

ARTIGOS

Trabalho e sofrimento: impactos da lógica neoliberal sobre os trabalhadores do setor financeiro

Work and suffering: impacts of neoliberal logic on workers in the financial sector

Ana Tercia Sanches

Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo.
<https://orcid.org/0000-0002-3926-4738>

Sidney Jard da Silva

Doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo.
<https://orcid.org/0000-0003-3444-1763>

Eliane Freitas

Mestra pela Universidade Federal do ABC. <https://orcid.org/0000-0001-8337-4355>

RESUMO: Partindo do tema do sofrimento psíquico do trabalhador bancário, esta pesquisa tem como objetivo identificar a origem e a natureza de tais sentimentos, tendo como eixo central a influência da ideologia neoliberal no modelo de organização do trabalho. Trata-se de estudo de caso de trabalhadores formais, de elevado nível educacional, empregados em um setor interno estratégico de um banco de economia mista. Os referenciais teóricos adotados de autores como Dardot e Laval, Antunes, Linhart, Gaulejac e Pages et al permitem compreender o neoliberalismo e as práticas de gestão ambíguas do trabalho delineadas sob este modelo. Já os depoimentos provenientes das 12 entrevistas realizadas possibilitam reconhecer sentimentos como cansaço, insegurança e frustração, num ambiente em que a organização da produção guarda características similares às do modelo taylorita, não obstante um padrão de gestão de mão de obra orientada pela subjetividade e por técnicas toyotistas.

Palavras-chave: neoliberalismo; trabalho bancário; trabalho formal; sofrimento psíquico.

ABSTRACT: Starting from the theme of the psychological suffering of bank workers, this research aims to identify the origin and nature of such feelings, with the central focus being the influence of neoliberal ideology on the model of work organization. This is a case study of formal workers, with a high level of education, employed in a strategic internal sector of a mixed-economy bank. The theoretical frameworks adopted from authors such as Dardot and Laval, Antunes, Linhart, Gaulejac, and Pages et al. allow for an understanding of neoliberalism and the ambiguous work management practices outlined under this model. The testimonies from the 12 interviews conducted make it possible to recognize feelings such as fatigue, insecurity, and frustration, in an environment where the organization of production retains characteristics similar to the taylorist model, despite a labor management pattern oriented by subjectivity and toyota techniques.

Keywords: neoliberalism; banking work; formal work; psychic suffering.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho bancário no Brasil é costumeiramente associado à pressão para que metas de venda de produtos e de serviços financeiros sejam cumpridas e ao número insuficiente de funcionários, seja nas agências ou nos canais digitais. Ao mesmo tempo, as instituições financeiras acumulam lucros recordes todos os anos.

Em 2023, o lucro líquido do sistema bancário brasileiro foi de R\$ 145 bilhões, alta de 5% com relação ao ano anterior, quando o resultado líquido foi de R\$ 139 bilhões (RELATÓRIO DE ECONOMIA BANCÁRIA 2023).

Embora se trate de um segmento econômico altamente rentável, os postos de trabalho mantidos pelos bancos sofrem redução constantes. Entre janeiro e outubro de 2023 o setor bancário fechou 5.300 vagas (CONTRAF-CUT, 2023). Já entre 2020 e 2021, a redução foi de aproximadamente 12 mil postos (ROCHA, 2022).

Nesse ambiente de trabalho o sofrimento a que muitos desses profissionais estão sujeitos pode ser explicitado por números relativos à saúde da categoria. De acordo com dados divulgados pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região em 2022, embora represente somente 1% dos empregados formais no Brasil, em 2021 os bancários foram responsáveis por 24% dos registros referentes a afastamentos acidentários por doenças mentais e comportamentais relacionadas diretamente às atividades laborais desenvolvidas. Quando se analisam os afastamentos acidentários somente da categoria, 55% tiveram como motivação doenças comportamentais e mentais e 16% doenças nervosas.

A atual situação dos trabalhadores bancários começou a ser configurada na década de 1990, mediante o avanço de políticas neoliberais no Brasil, quando teve início o processo de expressivas modificações no setor bancário, do qual se destacam a abertura do mercado para empresas estrangeiras, a submissão das instituições do País à lógica do setor financeiro mundializado e uma onda de privatizações. Desde então a força de trabalho bancário tem sido submetida à precarização de suas condições laborais. Nesse contexto, os valores e as regras do paradigma neoliberal encontram-se presentes na gestão do trabalho desenvolvida nas instituições financeiras brasileiras, atingindo os trabalhadores e seu emocional.

A abordagem dessas peculiaridades acerca do trabalho desenvolvido nos bancos brasileiros nos permite contextualizar o tema desta pesquisa, qual seja, o sofrimento mental no trabalho bancário. O objeto de estudo será delimitado pelas experiências de sofrimento mental – não patológico – de trabalhadores que atuam como assessores numa diretoria, de nível estratégico, em um banco de economia mista. Quais os sentimentos experimentados por bancários providos de direitos trabalhistas, com elevado nível educacional, não sujeitos a metas de vendas, mas sujeitos a uma gestão marcadamente neoliberal? O objetivo, aqui, é identificar o sofrimento psíquico desses bancários, relacionando-o à influência do paradigma neoliberal sobre o modelo de organização do trabalho praticado na referida diretoria.

2. METODOLOGIA

No Brasil, a maior parte das pesquisas contemporâneas cujo tema é o trabalho bancário tem como objetivo principal investigar os modos de gestão e a precarização aos quais são submetidos os empregados, especialmente aqueles que atuam em agências ou em escritórios de atendimento direto ao público, que sofrem a pressão pela venda de produtos e de serviços financeiros. Tais investigações apresentam o avanço do uso das ferramentas tecnológicas pelos funcionários e pelos próprios clientes e o acirramento da pressão a que estes profissionais são submetidos no dia a dia do fazer bancário (SANCHES, 2016; SANTOS, 2018; FAJARDO, SILVA, 2024).

Há ainda um vasto espectro de atividades de trabalho relacionadas ao funcionamento das instituições que são pouco analisadas. É o caso das áreas administrativas que são fundamentais para efetivação do resultado financeiro final dos bancos. Desse modo, essa pesquisa destacou a área de crédito pela centralidade que ocupa no papel social destinado a uma instituição financeira, observando as especificidades desse ambiente organizacional que se submete a rotinas diferentes das agências bancárias e ainda assim mantém sistemas de controles de produtividade e outras formas de pressão que têm sido pouco analisadas na relação entre sofrimento e trabalho.

Acreditamos que com a presente investigação ficarão mais evidentes as condições desfavoráveis de trabalho encontradas numa diretoria do segmento estratégico da instituição financeira aqui identificada pelo nome fictício de Banco Gama, visto não ser permitido uso de seu verdadeiro nome comercial em pesquisas acadêmicas. A fim de atingir esse propósito, optou-se pela realização de um estudo de caso, com análise qualitativa de dados e abordagem dedutiva.

Este trabalho está dividido em duas partes principais além da Introdução e das Considerações Finais. Na primeira, busca-se apresentar a base teórica deste estudo, composta por definições e reflexões acerca do neoliberalismo, seu impacto sobre o indivíduo e sobre a gestão da mão de obra, inclusive a bancária.

Na segunda etapa serão apresentados os resultados da investigação empírica, desenvolvida a partir da abordagem às vivências acumuladas por uma das pesquisadoras como observadora direta e de entrevistas individuais, de natureza qualitativa e semiestruturas. Foram realizadas 12 entrevistas com trabalhadores da referida diretoria (que concentra 417 empregados, no total), responsáveis pelo cálculo de risco e de limite de crédito de empresas clientes do Banco Gama.

No final, a partir das colocações teóricas e dos depoimentos colhidos, é feita a análise do contexto de atuação desses trabalhadores – localizados numa divisão considerada privilegiada dentro da instituição financeira em questão – e das diversas manifestações de sofrimento mental decorrentes dos valores e exigências impostos pela instituição financeira e por eles próprios, enquanto indivíduos influenciados pela lógica neoliberal.

3. NEOLIBERALISMO: PARA ALÉM DE POLÍTICAS ECONÔMICAS

Dardot e Laval (2016) definem neoliberalismo como “o conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio universal da concorrência” (p. 17). Para os autores, o neoliberalismo, “antes de ser uma ideologia ou uma política econômica, é em primeiro lugar e fundamentalmente, uma racionalidade” (p. 17), interferindo não apenas na conduta dos governos, mas, também, na dos governados, tendo a empresa como modelo de subjetivação.

Sob a predominância da lógica de mercado em todas as esferas da vida, o indivíduo passa a se ver como empresário de si mesmo, mediante a condução da vida segundo a racionalidade empresarial, em busca de investimentos e de seus respectivos retornos. Como na administração de uma empresa, o indivíduo analisa custos e benefícios de

suas decisões (DARDOT; LAVAL, 2016). Orientado pela competitividade, tendo interiorizado a ética empresarial, o sujeito neoliberal é aquele que os autores vão denominar “sujeito-empresa”.

