor da TI para os negócios impactam diretamente no processo de planejamento e suporte aos gerentes, no relacionamento eficaz com clientes e fornecedores, na produção, nas operações e na logística dos materiais, nos serviços e produtos finais, no marketing e nas vendas. Logo, as empresas já percebem a TI como um fator estratégico, e essa passa a não ser mais gerenciada como uma simples atividade de apoio, sendo imprescindível o seu alinhamento com as metas e com o plano estratégico da empresa.

Assim, a tecnologia de identificação dos usuários na utilização de Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) é, dentre outros, um exemplo de utilização da TI como forma de controle dos funcionários; pois, através dessa ferramenta, é possível verificar quem está acessando o sistema, quais os dados que estão sendo acessados e qual processo está sendo executado.

## **2.4 Paralelo entre o Trabalho e a Tecnologia**

O armazenamento e o processamento de grandes quantidades de dados, a interatividade da Internet que excede os limites territoriais, a flexibilidade do computador pessoal portátil e a TI são alguns exemplos de inovações tecnológicas que trouxeram grande impacto à administração das empresas e que mudaram o próprio ambiente empresarial.

Desse modo, a adequação das estratégias e dos objetivos do negócio principal da empresa com as estratégias, objetivos e funções de TI é primordial e, segundo Brodbeck e Hoppen (2003), traduz-se no alinhamento entre o Planejamento Estratégico de Negócios (PEN) e o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI). No entanto, se este alinhamento não ocorre, nem mesmo as tecnologias mais inovadoras conseguem trazer grandes vantagens competitivas e desempenho organizacional superior, além de não conseguirem agregar maior valor ao negócio (BRODBECK; HOPPEN, 2003).

Dentro do contexto de processos gerenciais, Batista (2006) afirma que os Sistemas de Informação (SI) podem ser classificados de acordo com o problema organizacional que ajudam a resolver: sistemas de nível estratégico; sistemas táticos; sistemas de conhecimento e sistemas operacionais. Assim sendo, o objetivo de usar o SI, em alguns casos, pode ser também a criação de um ambiente empresarial em que as informações sejam confiáveis e que possam fluir na estrutura organizacional.

Ligando esses aspectos ao fator humano nas organizações, percebe-se que o emprego interfere na vida pessoal dos indivíduos, principalmente no seu tempo de lazer e de atividades que não estão ligadas diretamente com o mesmo, assim sendo, é visível a importância do trabalho nas dimensões mais subjetivas da vida das pessoas (MACIEL; MARQUES, 2008). Isso ocorre devido, sobretudo, aos instrumentos que a TI proporciona, os quais podem ser acessados mesmo de longe da organização, o que faz com que o indivíduo acabe exercendo o seu trabalho fora do horário específico para isso.

Além do mais, observa-se o aumento gradativo da individualização do ser humano, o que está, direta ou indiretamente, preso à tecnologia e ao trabalho, o que acaba dificultando as relações humanas. Por meio das observações feitas, o novo conhecimento adquirido aponta para o julgamento de que o ritmo das máquinas impõe um novo ritmo e uma nova forma de viver para o ser humano.

## 2.5 Flexibilidade no Trabalho

“A ênfase na flexibilidade está mudando o próprio significado do trabalho e também as palavras que empregamos para ele”, reconhece SENNETT (2000, p. 09). Assim, a expressão ‘capitalismo flexível’ descreve hoje um sistema no qual se enfatizam as novas formas da empregabilidade. Conseqüentemente, passa-se a transformar a estrutura organizacional, desviando-se das formas rígidas de burocracia, evitando, assim, os males causados pela rotina.

Desse modo, contemporaneamente, “a sociedade de informação seria caracterizável pela generalização do trabalho inteligente que deve ser realizado em redes de organizações flexíveis” (MONIZ; KOVÁCS, 2001 p. 29). Contudo, flexibilidade não é apenas desburocratizar, eliminar papéis, formulários, arquivos e nem é somente possuir empregados com trabalhos considerados flexíveis. É necessário para a empresa ter uma visão dinâmica do negócio como um todo, tornando-se um sistema que opera com ininterrupto reajustamento de seus processos a partir das demandas do mercado.