Já para Brown (2019) não haveria uma definição pré-estabelecida para neoliberalismo, mas seria possível associá-lo “a um conjunto de políticas que privatizam a propriedade e os serviços públicos, reduzem radicalmente o Estado social, amordaçam o trabalho, desregulam o capital e produzem um clima de impostos e tarifas amigável para investidores estrangeiros” (p. 29).

A financeirização da economia apresenta-se como um aspecto importante não somente para a compreensão do neoliberalismo, mas também da organização das empresas na atualidade (FARIA; DE COÊLHO; JARD DA SILVA, 2016; MAGNANI; JARDIM; JARD DA SILVA, 2016). Amparada pelo processo de flexibilização das normas do mercado e pelo desenvolvimento das tecnologias informacionais, a financeirização exerce influência sobre os atuais modelos de gestão empresarial, especialmente ao atuar como concorrente das empresas produtivas (CHESNAIS, 2005; GAULEJAC, 2007). O mercado financeiro oferece alta rentabilidade e dinamicidade aos seus investidores pela possibilidade de se desfazer facilmente de investimentos pouco rentáveis ou deficitários, através, por exemplo, da venda de ações em bolsa ou da saída de fundos.

O paradigma neoliberal se completa com o sistema de organização empresarial toyotista, que tem como princípio a redução de custos e de desperdício, partindo de uma adaptação do modelo taylorista fordista (ALVES, 2011).

A flexibilidade torna-se o destaque do modelo toyotista que requer uma estrutura física e organizacional enxuta, com o objetivo de se adaptar às variações de demanda de mercado (ANTUNES, 2009). Entre os meios para a redução de estrutura estão terceirização, trabalho temporário, máquinas e tecnologias desenvolvidas visando à facilidade de ajustes e estoques mínimos. Nesse cenário, a evolução tecnológica possibilita a gestão informatizada dos fluxos produtivos e de atuação do trabalhador, de modo que o controle do tempo passa a ser contabilizado individualmente, e não sobre a atividade restrita a uma linha inteira de produção, como ocorria no taylorismo (ALVES, 2011; MELLO E SILVA, 2004).

O bom funcionamento do modelo toyotista requer, contudo, engajamento do trabalhador, de quem passa-se a exigir algum movimento e capacidade de decisão de quando e como adaptar suas atividades e ferramentas para conduzir a produção. A função de controle da qualidade, que antes cabia à gerência científica da divisão taylorista, no padrão japonês é transferida para o próprio trabalhador (ANTUNES, 2009).

Se por um lado a organização do tipo toyotista mostrou-se condizente com as aspirações do período neoliberal, vale pontuar que as técnicas fordistas-tayloristas, embora tenham perdido o protagonismo, não deixaram de ser adotadas (ALVES, 2011). Nesse contexto, nota-se a adoção de modelos de gerenciamento da mão de obra que guardam características que se aproximam do paradigma taylorista-fordista também nas atividades burocráticas e informacionais (HUWS, 2017; BRAVERMAN, 2015). São atividades laborais que não escaparam da separação das atividades intelectuais – como concepção e planejamento – das atividades manuais, que envolvem a execução de tarefas prescritas e repetitivas, desenvolvidas sob o controle de tempo de conclusão, como no caso do atendimento feito ao público ou da produção de processos de análise documental.

Às empresas produtivas resta assumir um tipo de gestão que assegure resultados sempre positivos e crescentes, em tempos cada vez mais comprimidos, de modo a tornarem-se tão atrativas quanto o mercado financeiro e competitivas quando da decisão de investimento pelo detentor do capital (GAULEJAC, 2007).

Quanto ao indivíduo, orientado pela razão neoliberal, deve deixar de se ver como idealizador e praticante de atos de questionamento do modelo em questão, dando lugar a preocupações com a própria performance. Faz-se necessário que a noção de conflito não esteja presente na estrutura psíquica dos indivíduos, ao passo que a subjetividade deve ser conformada, através da “mobilização de processos de internalização disciplinar de pressupostos morais” (SAFATLE, 2021, p. 25).

As teorias de gestão mais recentes buscam desenvolver no trabalhador o sentido de responsabilidade pelos resultados da empresa, configurando um processo de alienação e de conformação das estruturas mentais dos indivíduos. Um dos subterfúgios para que esta ideologia organizacional seja acatada tanto psicológica quanto ideologicamente é vinculá-la à esfera econômica, através de recompensas financeiras e da perspectiva do reconhecimento e da progressão da carreira. (HELOANI; PIOLLI, 2014, p. 120)

Numa associação ao modelo do panóptico, para Alves (2011) o trabalhador da atualidade é constantemente observado, contudo, este controle ininterrupto não é realizado somente por agentes externos, mas, também, pelos próprios indivíduos, que passam a realizar o papel do inspetor (interno) de si próprios e dos demais trabalhadores. Num modelo que tem por objetivo envolver o indivíduo com os propósitos capitalistas como se fossem também seus, eliminando resistências, a subjetividade do trabalhador é ativada para disciplinar a si próprio, em busca de atender às expectativas do sistema socio-reprodutivo vigente.

O discurso neoliberal promove uma naturalização da ideia de risco que, conjuntamente à retração da proteção do Estado, transfere a responsabilidade pela consequência de tais riscos ao indivíduo. Os sujeitos são, assim, condicionados a suportar as difíceis condições que lhes são impostas, num processo de convencimento de que tais medidas são benéficas a ele próprio (DARDOT; LAVAL, 2016).

Consequentemente à prevalência da competitividade e da individualidade, percebe-se também a constante busca do sujeito pela evolução do conhecimento, da carreira e do salário. A valorização da evolução pessoal apresenta-se como estímulo à superação – de si próprio e dos concorrentes – e como contentora de um futuro promissor, muito embora, em sua essência, debilite laços sociais e de confiança (PAGÈS et al, 1987; GAULEJAC, 2007; HELOANI; PIOLLI, 2014).

3.1. A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL DO PERÍODO NEOLIBERAL

O modo de gestão da produção e a mão de obra sob a lógica toyotista compreende um processo de reinvenção da estrutura, num movimento que tende à redução da verticalidade dos cargos (redução da hierarquia) e de afrouxamento da dependência entre filiais e departamentos (característica da horizontalidade). Este movimento de simplificação da estrutura hierárquica das organizações, com redução dos níveis de subordinação e enfraquecimento da delimitação das responsabilidades delegadas a cada trabalhador, tende a ocasionar uma ilusória percepção de autonomia dentro da organização (GAULEJAC, 2007; LINHART, 2000, 2007).

Uma vez que, segundo a ordem toyotista, a sobrevivência da empresa depende da redução de custos, os constrangimentos aos quais os trabalhadores são submetidos passam a ser justificados por motivo externos à própria empresa e que figuram como alheios às decisões dos setores administrativos e gerenciais, num processo de naturalização destes constrangimentos e de perda da identificação da origem de tais métodos opressivos. “Tal exterioridade confere-lhes suas características “naturais”, isto é, são independentes da vontade dos homens e, portanto, tornam-se constrangimentos necessários de se respeitar” (DURAND, 2003, p. 148).

Sob esta lógica, tem-se um processo de reificação do indivíduo - um ativo da organização – submetido ao interesse dos acionistas e proprietários. O trabalhador é tido como uma variável sempre disponível nos movimentos de redução de despesas, seja através da precarização ou da redução de postos, possibilitando à empresa elevar seu lucro e competir com o mercado financeiro em rentabilidade (GAULEJAC, 2007).

Sob um modelo que fortalece o individualismo, a qualificação e o desempenho de cada um dos trabalhadores se tornam atributos centrais na gestão das empresas, de modo que os mais bem avaliados alcançam postos melhores ou mantêm os já ocupados em períodos de cortes, eximindo a organização de responsabilidade sobre eventual extinção ou perda de lugar. A exclusão do jogo organizacional passa a ser exclusivamente responsabilidade do próprio trabalhador, que não teria se adequadamente ou se esforçado para manter seu lugar. “O contexto suscita uma pressão contínua, um sentimento de jamais fazer o suficiente, uma angústia de não estar à altura daquilo que a empresa exige” (GAULEJAC, 2007, p. 220).

As práticas empresariais de divulgação do ranqueamento de empregados, onde se expõe publicamente aqueles que mais produziram ou venderam e que ameaçam os demais da perda de seus lugares, é um exemplo de individualização dos resultados e representam “um tipo de tortura contemporânea, psicológica, que é possibilitada pela posição ‘soberana’ dessas empresas no mercado de trabalho”. (BERNARDO, 2009, p. 127)

Já a necessidade de constante reciclagem dos conhecimentos, se por um lado é justificada pela velocidade com que a inovação tecnológica ocorre em nossa sociedade, por outro é utilizada pelas organizações como mecanismo de controle de seus membros. As empresas da atualidade tendem a condicionar a empregabilidade à constante atualização de conhecimentos técnicos, num processo que leva o trabalhador a investir, ininterruptamente, recursos financeiros e tempo – ainda que escassos – em sua formação intelectual (GAULEJAC, 2007; HELOANI; PIOLLI, 2014; LINHART, 2007).

Os meios de avaliação fundamentados pela competência (MELLO E SILVA, 2004) ou pelo comportamento, conforme Durand (2003), que compreendem qualidades subjetivas aplicadas à atuação laboral, passaram a ser adotados pelas empresas da atualidade e mobilizam atributos subjetivos dos trabalhadores, como sua capacidade de adaptar-se a situações adversas e desconhecidas, de demonstrar iniciativa e autonomia para modificar situações corporativas ou de relacionar-se com pares e superiores. O paradigma neoliberal de gerenciamento acrescenta às avaliações dos saberes técnicos a avaliação e a valorização do “saber ser” (DURAND, 2003).

Essas avaliações individuais assumem papel central entre as ferramentas de controle, configuram dispositivo de fomento à competição entre os trabalhadores e tendem a enfraquecer o sentido de coletividade. Entretanto, são cultuadas como ferramentas que tendem a beneficiar o trabalhador ao contribuírem com a gestão da carreira (ANTUNES, 2000; GAULEJAC, 2007).

Quer realizadas por superiores, quer por pares, as avaliações individuais são empregadas como instrumentos de controle e de inculcação das estratégias empresariais, uma vez que conferem elementos objetivos relacionados à produtividade, mas, também, questões de comportamento e da adequação subjetiva à cultura corporativa. Se, por um lado, medem e explicitam quantidades e qualidades produzidas pelo indivíduo, por outro, através de seus desdobramentos – como pontuação para programas de promoção ou de ameaça de exclusão do cargo – desempenham uma função disciplinadora (SANTOS, 2019).

Ao condicionarem o pagamento de recompensas financeiras às notas obtidas, as avaliações individuais podem ensejar uma política de redução dos salários coletivos, compostos exclusivamente da porção fixa, deixando que a complementariedade da renda advenha de sua porção variável (MELLO E SILVA, 2004).

As instituições financeiras são empresas onde as características da gestão neoliberal estão marcadamente presentes e uma análise do modelo de trabalho desenvolvido nessas empresas nos permite verificar como as abordagens teóricas até aqui expostas ocorrem na prática.

O trabalho bancário, embora caracterizado pela venda de produtos e de serviços e pela intermediação financeira entre agentes sociais, é classificado como uma atividade de escritório, devido à burocratização, à prescrição das atividades e ao forte controle do tempo e da quantidade produzida (SANCHES, 2016; SANTOS, 2018), características que se aproximam daquelas que identificam o modelo taylorista. Contudo, se verificam também no trabalho bancário características do modelo toyotista, como programas de gestão por resultados, o aprofundamento da apropriação dos saberes dos trabalhadores e a disseminação da cultura corporativa.

O trabalho bancário no Brasil está dividido em duas grandes áreas, a administrativa e a comercial e, em ambos os setores, as atividades desenvolvidas são normatizadas e submetidas a uma estrutura rígida e burocrática. Se trata de atividade fragmentada, que se conclui mediante a execução de diversos processos que formam uma cadeia produtiva, não limitada às unidades de vendas de produtos e serviços, as agências, mas que se estende a setores internos responsáveis por tarefas de planejamento, operacionalização e controle (SANCHES, 2016; SANTOS, 2018).

Cabe ressaltar que para os bancários que atendem clientes, as metas de produtividade são compostas, principalmente, pela métrica da venda de produtos e de serviços, da quantidade de contas correntes abertas, do montante de crédito liberado ou aplicado e das dívidas em atraso renegociadas ou liquidadas. Já daqueles que atuam em setores internos, desempenhando atividades administrativas ou estratégicas, como em

diretorias, as metas concernem ao tempo de execução das tarefas, à quantidade de processos concluídos e à satisfação dos clientes internos (SANTOS, 2018).

Nas instituições bancárias passou a vigorar, desde a década de 1990, o modelo de redução hierárquica e horizontalidade da estrutura, num movimento de aproximação da estrutura de rede à gestão neoliberal, viabilizado pelo desenvolvimento tecnológico de comunicação e de gestão da informação (SANTOS, 2018). Entretanto, a despeito da redução hierárquica, se observa que a autonomia aparece restrita a determinados cargos do alto escalão da empresa. Devido à normatização das atividades, à vigilância a que são submetidos os bancários (quer pela regulamentação da atividade por órgãos competentes, quer por princípios de controle de comportamento do trabalhador) e à intensa informatização, que simplifica e automatiza procedimentos, restringindo as possibilidades de intervenção humana, a autonomia presente no fazer bancário é, assim, reduzida.

O perfil do trabalhador desejado e valorizado pelos bancos compreende também a capacidade de trabalhar sob pressão e resiliência para superar as dificuldades reconhecidamente existentes na rotina do fazer bancário. A propósito, segundo apurou Sanches (2016), resiliência passou a compor o conjunto de jargões corporativos e remete à capacidade de suportar a pressão mantendo o controle emocional e o otimismo.

A ação disciplinar é elemento predominante no ambiente de trabalho bancário. Ela ocorre através do controle do tempo e da cobrança de metas de produtividade. Contudo, encontram-se outras ferramentas utilizadas pela gerência para fomentar o disciplinamento do trabalhador, a fim de condicioná-lo e de minimizar as possibilidades de reação aos objetivos do capital. Os manuais e circulares normativos, por exemplo, devem ser observados por todos na instituição financeira, visto tratar-se de atividade fortemente regulamentada e que passa, periodicamente, por auditoria interna, em procedimentos que buscam averiguar a conformidade dos processos e detectar irregularidades e fraudes.

Entre as ferramentas de gestão e de persuasão dos trabalhadores, os bancos promovem eventos que buscam envolver o trabalhador através de sua participação e oportunidade de opinar. São eventos, como reuniões ou enquetes eletrônicas, através dos quais o bancário pode emitir elogios, dar sugestões de melhoria ou mesmo criticar gestores.

Os treinamentos também compõem esse repertório de meios distributivos de mensagens afirmativas que buscam legitimar as ordens corporativas. Sua importância

se evidencia pela obrigatoriedade de realizar um número mínimo deles anualmente, ficando o bancário sujeito a avaliações negativas em caso de descumprimento da exigência. A educação corporativa, da qual fazem parte os treinamentos obrigatórios, buscam, sob a perspectiva corporativa, adequar as capacidades dos trabalhadores às estratégias empresariais e, sob a perspectiva do próprio empregado, contribuir com seu conhecimento e empregabilidade.

Os benefícios financeiros figuram como aspectos importantes promovidos pelos bancos e que tendem a manter os trabalhadores submetidos às condições impostas por essas empresas. Salários acima da média nacional, participação nos lucros e resultados (PLR), vales alimentação e refeição e planos de saúde são lembrados pelos trabalhadores do setor e reconhecidos como fatores importantes para a permanência na instituição. Desse modo, é possível também afirmar que os benefícios financeiros conferem sentido ao trabalho bancário, a despeito das adversidades vivenciadas no setor.

Nos bancos a prática do encarreiramento baseado no tempo de serviço e no acúmulo de conhecimento técnico deixou de ser a tônica da progressão profissional, dando lugar à cultura do curto prazo, mediante a valorização da rápida mudança de cargos e mesmo da mudança de empresa. Aqueles que não almejam progredir ou mesmo mudar de empresa são vistos como acomodados que seguem tomando o lugar de alguém mais motivado com a organização.

As tecnologias da informação compõem uma ferramenta que viabiliza este processo, já que novos aplicativos digitais possibilitam o “controle do trabalho, ao serem capazes de fornecer informações instantâneas sobre as atividades de cada trabalhador” (SANTOS, 2018, p. 23), como o controle de produção e de resultados individuais.

Os bancos costumam associar o resultado da avaliação por resultados ao pagamento de recompensas financeiras, como é o caso da PLR. Prática regulamentada por Medida Provisória, de 1994 e pela Lei 10.101, de 2000, representa uma ferramenta de pagamento financeiro condicionado aos resultados da empresa e ao alcance de resultados específicos previamente estabelecidos, reduzindo as responsabilidades para com seus funcionários em caso de crises econômicas ou setoriais que afetem o desempenho da instituição (SANCHES, 2016; SANTOS, 2018).

No setor financeiro são adotados, também, modelos de pagamento individualizados, condicionados ao desempenho e à produtividade de cada funcionário. Somente os trabalhadores que atingem um conjunto de indicadores – que podem incluir aferições de elementos associados à produtividade e também ao comportamento – são recompensados. Nestes casos, estabelece-se um número limitado de premiações e somente os melhores colocados têm acesso a elas. Conforme apurou Sanches (2016),

a rotina diária dos funcionários é pautada por esses programas de avaliação individual, menos em busca de remuneração extra e mais preocupados em atingir os índices exigidos para manter o posto ocupado.