Um grande número de economistas argumenta que os altos índices de desemprego poderiam ser reduzidos por mercados de trabalho mais flexíveis. Naastepad and Storm (2006) *apud* Zhou *et al.* (2011), através de sua pesquisa feita nos países da OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, que tem 31 países-membros - comprovaram que o aumento na flexibilidade das relações de trabalho causa um crescimento proporcional

nas burocracias de gestão, pois há maior necessidade de monitoramento e controle do comportamento dos empregados.

Um exemplo de trabalho flexível que ganha cada vez mais espaço nas grandes empresas é o de *freelancer*. Estes profissionais funcionam como um time paralelo, formado por especialistas conectados pela internet em todo o mundo, os quais não possuem contrato formal de trabalho com a organização. Esta forma de trabalho temporário possui grandes vantagens, tanto para a empresa, pois permite que a mesma entregue resultados mais rapidamente para os clientes e com custos mais baixos, quanto para os indivíduos, visto que as gerações mais jovens gostam de ambientes mais dinâmicos, além de obterem liberdade para trabalhar em casa e em horários alternativos.

Conforme Pereira (2009) evidencia, a independência que decorre do emprego flexível gera, em sua maioria, situações inesperadas, pois o tempo de trabalho passa a ser estendido através de tarefas realizadas após o horário de expediente normal e nos finais de semana, o que pode prejudicar outras atividades que o indivíduo possui. Por essa razão, o Tribunal Superior do Trabalho – TST - trata esse assunto com cautela, buscando impedir – ou diminuir – o abuso por parte das empresas.

Portanto, a fim de obter maior controle da produção individual e coletiva dos trabalhadores que não estão no espaço físico empresarial, as empresas definem objetivos organizacionais, os quais normalmente são executados através de Sistemas de Informação Gerencial (SIG) e que permitem melhor monitoramento sobre cada funcionário.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

A metodologia de pesquisa consiste no método e nas técnicas que o pesquisador utiliza para realizar a análise. Quanto aos objetivos, esta investigação caracteriza-se como descritiva; nesse tipo de estudo, a finalidade consiste na descrição, registro, análise e interpretação dos dados sem a manipulação dos mesmos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Depois de explorar o estudo do tema deste trabalho, verificou-se que a opção mais adequada para o mesmo é, indeferivelmente, a pesquisa qualitativa. Segue-se o mesmo pensamento de Beuren e Raupp (2004, p. 92), os quais afirmam que “a abordagem qualitativa visa a destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, devido à superficialidade deste último”.



O instrumento de coleta de informações utilizado foi a aplicação de entrevistas semiestruturadas, e a análise foi feita através do conteúdo das respostas. As entrevistas ocorreram todas durante o mês de julho de 2013.

Considerou-se necessária a utilização da coleta de dados via bola de neve (do inglês *snowball sampling*), que é uma técnica adaptativa, na qual os indivíduos que fazem parte da pesquisa são indicados diretamente pelos pesquisados, de acordo com Silva *et al* (2006). Logo, os entrevistados apresentados neste artigo aceitaram fazer parte da pesquisa, bem como estão cientes do uso de suas falas para seus devidos fins.

Desse modo, avaliando o problema abordado nesta pesquisa, considerou-se mais adequado definir a população alvo como sendo indivíduos que trabalham em bancos, totalizando cinco bancos distintos (três públicos e dois privados), reconhecidos na zona sul do Rio Grande do Sul.

Os sete funcionários selecionados possuem diferentes perfis: três deles trabalham em bancos públicos e quatro trabalham em bancos privados, além disso, foram selecionados gerentes, caixas, assistentes e até estagiários. Sendo assim, alguns dos entrevistados são graduandos, outros graduados e um com pós-graduação. Esta diversidade possui a finalidade de detectar, através dos variados pontos de vista, as formas de controle utilizadas nessas instituições através de ferramentas de TI.

Após as entrevistas, foram feitas as transcrições, descrevendo exatamente quais palavras foram utilizadas pelos entrevistados, evitando, assim, a perda de alguns dados. Assim, neste artigo, as falas dos entrevistados são diferenciadas do corpo do texto para dar ênfase às mesmas.

#### **4. Análise dos Dados**

Com relação à cultura organizacional, os entrevistados E1, E3 e E7 possuem a opinião de que a cultura do banco é forte, pois possui um ambiente interno agradável e com estrutura propícia ao trabalho. Por outro lado, os demais respondentes sentem que existem diversos conflitos dentro da organização, o que acaba dificultando a execução das atividades, no entanto, apesar de não especificarem quais são esses conflitos, percebe-se que, na sua maioria, têm ligação com a pressão pelos resultados.

Além disso, os entrevistados afirmaram que toda a cultura e o ambiente interno são estruturados visando ao alcance das metas, o que acaba por exercer maior pressão nos

empregados. Isso se relaciona com a afirmação de Ribeiro (2005), que a cultura de qualquer organização é composta por um conjunto de princípios gerais, os quais atendem a interesses da instituição. E, neste caso, portanto, percebe-se que o mais importante para a instituição é o alcance das metas.

Oposto a isso, na questão relativa a valores organizacionais, a transparência apareceu em 6 das 7 entrevistas, o que significa que este realmente é o valor mais importante para o banco e que os funcionários têm consciência disso. Outros valores também foram citados, tais como: ética, comprometimento, envolvimento, honestidade, respeito, bom atendimento ao cliente e atingimento de metas, que também é citado neste tópico.

No entanto, a visão do entrevistado E5 é um pouco diferente dos outros e da descrição de cultura organizacional dada por Denison (1996), pois este autor afirma que a mesma se encontra enraizada nos valores, crenças e atitudes dos membros no local de trabalho, no entanto o entrevistado E5 explica que muitas vezes os funcionários não concordam com algumas atitudes que necessariamente têm de tomar e possuem valores distintos da cultura organizacional. Logo, ele retrata como normalmente funciona a rotina do banco:

E5 - Transparência e respeito com o cliente sempre foram os valores praticados pela organização. No entanto, o atingimento de metas às vezes obriga a instituição a agir de forma que eu não considere ético, negociando produtos que não são necessários para os clientes para que os produtos que eles de fato necessitam sejam liberados. Resumindo, o maior valor da organização é o atingimento das metas.

Na pergunta sobre o uso da tecnologia nos bancos, os respondentes garantem utilizar apenas programas comuns (como *Word*® e *Excel*®) na sua rotina de trabalho. Eles também comentaram sobre a utilização dos programas do banco, mas não entraram em detalhes sobre o funcionamento dos mesmos, mantendo-os em sigilo. Verificou-se, então, que se utiliza somente uma plataforma básica, quase rudimentar, que se baseia na origem da TI, conforme Teixeira Júnior e Ponte (2004) abordam, a partir da utilização de computadores nas empresas com a função de processamento dos dados essenciais. Apenas o entrevistado E5 se opõe a isso, afirmando utilizar uma ferramenta inovadora e mais avançada, se comparada com as outras citadas, que é o *webex* - um aplicativo no qual é possível fazer reuniões *online* e *webconferências*.

No que se tange à flexibilidade, essa é sentida nos bancos na forma de abordar e fidelizar os clientes, pois os empregados devem encontrar a melhor maneira de atingir as metas, além de desfrutarem da liberdade de expor suas opiniões e ideias a fim de melhorar o processo, como ilustrado pelo entrevistado E3:

E3 - (...) eu posso criar várias maneiras de abordar clientes e, como eu estou sempre tentando criar maneiras diferentes, eu tenho suporte dos estagiários que me ajudam a ter novas ideias.

Por outro lado, apesar de algumas exceções, o banco ainda possui uma burocracia rígida, o que vai ao encontro da literatura, pois Zhou *et al.* (2011) sustentam que o aumento da flexibilização no trabalho tem uma relação proporcional com o aumento na burocracia do cotidiano, pois os gestores sentem uma maior necessidade de monitorar as atividades exercidas e o desempenho alcançado por seus empregados. Soma-se a isso o fato de os bancos pesquisados não possuírem atividades realmente flexíveis, assim como não disponibilizarem horários de trabalho mais maleáveis, o que poderia facilitar algumas tarefas rotineiras.