O discurso das instituições bancárias apresenta a avaliação periódica de performance como uma ferramenta de planejamento do trabalhador, a qual lhe permite averiguar seus pontos fortes e fracos e como deve atuar para melhorar sua performance. Ou seja, a empresa apresenta a avaliação como um instrumento de gestão do desempenho profissional, que pode ser utilizada pelo trabalhador para alavancar sua carreira. A maioria dos funcionários, contudo, compreende a avaliação como um instrumento de ameaça e de aumento da pressão por produtividade (SANCHES, 2016).

4. O ESTUDO DE CASO DA DIRETORIA DO BANCO GAMA

O Banco Gama é uma instituição de economia mista, do qual a União detém 50% das ações e encerrou 2023 com 86.220 funcionários (RELATÓRIO ANUAL 2023), enquanto a diretoria analisada mantinha, em outubro daquele ano, um diretor e 416 funcionários, os quais são internamente identificados como assessores, entre os quais há três faixas salariais diferentes, com menos postos disponíveis à medida que o salário aumenta. Se trata de uma área estratégica da instituição financeira, responsável pelo estabelecimento de limite de crédito e do cálculo de risco – medido, principalmente, pela probabilidade de inadimplência – para os clientes do Banco Gama, compreendendo desde pessoas físicas, produtores rurais e empresas de todos os portes. Trata-se de um setor classificado como estratégico pelo Banco, já que o cálculo de risco e de limite de crédito, tanto de clientes empresariais quanto de pessoas físicas, apresenta-se como uma das atividades basilares das instituições financeiras na atualidade.

Nesta diretoria, não se estabelece contato direto com o cliente final do banco e não há metas de vendas de produtos e serviços. Trata-se de setor cujas vagas são bastante concorridas e procuradas por outros trabalhadores da instituição, especialmente por aqueles lotados em agências e escritórios de relacionamento com cliente, onde são impostas metas de vendas.

Em 2019 houve um programa de adequação de quadros do Banco Gama, “visando otimizar a distribuição da força de trabalho, equacionando as situações de vagas e de excessos nas unidades do Banco” (FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA DO BANCO GAMA 2022, p. 387), por meio do qual 2.367 funcionários aceitaram as propostas de recompensas financeiras realizadas pela instituição como incentivo de desligamento e deixaram a empresa. Em janeiro de 2021 um novo programa foi estabelecido, desta

vez, justificado pela necessidade de promover o “redimensionamento de sua estrutura organizacional, em linha com os objetivos estratégicos de centralidade no cliente e incremento da eficiência operacional” (FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA DO BANCO GAMA 2022, p. 387), por intermédio do qual 5.388 funcionários optaram por deixar a instituição.

O Banco Gama, segundo documento contendo o Código de Ética do período 2020 – 2022 (p. 15), identifica seus trabalhadores como liderados, dos quais espera-se que “sejam protagonistas da sua carreira e promovam seu autodesenvolvimento, demonstrando iniciativa e comprometimento, além de capacidade de adaptação a mudanças de cenário”; que “desenvolvam o pensamento estratégico, a destreza digital, a leitura de cenário, a criatividade e inovação.” Reconhece-se, desse modo, a lógica neoliberal presente no discurso corporativo do Banco, remetendo às qualidades típicas do modelo como individualidade, incerteza, sujeição às inconstâncias econômicas e tecnológicas e o desejo pela constante evolução profissional, contribuindo, assim, com o processo de naturalização destes comportamentos.

4.1. GESTÃO NEOLIBERAL NA PRÁTICA: A ROTINA DOS ASSESSORES

Atualmente, nas instituições financeiras, tanto as atividades comerciais quanto as administrativas realizadas dentro dos bancos são bastante normatizadas e burocráticas (SANCHES, 2016; SANTOS, 2018). A rotina dos assessores da diretoria analisada, embora estratégica, apresenta-se também bastante delimitada, orientada pela quantidade de processos analisados e pela proximidade do prazo máximo para conclusão dos estudos que realizam, guardando, assim, semelhanças com o trabalho taylorista-fordista.

Como destacam Bernardo (2009) e Sanches (2016), os distintos setores internos das empresas atuam como clientes e fornecedores uns dos outros, de modo a transferir para os que estão mais distantes do consumidor final a pressão e as exigências do mercado consumidor. Na diretoria, este modelo é bastante evidente, já que as agências de atendimento das empresas clientes do Banco Gama são quem demandam as análises de risco e de limite de crédito, em nome dos clientes que representam. A cobrança para que as análises sejam concluídas rapidamente e, muitas das vezes, satisfazendo os pedidos da agência, ocorre porque é a partir do atendimento destes pedidos que se concretizam as operações de concessão de crédito, uma das principais atividades da instituição bancária e que contribui com o cumprimento das metas de vendas exigidas daqueles que atuam em agências.

As demandas são disponibilizadas a cada um dos assessores através de um “fila”, num sistema computacional que registra a data de entrada do processo e seu prazo para análise. Tais prazos devem ser respeitados, já que processos vencidos podem interferir tanto nas avaliações individuais quanto no recebimento de PLR.

Tais análises são recepcionadas (a pertinência e suficiência dos documentos encaminhados são checadas pelos próprios assessores), processadas e encaminhadas ao superior num sistema similar a uma esteira digital (não se utiliza papel em nenhuma etapa da produção). O trabalho se apresenta, assim, rotinizado e repetitivo, impondo a necessidade de uma rotina organizativa do movimento da esteira digital que deve ser adotada por todos os assessores.

Nas falas dos entrevistados da diretoria nota-se a percepção de fazer parte de uma engrenagem, com processos previamente formatados e rotinizados, a qual limita o emprego da criatividade e da autonomia. As atividades que compõem o cotidiano desses assessores são a coleta dos documentos digitais necessários à análise, a verificação da pertinência e adequação desses documentos, a digitação das informações constantes dos documentos contábeis das empresas e a escrita do documento final, respeitando um modelo previamente formatado pela própria Diretoria, utilizando expressões padrões que possam ser compreendidas por todas as áreas da instituição. Essas atividades são tidas por todos os entrevistados como mecânicas e cansativas. A possibilidade de se expressar fora da formatação prévia e de criar conteúdo de autoria própria ocorre quando da análise de processos mais complexos, de empresas com características produtivas e contábeis atípicas, que necessitam de explicações, mas são a minoria dos casos analisados.

A necessidade de agilização da produção – devido ao elevado volume de processos para análise ante o número de assessores, considerado insuficiente por todos os entrevistados – tende a restringir esse tipo de produção mais criativa e personalizada. Diante do elevado volume de processos para análise, da pressão pela rápida conclusão dos processos e das metas de produtividade a serem alcançadas, a análise mais acurada e ampla de processos mais complexos, quando necessária, pode não se dar a contento e pode não viabilizar a prática da criatividade e do distanciamento da rotina repetitiva. “Acho que a necessidade da rapidez acaba deixando tudo monótono, porque é tudo a mesma coisa, preenche, termina de preencher passa para frente... Então... não permite exercer a criatividade” afirma um assessor entrevistado.

Embora a cultura corporativa disseminada pela diretoria busque enaltecer a criatividade e a capacidade de decisão, o empregado se sente parte de uma engrenagem, evidenciando o processo de reificação do trabalhador (GAULEJAC,

2007), inserido num sistema físico que deve funcionar para produzir volume. Dos depoimentos colhidos constam expressões como “fábrica”, “máquina” e “esteira” para designar o trabalho realizado.

Apesar do elevado nível educacional da maioria dos assessores, o trabalho por eles desenvolvido não permite que atuem com autonomia. As decisões e eventuais alterações no modo de produção são restritas ao núcleo de gerentes e de executivos responsáveis pela concepção e administração. No caso da diretoria, a necessidade de produzir rapidamente, a escrita em documentos previamente modelados, a utilização de expressões formatadas e a submissão da produção à aprovação de gerentes em níveis superiores da hierarquia contribuem com o cerceamento das possibilidades de atitudes amparadas na autonomia, dificultando o reconhecimento das próprias decisões no trabalho concluído. “Autonomia?! Jamais! A gente não tem nem autonomia no jeito como a gente escreve, quanto mais em qualquer outra coisa...”, esclarece uma das entrevistadas.

A descrição destas atividades permite-nos recorrer aos esclarecimentos de Dejours (2015) acerca do sofrimento oriundo da anulação do comportamento livre e da imposição do comportamento estereotipado que se sobrepõem ao desejo individual, num processo de condicionamento de gestos e de comportamentos que visam à execução de atividades repetitivas e normatizadas. Os atos impostos no ambiente laboral, decorrentes da organização do trabalho, compreendem movimentos, ritmos e comportamento que se apresentam como um invasor da personalidade do trabalhador. É neste processo de anulação dos comportamentos livres que o sofrimento psíquico se forma no ambiente do trabalho e esta condição de sofrimento se verifica tanto nos relatos acerca da rotina quando da pressão pelo cumprimento de metas, no caso, de volume de processos concluídos.