No elemento “pressão por resultados”, foi atestado que esse é um fato incontestável para quem trabalha em bancos, independente de ser público ou privado, o que é alvo de descontentamento por parte da maioria dos funcionários. O entrevistado E3 confirma essa constatação:

E3 - (...) o nosso programa de estágio é baseado nas nossas metas mesmo. Então, se a gente não atinge cem por cento, a gente pode ser demitido.

Todavia, alguns respondentes se sentem confortáveis com isso; pois, quando iniciaram as suas carreiras nos bancos, estavam conscientes da cultura de exigência de alcance de metas, além de já terem a cultura organizacional bem enraizada, e consideram que a pressão sofrida por eles é normal no segmento em que estão inseridos, conforme assegura o entrevistado E1:

E1 - É uma pressão normal do mercado de trabalho, como é um mercado competitivo e a concorrência é bastante forte e sabendo que a empresa representa o governo, que está em um momento bastante forte de pressão para transferir recursos para a sociedade. Então a gente trabalha com metas pré-definidas e os fatos novos que acontecem, a gente tem que ir se adaptando. Banco trabalha basicamente só com metas.

Todos os respondentes, sem exceção, alegaram se sentir controlados dentro da organização, alguns se sentem confortáveis com este controle e outros, nem tanto. Na literatura, Taylor (2010) defende a visão de que o sistema é mais importante do que as pessoas no ambiente organizacional, e que os atores organizacionais são ‘moldados’ conforme os interesses previamente estabelecidos e, por conseguinte, são monitorados, a fim de os gestores se certificarem de que os seus objetivos estão sendo perseguidos e alcançados.

Dentro deste tópico, é citado o “controle invisível”, o que não é percebido pela grande maioria dos bancários, e eles acabam não refletindo sobre isso, confirma o entrevistado E5:

E5 - Existe o tradicional controle sobre a produtividade e atingimento das metas, mas também existe o controle “invisível” sobre os diversos processos que são executados diariamente e que devem ser realizados sem erro. Existe um monitoramento por amostragem destes processos e eventuais erros e, dependendo do grau de importância, pode resultar até em demissão do funcionário.

Assim, contata-se o uso de diversas formas de controle, através de ferramentas simples e de técnicas de Tecnologias de Informação mais avançadas. O entrevistado E1 aprofunda mais essa questão:

E1 - Sim, todo mundo é controlado. Você é vigiado por câmeras, você é vigiado por sistemas de *softwares* e também é vigiado pelas pessoas que acompanham. Além do cartão ponto, que existe para a maioria dos funcionários, mas na minha função, não. Existe também, um setor na empresa que tem acesso a todos os *e-mails*, tudo que passa na máquina do empregado. A máquina é acessada por uma área de tecnologia que acessa a todos as máquinas. Existem superiores com autoridades, mas também não são todos, são os específicos da área de controladoria.

Já o entrevistado E5 sustenta que, na instituição onde trabalha, não existe um monitoramento ativo, mas sim, reativo ou posterior, caso o funcionário tenha que ser investigado através de processo administrativo, ou seja, varia de acordo com a instituição em questão.

É visível a boa distinção entre o momento de trabalho e o momento de lazer pelos funcionários dos bancos, contrariando a literatura, que indica que normalmente o tempo de trabalho passa a ser estendido através de tarefas realizadas após o horário de expediente normal (PEREIRA, 2009). Apenas em dois casos – um em que o entrevistado E3 confirma atender ao telefone pessoal fora do expediente de trabalho e o outro em que o entrevistado E1 afirma ir a eventos do banco em finais de semana – nota-se que o trabalho ultrapassa os limites de horário impostos pelo vínculo empregatício, nos demais casos executam-se as atividades somente durante o expediente do banco.

Em relação à pergunta “Em sua opinião, a tecnologia age como um instrumento de controle do trabalho?”, as respostas foram unânimes, pois todos acreditam que sim, a tecnologia é usada como forma de controle pelas empresas. O entrevistado E7 atribui o controle exercido pelo banco também ao uso de técnicas e tecnologias de identificação de usuário nos computadores:

E7 - Com certeza, a tecnologia é usada como forma de controle, isso aí não tem dúvida. Como eu havia te dito, se tudo que a gente faz tem a nossa assinatura eletrônica, isso já é uma forma de controle. O banco sabe exatamente tudo o que eu faço, para quem eu fiz e como eu fiz. Não que eu ache isso errado, mas acontece.