Para além da rotina e da falta de autonomia, a relação com o sofrimento parece ser mais intensa ante a exigência por produtividade. A exigência de níveis sempre maiores de produção em curtos espaços de tempo ocasiona, para esses assessores, a diminuição da possibilidade de atuarem com alguma diligência e de desenvolverem a qualidade do trabalho, como aprofundar as pesquisas sobre o setor analisado ou manter contato com agência para compreender melhor as necessidades de crédito do cliente.

Embora se trate de um trabalho analítico, estratégico para as instituições financeiras e para o qual são recrutados trabalhadores com elevado nível educacional, o controle e a cobrança referentes à quantidade produzida constam como instrumentos de coação que dificultam para o assessor colocar em prática seus conhecimentos, dedicar maior empenho aos processos que lhe cabem e realizar seus trabalhos com mais qualidade, fato que pode impactar, inclusive, os resultados da instituição – como o aumento da

inadimplência decorrente de análises de risco carentes de assertividade. Um dos entrevistados afirma que “a meta é entregar volume. A gente faz processo, vai entrando processo, e tem que entregar processo e os prazos foram sendo reduzidos”

Se por um lado o volume produzido é o mote da gestão praticada na diretoria, a qualidade dos estudos apresentados também é considerada pelos gestores, principalmente para efeitos das avaliações individuais. Esses trabalhadores sentem-se impactados pelo elevado volume de processos e pela falta de tempo para acompanhar os clientes pelos quais são responsáveis. A falta de acompanhamento, especialmente em casos de inadimplência por parte do cliente, pode ser motivo para questionamentos sobre a eficácia do trabalho feito pelo assessor e influenciar sua avaliação.

Os esforços para cumprimento das metas podem ser fonte de cansaço e de angústia para os assessores. Assim como no paradigma taylorista de produção, em que os tempos de execução apurados dos mais ágeis são impostos a todos os demais trabalhadores (BRAVERMAN, 2015), na referida diretoria é comum também encontrar assessores que alegam ter um perfil mais analítico – característica que dificulta, segundo eles, que uma análise seja concluída em menor tempo – e mesmo aqueles que se declaram mais lentos que outros, sentindo-se prejudicados ante a inevitável comparação e concorrência existentes no ambiente de trabalho. Diversos entrevistados relataram sofrer de ansiedade, tanto pela quantidade deles cobrada quanto pela insegurança referente à qualidade do trabalho realizado. “Eu sempre chegava exausta em casa, mesmo trabalhando 6 horas. [...] Nunca me sentia relaxada, sempre aflita” relata a assessora de 54 anos.

Há, também, um outro tipo de meta que o Banco Gama impõe a seus empregados: as metas semestrais de cursos internos, criados pela própria instituição e disponibilizados em sua universidade corporativa digital, criada pelo Banco com conteúdo exclusivamente direcionado a seus empregados. A contabilização da quantidade a ser cumprida se dá por horas de cursos concluídas, que devem realizadas no horário de trabalho. Contudo, devido à necessidade de cumprimento de metas quantitativas e dos elevados estoques, há um conflito entre as atividades: “ou eu bato a meta ou eu faço curso... então eu abro e deixo lá rodando [o conteúdo digital, no computador]”, diz a assessora, expondo o caminho adotado pela maioria dos assessores ante a necessidade de atingir duas metas conflitantes, com prejuízo para a atividade educacional.

Essas horas obrigatórias de curso são exigidas, deixando o trabalhador que não as cumpre sujeito a constantes cobranças vindas do gestor direto e a penalidades quando das avaliações individuais. Para os empregados, tais cursos obrigatórios compõem

uma atividade com pouco significado, a fim de apenas de promover números que favoreçam a imagem da instituição como promotora do desenvolvimento de seus profissionais. Ademais, vale destacar, esses cursos são produzidos pela universidade do próprio banco, e figuram como instrumentos de disseminação da cultura corporativa entre os próprios trabalhadores (SANCHES, 2016).

Apresentado o contexto das metas, é importante lembrar que a imposição de ritmos de trabalho, a fim de elevar a produtividade, gera ansiedade para o trabalhador (DEJOURS, 2015) e restringe os tempos de convívio e de descontração com os pares (LINHART, 2000; 2007), afetando a formação de laços e a união entre os assessores. A imposição de ritmos acelerados e da padronização das atividades tende a destituir dos trabalhadores a liberdade de invenção, conforme Dejours (2015), ou a possibilidade de ser original em relação às suas tarefas e de adaptar o dever laboral às necessidades de seu organismo. As metas de produtividade e de cursos internos realizados configuram um meio de controle e de ameaça praticados pela empresa, podendo ser utilizadas como parâmetro para punir quem não as cumpre ou para incitar a concorrência entre os empregados.

As exigências de produção acompanham os assessores diariamente e, embora a gerência não costume cobrá-los direta e frequentemente sobre o quanto produzem, os elevados estoques – facilmente verificáveis com o uso de ferramentas digitais –, a razão neoliberal de valorização do crescimento profissional e a concorrência que se enxerga nos pares reforçam o controle interno, como pontuou Alves (2016), fazendo com que os assessores controlem a si próprios e à velocidade com que produzem, ocupando a posição que outrora, especialmente no período taylorista-fordista, coube aos gerentes e responsáveis por sessões de produção. Na atualidade se apreende, assim como entre esses assessores, o peso constante da autocobrança e da autoavaliação, cujos resultados podem ser numericamente medidos e expressos, através de avaliações individuais.

Esse tipo de avaliação é apresentado na lógica neoliberal como uma ferramenta primordialmente voltada ao reconhecimento dos melhores profissionais e à gestão da carreira, ao permitir que o profissional avaliado reconheça os atributos profissionais que lhe faltam ou que precisam ser melhorados (ANTUNES, 2000; GAULEJAC, 2007; SANTOS, 2019). Embora esta interpretação da avaliação individual prevaleça entre os assessores, essa ferramenta de controle e de acirramento da competitividade figura como origem de preocupação, desconfiança e de insatisfação entre eles. Baixas notas nas avaliações podem não somente dificultar o acesso a recompensas financeiras, mas, sobretudo, diante da constante ameaça de redução do quadro em momentos de reestruturações da empresa, tornar-se um parâmetro utilizado pela gerência para decidir quais trabalhadores terão que deixar o cargo.

Em meio aos modelos de gestão que valorizam aspectos comportamentais e subjetivos, para além do conhecimento técnico e da agilidade em produzir, alguns trabalhadores apresentam dificuldade em compreender os parâmetros de que são compostas as avaliações, além das características exatas pelas quais são avaliados diariamente e quais competências devem buscar melhorar, estando aí, portanto, uma fonte de preocupação e de desmotivação. Todos os entrevistados, em algum momento do depoimento, declararam não saber exatamente como devem agir para conseguir uma promoção ou mesmo a premiação financeira vinculada ao resultado da avaliação. Entre todos há a percepção de que é preciso fazer algo além das funções explicitamente declaradas pela empresa para poder ser efetivamente reconhecido.

Entretanto, nota-se não ser claro quais atividades devem ser feitas ou como ter acesso a elas, como projetos de construção de novas ferramentas de análise, de inovação de processos ou de levantamento de dados úteis para alguns gerentes. No modelo de organização orientado por qualidades subjetivas, a subjetividade do processo parece predominar e dificultar a muitos dos trabalhadores a compreensão de como agir para ser um dos “eleitos”. Típico do período de produção taylorista, o “saber fazer” não é mais suficiente para garantir a evolução da carreira, contudo, em meio à subjetividade presente nas exigências do “saber ser” (DURAND, 2003), o trabalhador sente-se desmotivado e desorientado. “Eu escolhi a diretoria por estar muito alinhada à minha formação e ao meu conhecimento. A minha percepção é que não se dá tanto valor ao conhecimento técnico. Eu tenho facilidade. Mas por outro lado eu não recebo nenhuma contrapartida”, relata um assessor há 8 anos no mesmo cargo.

Embora as avaliações individuais nos bancos sejam adotadas como ferramenta de punições e recompensas (SANCHES, 2016), entre os assessores da diretoria há a compreensão de que as boas notas nessas avaliações não seriam o suficiente para justificar promoções internas. Elementos como comportamento e relacionamentos não necessariamente mensurados pelas avaliações parecem complementar os requisitos observáveis pela gerência, afastando, contudo, o entendimento e a clarificação de uma conduta satisfatória que leve à promoção da carreira ou mesmo à manutenção do cargo em uma eventual reestruturação, as quais têm se tornado mais frequentes. Sob esta perspectiva, para um entrevistado, “ameaça grande são as reestruturações, a falta de critério de avaliação, então você nunca sabe se você está bem, se precisa melhorar em alguma coisa”, declarando sua insegurança.