No entanto, alguns entrevistados reforçam a ideia de que há também o lado positivo e que este controle não é necessariamente ruim, variando conforme o caso em questão. O entrevistado E4 explica melhor essa questão:

E4 - Acredito sim, não somente pelo lado negativo – de controlar ao máximo os funcionários -, mas pelo positivo também – obter os melhores resultados possíveis –, que é o objetivo de qualquer organização.

Então, para melhor visualização de todas as questões e respostas, o Quadro 1 apresenta um comparativo resumido das respostas dos entrevistados e acrescenta dois dados pessoais: a idade atual e o cargo que possui na organização.

QUADRO 1: RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTADOS CATEGORIAS	E1	E2	E3	E4
IDADE / CARGO	50 anos / Gerente Geral	25 anos / Estagiário	21 anos / Estagiário	58 anos / Gerente Geral
CLIMA ORGANIZACIONAL	Todos os empregados são envolvidos no processo.	Muitos conflitos.	Colegas receptivos e acolhedores.	Ambiente organizado e direcionado para as metas.
VALORES	Ética, comprometimento, a questão do envolvimento e da transparência	Atingimento de metas.	Transparência, pensamento no cliente e trabalho em equipe.	O principal valor é a transparência.
TIC'S	Utilização de laptop e celular; programas: word, excel e software do banco.	Usa-se apenas o computador; programas: excel, word e software do banco.	Utiliza somente o computador; programa: excel.	Computador; programas: excel e programas do banco.
FLEXIBILIDADE	Todos os funcionários podem participar do processo com ideias e ações.	Existe a flexibilidade de horários.	Criação de diversas maneiras de abordar clientes.	O mais importante é encontrar a melhor maneira de atingir os objetivos.
PRESSÃO POR RESULTADOS	Pressão normal do mercado de trabalho.	A pressão é grande, pois o estágio é avaliado pelo cumprimento das metas.	Muita pressão, porque o programa de estágio é baseado nas metas de cada um.	Existe muita pressão, como em todos os bancos.
CONTROLE INTERNO	Vigiados por câmeras, sistemas de softwares e pelas pessoas que acompanham.	Através das metas.	Tanto por meta, quanto com relação aos chefes que estão sempre vigiando.	Controle interno extremamente forte.
TRABALHO X LAZER	É possível distinguir o momento de lazer e o de trabalho, a empresa não força a trabalhar mais.	O trabalho é somente durante o expediente, não tem tarefas após.	Não há tarefas para depois do horário, apenas atende-se o telefone fora de horário no caso algum cliente ligar.	É importante, quando sai do trabalho, esquecer um pouco o que acontece lá, pois é uma rotina estressante.
TECNOLOGIA COMO CONTROLE	O sistema percebe se você passar de um terminal para outro; os bancos trabalham 100% com tecnologia.	Sim, sem dúvidas, a tecnologia age como um mecanismo de controle.	É possível utilizar de diversas maneiras esta relação de tecnologia x controle.	A tecnologia age como um instrumento de controle, tanto pelo lado negativo, quanto pelo positive.