A percepção de incompreensão sobre como deve-se proceder persiste quando o assunto é promoção: “Não tem mais processo de seleção, basicamente. As pessoas são indicadas por meritocracia. Muitas vezes a pessoa merece, são bons profissionais. Mas por que ela foi indicada em detrimento de outra?”, diz um dos entrevistados.

Nota-se que mesmo o a expressão “meritocracia” (remetendo, nesse caso, à lógica neoliberal da valorização da individualidade no processo de constituição do sujeito bem sucedido), adquire contornos confusos, já que possuir elevado nível instrucional, alcançar elevada produtividade e adequar-se à cultura organizacional não seria o suficiente para garantir a preferência dos gestores. Nota-se entre os entrevistados a angústia de não ser convocado para participar dos processos seletivos para um cargo superior, os quais, ademais, têm se tornado escassos.

Diante da subjetividade presente nas relações profissionais requeridas pela gestão da diretoria, as orientações concedidas pelos próprios gerentes e superiores imediatos dos assessores parecem não ser suficientes ou esclarecedoras a fim de orientar seus subordinados em como obter melhor desempenho profissional, causando o sentimento de confusão e de desamparo. Esta assessora diz sentir-se confusa e sem direcionamento com os *feedbacks* que recebe, os quais “não são efetivos, não agregam. As premiações são subjetivas, são sempre as mesmas pessoas que ganham, ninguém recebe uma justificativa que faz algum sentido.”

Como já relatado, o próprio Banco Gama opta por identificar seus contratados como líderes e liderados. Quanto a este fato, nota-se a tentativa da empresa de disfarçar as relações de poder e de controle que suas políticas impõem às relações existentes entre seus funcionários (ALVES, 2011). O léxico adotado converge com o discurso de que o gestor de pessoas é um orientador e condutor de seus subordinados à evolução da carreira. É nesse contexto que se apreende dos depoimentos colhidos expectativas mantidas pelos assessores com relação aos seus superiores, compostas pela imagem do líder orientador. Entretanto, em meio à rotina de produção pautada pelo volume de produção e do elevado número de processos destinados a cada assessor, os gerentes responsáveis por equipes formadas por cinco assessores, em média, também acabam pressionados pelo grande volume de trabalho e de atribuições, já que a tais gerentes cabe, além de tarefas administrativas relativas aos recursos humanos, também a leitura e correção dos processos dos assessores. Nessas condições os assessores mostram-se decepcionados com as poucas oportunidades que possuem, com relação aos seus respectivos gerentes, de discussão técnicas de processos e de recebimento de orientações de carreira. Ademais, apesar da retórica do Banco Gama de que o gerente é um líder, para os assessores a escolha desses gestores é fundamentada pela capacidade técnica, em detrimento de competências específicas da gestão de pessoas e da condução dos subordinados. Um dos entrevistados demonstra seu desapontamento diante da prioridade dada a metas e da busca pela promoção da carreira pelos gestores, ao afirmar que “pensava que a gestão do gerente era pra incentivar o funcionário e eu comecei a notar que a gestão que eles [administradores] procuram é a gestão de meta, de fazer acontecer, de atender o cliente. O funcionário é outra questão”.

A necessidade de realizar tarefas extraordinárias, que se situam além dos deveres laborais desses assessores, como contribuir com projetos de construção de novas ferramentas de análise de dados, por exemplo, constam como um diferencial para os entrevistados, o qual pode levar à premiação e ao reconhecimento. Contudo, a preocupação com a produtividade e a responsabilidade individual pela esteira produtiva dificultam a participação em atividades extraordinárias. Como relata uma assessora, “algumas pessoas são escolhidas e você nem sabe que ela tá participando de um projeto. Acho que todo mundo deveria ter essa opção, já que isso é um dos requisitos pra receber uma gratificação.”

Outra fonte de sofrimento é a permanência no cargo há anos, que aparece sob a forma de frustração na maioria dos depoimentos. A expectativa de uma evolução constante na carreira, a despeito dos ganhos financeiros, consta como um fundamento do paradigma neoliberal, fortalecido pela valorização da meritocracia, da competição entre os indivíduos e da necessidade de afirmação do domínio de habilidades técnicas e comportamentais.

Diante das dificuldades em alcançar um cargo superior, os entrevistados mostram-se decepcionados e frustrados, num processo em que, embora reconheçam as dificuldades colocadas pela gestão e pelo modelo de encareiramento praticado na empresa, acabam por culpabilizar a si próprios. “No meu caso eu me culpo muito... esse desencanto tem a minha culpa também [...] pra mim foi difícil entender a falha... a falha está em não entender o sistema e em tentar lutar contra o sistema”, diz uma assessora que atua há 15 anos na diretoria no mesmo cargo. Alguns relatos colhidos também evidenciam a culpa sentida por assessores por entenderem não ter adquirido conhecimento técnico suficiente para concorrer com os demais (muito embora possuam, ao menos, pós-graduação em áreas que guardam relação com a atividade que desempenham) e por serem introvertidos, com dificuldades para se expor com confiança perante os gerentes e administradores.

Dos depoimentos, é possível destacar o sentimento de permanente insatisfação com o conhecimento técnico possuído, de modo que o que foi acumulado nunca parece ser suficiente, sendo necessária a constante atualização e a busca por novos cursos. O risco de perda do posto ocupado pelo não atendimento das demandas do mercado gera constante pressão sobre os trabalhadores, que carregam consigo o sentimento de nunca alcançar o que é esperado pelo mercado de trabalho para se manter ou para buscar uma posição melhor (GAULEJAC, 2007).

Já os indivíduos de comportamento mais reservado tendem a sentir-se pressionados pela lógica da necessidade de expor, às pessoas certas e no momento certo, as atitudes mais

valorizadas pelo mundo corporativo, buscando promover uma espécie de propaganda do “empresário de si mesmo”, expressão cunhada por Dardot e Laval (2016).

Numa correlação com a razão neoliberal da necessidade de haver sempre superação, fazer somente o que é explicitamente deles requerido não seria o suficiente para garantir uma promoção ou trazer segurança ao trabalhador, como pode ser percebido pelo relato de uma assessora que atuou por 14 anos na diretoria, sempre com o mesmo cargo: “pelas minhas avaliações, talvez eu só faça o que era esperado. Não criei grandes ambições, talvez. Acho que só fazer meu trabalho não basta.” A cultura organizacional, portanto, requer que os trabalhadores demonstrem constante ambição pelo crescimento da carreira e que produzam não somente o esperado, mas que apresentem criações que excedam as obrigações prescritas. (DARDOT; LAVAL, 2016)

Considerada a estrutura hierárquica do Banco Gama, chegar ao posto de assessor na referida diretoria equivale a ter alcançado um elevado nível profissional, fato verificado no salário pago a esses trabalhadores e por estarem isentos das dificuldades que acarreta o contato imediato com clientes em agências e as metas de venda de produtos e serviços. Por outro lado, também devido ao já elevado nível hierárquico dos que atuam na diretoria, as possibilidades de ascensão tornam-se mais escassas, visto terem se afastado da “base da pirâmide” que pode hipoteticamente representar o conjunto dos cargos da instituição. Mesmo diante deste fato, a maioria dos assessores busca uma promoção e sente-se frustrada e decepcionada por não a conseguirem.

A lógica neoliberal que prevalece no ambiente de trabalho contribui com a estigmatização dos que há anos permanecem no mesmo cargo, aumentando a desconfiança que tais trabalhadores sentem quando ponderam como são vistos por seus superiores. Esses profissionais acreditam ser vistos pela gerência como “acomodados” por estarem há anos no mesmo cargo. Ademais, esses profissionais acreditam que um assessor é bem-visto por seus superiores se demonstrar ambição e estratégias para subir na hierarquia corporativa. Àqueles que não carregam tal ambição, que se mostram satisfeitos com a posição ocupada ou consideram-se inaptos a adquirir novas responsabilidades, restaria a imagem depreciativa de perdedor e acomodado.

Nesse contexto, há registro, inclusive, de cobranças vindas de assessores em posição inferior na hierarquia, não somente de gerentes. “Eu me sentia pressionado pela estrutura e pelos colegas, pelo fato de eu estar ocupando uma função que existiam poucas vagas. Eu sentia uma pressão do tipo ‘desocupa que atrás vem gente’”, relata um assessor há 10 anos no mesmo cargo. Nesse contexto e, em meio à pressão também da gerência para que concorresse a cargos mais elevados, ele diz que “ir trabalhar estava virando uma coisa tão penosa [...]. Eu comecei a ter uns sentimentos

meio macabros do tipo ‘podia acordar doente pra não ter que ir trabalhar’. Às vezes me dava uns pânicos lá no trabalho”.