ENTREVISTADOS	E5	E6	E7
CATEGORIAS			
IDADE / CARGO	30 anos / Assistente de Negócios	28 anos / Gerente de Relacionamento Premier	27 anos / Caixa
CLIMA ORGANIZACIONAL	Bem estruturado e organizado, assim o dia a dia de cada funcionário é orientado ao atingimento das metas da organização.	Ambiente burocrático, com altos níveis de organização e controle.	Ambiente bom, agradável e com poucos conflitos.
VALORES ORGANIZACIONAIS	Transparência e respeito com o cliente, mas o maior valor é o atingimento das metas.	Confiabilidade, transparência, respeito e disciplina.	Transparência, honestidade e bom atendimento ao cliente.
TIC'S	Computador, celular e ferramentas de gestão; programas: BrOffice, Adobe, Calculadora HP12 e softwares próprios do banco.	Computador, telefone, celular; programas: webex, excel e programas do banco.	Computador e telefone; programas: Word, Excel e os softwares internos do banco.
FLEXIBILIDADE	A cobrança é feita e a forma como vai fazer para atingir a meta fica a critério de cada um.	É importante encontrar a melhor forma de atingir nossas metas.	Não existe muita flexibilidade no ambiente de trabalho.
PRESSÃO POR RESULTADOS	Frequentemente existem "campanhas" de determinado produto visando à mobilização de todos para o atingimento das metas.	Existe a cobrança diária e ocorre várias vezes ao dia.	Pressão normal condizente com o setor, com o tamanho da empresa e com o salário que eu ganho.
CONTROLE INTERNO	Existe o tradicional controle sobre o atingimento das metas, mas também existe o controle invisível.	O controle é exercido através de reuniões, telefonemas, planilhas, conferências, e-mail, etc	Percebe-se o controle através da assinatura eletrônica em todos os programas e computadores utilizados.
TRABALHO X LAZER	Não tem atividades fora do expediente.	São momentos bem distintos e não é necessário misturá-los.	É possível distinguir bem o momento de lazer, de estar com a família e os amigos e o momento de trabalho.
TECNOLOGIA COMO CONTROLE	A tecnologia é utilizada como forma de controle, inclusive os sistemas utilizados pelos banco já possuem mecanismos de controle.	A tecnologia age como um instrumento de controle, mas também traz outros benefícios.	O banco sabe exatamente quem faz o que, para quem e como, principalmente através da assinatura eletrônica obrigatória.

Fonte: Os autores.

Como se pode perceber pela análise do Quadro 1, a faixa de idade dos entrevistados é variável, concentrando profissionais na casa dos 30 anos e na casa dos 50 anos, a maioria do sexo masculino. As opiniões são variadas, mas apontam para ambientes bastante organizados e burocratizados, orientados para metas, em que há um “discurso” de transparência e respeito ao cliente, uso intenso de computadores (*desktops* e *portáteis*) bem como de celulares e *smartphones*.

Há flexibilidade para atingir as metas, em forma de liberdade de ações, ou seja, várias estratégias podem ser desenvolvidas pelos funcionários para que as metas sejam atingidas, o que vai ao encontro da unanimidade de respostas sobre a existência de pressões para cumprimentos de metas. A ideia da flexibilidade é discutida por Sennett (2000), e tal abordagem vem sendo verificada nos casos estudados, como mostram as entrevistas. O controle interno é feito por meio da cobrança de metas, registro de ponto e controle de acessos a programas de computador. Há uma separação clara entre trabalho e lazer e poucas oportunidades, no trabalho, para descontração e relaxamento. Por fim, os entrevistados concordam que a tecnologia é geralmente utilizada, pelos bancos, como uma forma de controle sobre os colaboradores, indo ao encontro do que foi abordado por FERREIRA (2006).

Assim, tal como mencionado por Sordi (2003) e Batista (2006), há um uso intenso de mecanismos de TI e de sistemas de informação por parte dos gestores consultados, no entanto, são instrumentos básicos e não muito modernos. Mas é importante considerar principalmente a utilização de tecnologia na relação com clientes e não só internamente nos bancos, o que tem sido uma estratégia frequentemente utilizada pelos grandes bancos no Brasil e no exterior.

### **Considerações Finais**

A grande demanda por tecnologias cada vez mais modernas de supervisionamento dos empregados reflete o grau de preocupação dos altos executivos com o acesso aos dados do sistema e a desconfiança que os mesmos têm dos seus empregados. Desse modo, percebeu-se que a cultura organizacional e os valores praticados pelas empresas pesquisadas visam diretamente ao controle dos funcionários e conseguem, assim, orientá-los, de maneira que estes não questionem o funcionamento do sistema em si.



Na questão sobre tecnologia, as respostas dos entrevistados foram surpreendentes; pois, apesar de todo o avanço tecnológico utilizado pelo banco no atendimento ao cliente (telas *touch screen*, portas com detector de metais, caixas eletrônicos, dentre outros) e no controle dos funcionários (senhas eletrônicas, senhas de leitura digital, *softwares* para controle dos funcionários, câmeras e outros), não são empregadas tecnologias avançadas no que se refere ao trabalho interno no banco, utilizando-se a TI de forma limitada para processos de “*back office*”.

O fato mais preocupante evidenciado nas entrevistas nos bancos foi a enorme pressão sofrida pelos funcionários para o alcance das metas. Desse modo, as análises apontam para o entendimento de que o alcance dos objetivos não é utilizado para motivar os funcionários a se esforçarem mais, pelo contrário, o mesmo se tornou uma imposição dos gerentes dos bancos aos seus subordinados, no que se refere aos casos analisados nesta pesquisa.

Em algumas questões - como na cultura organizacional - notou-se que os entrevistados têm consciência do que acontece dentro do banco em relação ao uso da TI e do que está por trás disso, tal como os controles de acesso aos sistemas. Já na pergunta relacionada ao controle, alguns respondentes acreditam ser algo positivo, mesmo isso sendo aplicado neles próprios. Notou-se, nessa pesquisa, que esse fato tem relação direta com o cargo ocupado, com a cultura organizacional e com o pensamento que a sociedade quer impor, que procura direcionar o indivíduo a reproduzir o discurso social e aceitar, sem quebra de paradigmas, as regras estabelecidas socialmente durante o curso de sua vida. Logo, percebeu-se que o comportamento desses indivíduos busca ser controlado pela organização, que visa tornar o funcionário diretamente conectado com os objetivos finais da mesma.

Assim, retomando o objetivo geral desta pesquisa, verificou-se que a tecnologia age como um mecanismo de controle, nos bancos pesquisados. Isso ocorre por meio da supervisão de *e-mails* e dos processos internos, além da utilização de cartão ponto, com a finalidade de monitorar o horário de trabalho dos funcionários, e as câmeras, a fim de supervisionar os empregados e as atividades por eles exercidas. No entanto, o ponto crucial dessa relação de controle está na obrigatoriedade do uso de assinatura digital no acesso ao banco de dados; pois, por meio dela, é possível monitorar todas as tarefas que os funcionários realizam, o que torna essa a principal ferramenta de controle detectada nos bancos através das análises das evidências.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Tecnologia de informação e desempenho empresarial no gerenciamento de projetos de TI. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2007. Disponível em: <[www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI-A815.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI-A815.pdf)> Acesso em: 14 jul. 2014.
- BARRETO, L. M. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BATISTA, E. O. **Sistemas de Informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 3, set. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552003000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000300002) Acesso em: 17 jul. 2014.
- COSTA, G. S. **Controle social**: o caso prático da Assembléia Legislativa Gaúcha. Porto Alegre, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso. Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29864>>. Acesso em: 06 mar. 2013.
- DENISON, D. R. What is the difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, jul. 1996.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FERREIRA, A. P. C. Tecnologia de informação, controle e mundo do trabalho: pensar tecnologia na ótica do trabalhador. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, n. 11, p. 14-24, out. 2006. Disponível em: <http://www.cchla.ufpb.br/caos/n11/02.pdf> Acesso em: 06 mar. 2013.
- MACIEL, D.; MARQUES, A. C. **Do ganha-pão à valorização pessoal**: a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos. Lisboa: CIES-ISCTE, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MONIZ, A. B.; KOVÁCS, I. **Sociedade da Informação e Emprego**. Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional, Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Caderno de Emprego nº 28, jun. Lisboa: 2001. Disponível em:

<<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/5712-5704-1-PB.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

PEREIRA, A. M. S. **O uso do tempo no trabalho independente**: entre a liberdade de horário e a precariedade laboral. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto. Porto, 2009.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> Acesso em 16 jul. 2013.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução: Marcos Santarrita. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SILVA, A. B. O. *et al.* Análise de redes sociais como metodologia de apoio para a discussão da interdisciplinaridade na ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 1, 2006.

SILVA, R. C. Controle Organizacional, Cultura e Liderança: evolução, transformações e perspectivas. **RAP**, v. 37, n. 4, p. 797-816. Rio de Janeiro, 2003.

SORDI, J. O. **Tecnologia da Informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA JÚNIOR, F.; PONTE, V. M. R. Alinhamento estratégico: estudo comparativo das percepções dos executivos de negócios e de TI. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2004. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-adi-0172.pdf> Acesso em: 20 jul. 2014.

ZHOU, H.; DEKKER, R.; KLEINKNECHTY, A. Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data. **Industrial and Corporate Change**, p. 1-28, abril. 2011.