Em meio às situações de insatisfação vividas na diretoria, alguns funcionários entrevistados apresentaram relatos de que o sofrimento mental teria alcançado uma condição patológica, tendo sido necessário o uso de medicamentos. Em todos os casos, a origem do sofrimento seria a cobrança por produtividade – preocupação que é levada para a casa e nutrida nos momentos guardados para o descanso – ou pela necessidade de adoção de objetivos – construídos conforme a cultura organizacional – dos quais o trabalhador não compartilha, evidenciando a imposição de determinados comportamentos e atitudes típicos da lógica neoliberal. Uma vez que a ansiedade está vinculada ao atendimento do ritmo imposto, nos casos em que a remuneração ou a bonificação estão condicionadas à produtividade, o sentimento fica vinculado também ao risco de não obter recompensas. Esta ansiedade leva ao esgotamento progressivo do trabalhador e para este sentimento não há possíveis amenizações provenientes da coletividade, ou seja, a ansiedade é assumida individualmente (DEJOURS, 2015).

No caso de uma das entrevistadas que alega ter feito uso de medicamentos, os desgastes emocionais ocasionados pelo modelo de gestão fizeram-na solicitar a aposentadoria pelo plano de previdência próprio do Banco Gama quatro anos antes do programado em seus cálculos, reduzindo o valor dos rendimentos que havia planejado obter após a aposentadoria. Segundo ela, “os quatro anos que seriam os ideais financeiramente eu não ia aguentar. Eu não tinha vontade. Estava totalmente desmotivada.”

O avanço tecnológico e a possibilidade de aumento da automação são constantemente apresentados pelos gestores da diretoria, em reuniões ou mesmo em conversas informais, como uma justificativa para uma eventual redução do número de empregados. Logo, essa possibilidade de redução de vagas ou mesmo da extinção do cargo figura como a principal ameaça percebida pela maioria dos entrevistados, os quais se sentem coagidos a buscar meios de conhecimento e de domínio de algumas das ferramentas digitais da atualidade.

O Banco Gama oferece em sua universidade corporativa virtual diversos cursos livres sobre ferramentas de tratamento de dados e de programação, os quais devem ser feitos à distância, através de conteúdo previamente gravado, sem aulas presenciais ou auxílio de instrutor. Muitos dos assessores recorrem a cursos particulares, realizados fora do horário de trabalho e pagos com recursos próprios. Contudo, essas competências concernentes ao domínio de novas e avançadas ferramentas digitais não compõem os conhecimentos e capacidades técnicas já adquiridos pela maioria dos

assessores. Ademais, embora a ameaça faça parte do cotidiano desses profissionais, quando realizam cursos especializados no assunto esses profissionais têm dificuldades em colocar os conhecimentos adquiridos em prática, visto que as atividades cotidianas permanecem, ao menos por ora, as já detalhadas nessa pesquisa, desempenhadas sob a pressão do tempo.

O avanço da tecnologia e a insegurança sentida pelos assessores transformam-se em mais um instrumento de ameaça utilizado pela gerência para controlar os subordinados, facilitando a adesão cada vez mais consentida às exigências e aos valores da empresa. Como relata um entrevistado, “é a forma da gestão, de por medo no funcionário, de fazer o funcionário produzir tanto, ou fazer o funcionário fazer um curso pra não entender nada, porque não gosta daquilo, não tem como aplicar”. Os gerentes tendem a ressaltar com frequência a possibilidade de automação da tarefa, como informa esta assessora ao relatar que seu “chefe mandou pra gente uma reportagem que a expectativa é que daqui a dois anos não exista mais analista de crédito. Que vai ser substituído por máquina.”

Muitos dos trabalhadores alegam não possuir facilidade, satisfação ou mesmo empatia por esse tipo de atividade mais relacionada ao desenvolvimento de ferramentas para captação e tratamento de informações. A percepção vigente é de que haveria poucas alternativas para os que não desejam aderir às atividades relacionadas à programação e à criação de ferramentas digitais mais avançadas. Ainda quando cogitam migrar para outros setores do banco, como para outras diretorias, esses assessores se deparam com a consciência de que o avanço tecnológico está presente em toda a instituição.

A dificuldade em acompanhar as inovações tecnológicas e em obter um currículo que satisfaça as exigências da gestão acaba sendo empregada como um mecanismo para culpar os trabalhadores em caso de demissões ou perdas de comissão, transferindo para o empregado a responsabilidade pelas inseguranças inerentes ao sistema capitalista. Os discursos trazem insegurança aos trabalhadores e os encontros virtuais que tendem a disseminar a adoção destas ferramentas – de difícil compreensão para a maioria – são vistos como um modo de pressionar os assessores a aderir ao estudo dessas tecnologias, a despeito das habilidades ou desejos desses profissionais. “Acho que isso tá minando as pessoas ... a gente não tem condição emocional, financeira de conhecimento, pra dar conta de tudo isso, porque é muita informação. Você não sai programando do dia pra noite” relata a entrevistada.

As recentes reestruturações que ocorreram na diretoria nos últimos anos também foram motivo de insegurança e de preocupação para os assessores, tanto pela ameaça de redução do número de vagas do cargo ocupado – o que os levaria a ter que buscar

colocação em outra diretoria ou mesmo em agências de atendimento – quanto pela ameaça de ter que ocupar um novo cargo de assessor, criado em 2021, com remuneração equivalente a 55% do salário do assessor imediatamente acima na hierarquia empresarial.

A criação desse novo cargo de assessor é vista pelos entrevistados como um indicativo do futuro do cargo por eles ocupado, ou seja, evidencia uma tentativa do Banco de adequação salarial destes profissionais, os quais têm consciência de terem uma remuneração superior à da maioria dos brasileiros. “No começo falaram ‘você vai fazer análises mais simples’, mas depois que peguei experiência começaram a me passar processos mais complexos”, explica uma ocupante do novo cargo, ao ser indagada sobre uma possível divisão de tarefas com o objetivo de repassar aos trabalhadores com salário menor os processos mais simples. Embora o discurso da gerência e da instituição seja de que quanto mais complexo o processo maior deve ser o cargo do assessor responsável por sua análise, na prática os trabalhadores notam que, diante da preocupação em dar vazão ao elevado estoque de processos, não haveria a efetiva observação da regra declarada.

A percepção da precariedade enfrentada pela maior parte da classe trabalhadora do país emerge e se contrapõe aos benefícios ofertados pelo Banco Gama e pela diretoria em que atuam, mesmo para aqueles que guardam alguma criticidade ante o sistema de gestão adotado. Desse modo, a própria insatisfação com o emprego atual pode figurar como um elemento adicional de sofrimento, sob a forma, por exemplo, de culpa quando se percebem reclamando da situação vivenciada ou por desejarem desempenhar outra função, fora da referida instituição.

Os sentimentos de insatisfação e de desejo de deixar a instituição podem vir acompanhados, contraditoriamente, de culpa ante a estabilidade, o salário e demais benefícios financeiros proporcionados pelo Banco Gama. “Pra mim tem gerado uma culpa do tipo “do que você tá reclamando? Tem um mundo de gente que queria estar no seu lugar” e isso é horrível, parece que gera uma prisão.”, relata a assessora há 15 anos na diretoria.

A constatação da existência de condições de trabalho mais desfavoráveis que as experimentadas por esses assessores gera o medo, sentimento que, além de condicioná-los a permanecer sujeitos a tais relações de gestão também contribui para o aumento do sofrimento através da detecção, em si próprios, da insatisfação com condições trabalhistas mais vantajosas que as muitas vezes vivencias por amigos ou anunciadas na mídia. É nesse contexto que prossegue a assessora ao afirmar que “você vê um monte de coisa errada... sente aquilo afetando sua saúde, mas ao mesmo

tempo emprego tá difícil pra todo mundo. Então você tá reclamando do que? Você tem um emprego bom!”

Para Pagès *et al* (1987), a análise da influência do poder das empresas hipermodernas revela o fomento de sentimentos como medo, impotência e prazer. Para estes autores, a organização instaura o isolamento entre seus membros, enfraquecendo-os, dando-lhes, contudo, compensações que servem de defesa contra esse sentimento de impotência. A satisfação também provém dos prazeres concedidos pela empresa, como compensações financeiras, rede de contatos e status social, acompanhados, contudo, da ameaça de perda de tais condições.

Empresas de grande porte, com grande poder econômico e atuação em diversas regiões tendem a ser percebidas por seus membros como uma organização onipotente, que causa, ao mesmo tempo, admiração, satisfação (da necessidade de onipotência dos indivíduos) e, também, constrangimento. Ou seja, a imagem da corporação, a despeito das atitudes de seus dirigentes e gestores de pessoas, contribui com a submissão do sujeito às condições impostas (PAGÈS et al, 1987).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A razão neoliberal, ao passo que fortalece o Estado como promotor dos interesses do mercado – muitas vezes em detrimento dos direitos da sociedade – e propaga o ideal de competição, estimula também a individualidade. Configura-se uma lógica que se apresenta como garantidora da “liberdade” necessária para que um sujeito alcance o sucesso, cabendo a cada um, contudo, dispender esforços nesse processo de constante superação. Essa mesma lógica, por sua vez, classifica como fracassados e acomodados aqueles que falham na obtenção do êxtase capitalista.

A pressão por elevados níveis de produtividade em curtos períodos, embora associada aos padrões fordista e taylorista, ainda é praticada, mesmo em tempos de imaterialidade, de subjetividade e de lógica toyotista, como concorrência aos elevados lucros proporcionados pelo mercado financeiro. Essa prática é adotada não somente na indústria, mas também em setores de prestação de serviços, como os bancos, a despeito do discurso mantido por estas instituições de valorização da autonomia e da criatividade.

À cobrança pela produtividade somam-se, em tempos pós-fordistas, práticas estreitamente ligadas a qualidades subjetivas, entre elas aspectos comportamentais, como adesão à cultura corporativa, dedicação aos propósitos empresariais, resiliência e relacionamento com superiores. Tais exigências emergem, ainda, de ambientes

onde se verificam a ameaça da perda do lugar, a necessidade de buscar constantemente aprimoramento dos conhecimentos, o acirramento da competitividade e a busca ininterrupta pela evolução na hierarquia empresarial.

Foi sob essa perspectiva que se buscou, com esse estudo, promover uma análise da influência do neoliberalismo no modelo de organização do trabalho de uma diretoria de um banco e do sofrimento experimentado pelos trabalhadores que ali atuam. São profissionais contratados sob as garantias da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e que gozam de certa estabilidade por estarem vinculados a um banco de economia mista. Ademais, atuam numa diretoria estratégica e de importância central para a manutenção das atividades financeiras e para o cumprimento de normas e regulamentos aplicados ao sistema financeiro. Contudo, da observação direta realizada pela pesquisa de campo e dos depoimentos colhidos destacam-se sentimentos de sofrimento, frustração e de insatisfação com as exigências do modelo organizacional e da cultura praticada no local de trabalho, a despeito da garantia dos direitos trabalhistas e previdenciários, sobretudo, quando comparados a outras categorias de trabalhadores formais e informais.

Deste estudo podemos concluir se tratar de um modelo de produção com características similares às do paradigma taylorista, combinado a um modelo de gestão de pessoas orientado pelas práticas e valores toyotistas. Desse modo, com um modelo de trabalho que remete, em algum nível, a ambos os modelos, a decisão técnica desses trabalhadores é desenvolvida seguindo expressões padronizadas e normas internas, dificultando a prática da criatividade e da autonomia, origem de cansaço, da percepção da desvalorização da capacidade técnica adquirida e da monotonia.

Entretanto, a maior ameaça à pouca possibilidade de exercício da criatividade e da autonomia estaria na pressão por promover análises mais rapidamente e dar vazão ao elevado número de processos à espera de conclusão. Ou seja, a necessidade de produção de volume de processos, numa espécie de esteira digital, seria o maior obstáculo ao desenvolvimento da criatividade e da autonomia nas atividades do assessor, mais do que a própria padronização das conclusões e dos processos produzidos.

No que concerne aos aspectos mais voltados à gestão da mão de obra – de características toyotistas – conclui-se que a luta por um lugar é uma constante entre os assessores. No caso de um lugar mais elevado na hierarquia, os processos de concorrência podem constar como fonte de decepção, de injustiça e de senso de incompetência. Processos seletivos sem transparência, dos quais muitos interessados sequer tomam conhecimento, em que a subjetividade parece prevalecer na escolha do promovido, tendem a provocar desânimo entre os assessores e a sensação de que

falharam, sobretudo, quanto ao cumprimento de condições comportamentais e subjetivas, as quais não conseguem identificar com exatidão ou dominá-las para atingir o objetivo. Soma-se a essa perspectiva o discurso predominante do neoliberalismo de que o crescimento profissional é um caminho natural, possível e necessário, discurso também disseminado pelo Banco Gama, aumentando a percepção da evolução da carreira como algo natural, não alcançável pelos menos capazes.

A gestão pautada pela lógica neoliberal – com a valorização da concorrência e da necessidade de êxito do sujeito-empresa – estabelece entre eles a necessidade da contínua progressão da carreira e do acúmulo de êxitos profissionais, deixando-os expostos aos sentimentos de cansaço, de decepção, de frustração e da autocolpa, dificultando o reconhecimento da interferência da política da própria empresa e das características do modo de produção capitalista nas condições de trabalho e de vida dos funcionários.

A luta pelo lugar ocupado também é influenciada pela preocupação diária com a possibilidade de novas reestruturações, como as já vivenciadas, em que ocorreram redução de vagas e criação de cargos com salários inferiores. Fundamentas pelo discurso do avanço da tecnologia e da necessidade de redução dos custos, estas reestruturações ameaçam a estabilidade do cargo e do salário e coagem os assessores a agirem, cada vez mais, conforme a cultura da diretoria, sem a certeza, contudo, de quais e quantos podem ser descartados numa próxima retração da estrutura. Tais reestruturações têm posição fundamental no processo de intensificação da extração da mais-valia e são justificadas, ante seus empregados e a sociedade, como necessárias para manter a competitividade e a lucratividade da instituição, apesar dos consecutivos resultados financeiros positivos e exorbitantes dos bancos. Das políticas de redução dos custos como caminho para elevação dos lucros e da satisfação de acionistas, colocadas em prática a partir da redução de postos de trabalho e da cultura do curto prazo, emergem os fatores que ocasionam ansiedade de cansaço entre esses trabalhadores.

A constante preocupação com uma boa colocação nas avaliações individuais mostra-se um sentimento comum e corriqueiro, acompanhado da pressão pela realização de atividades extraordinárias, que lhes permitam se destacar e realizar atividades excepcionais às corriqueiras, as quais, contudo, devoram seu tempo e energia, num ritmo frenético para poder girar a esteira e reduzir o estoque.

Na contradição entre quantidade e qualidade, é esta última que consta para os assessores como o aspecto da atividade laboral que permite a diferenciação entre uma simples tarefa passível de associação ao modelo fordista-taylorista, recebida e despachada através de uma esteira, e uma tarefa idealizada pela corporação, fundamentada na criatividade e autonomia. Nota-se que quando esses assessores

falam em qualidade, referem-se à perspectiva mais humana e original de seus trabalhos, onde podem exercer alguma criatividade e ver suas decisões se destacando, de algum modo, na complexa cadeia financeira. Nas poucas oportunidades em que desenvolvem a qualidade, extrapolam o modelo pré-concebido do documento que sintetiza suas análises voltado à ágil condução do movimento de uma esteira, comparada às suas similares físicas das fábricas fordistas.

Se por um lado tal modelo de gestão da mão de obra valoriza a capacidade do trabalhador de se mostrar inovador e autônomo, sua aplicação ocorre em um ambiente cuja produção é fortemente normatizada e padronizada, dificultando sua execução. Há que se possui um “saber ser” (Durand, 2003), entretanto, um ser não explícito, não declarado ou compreendido pela maioria dos entrevistados e que encontra resistências ao seu desenvolvimento devido ao estrito controle do tempo e da produtividade.

As ferramentas de gestão de pessoas utilizadas pelas empresas capitalistas são apresentadas como mecanismos que possibilitam ao trabalhador melhor gerir sua carreira – ao detectar tanto aspectos favoráveis quanto desfavoráveis do profissional –, além de viabilizarem o reconhecimento daqueles que mais se destacam e se dedicam a contribuir com a empresa. Contudo, as práticas de gestão dos trabalhadores adotadas no período neoliberal e apontadas neste estudo figuram como meios de enfraquecimento de resistência ao processo de precarização e de maximização da exploração da força de trabalho. São ferramentas que alimentam sentimentos como insegurança e angústia, ante os quais o trabalhador tende a buscar se adaptar aos valores corporativos para progredir. Ademais, embora os assessores reconheçam as dificuldades criadas pela própria gestão da diretoria, ainda atribuem a si próprios parte da culpa por não ocuparem um cargo melhor.

O elevado nível educacional, embora necessário, não consta mais como diferencial para destaque. Numa diretoria em que a maioria dos trabalhadores possui mais de uma pós-graduação – seguindo a lógica neoliberal do acúmulo e da reciclagem do conhecimento – a esperança de se sobressair ante os concorrentes parece estar nas habilidades com ferramentas de programação digital e de tratamento de dados, ainda que muitos não encontrem satisfação nesta área e não tenham oportunidade de colocá-la em prática, pressionados pela necessidade de controle da esteira de processos.

Enfim, no mundo do trabalho financeiro, cujos métodos de gestão da produção e da gestão são orientados pela razão e pelos valores neoliberais, entre profissionais tidos como privilegiados pelo distanciamento da informalidade, do desemprego e de

salários precarizados, encontram-se, sobretudo, e cada vez mais, sentimentos de sofrimento como angústia, frustração, incertezas, cansaço, ansiedade e culpa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, G. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão**: o novo precariado de serviços na era digital. 2ª edição. São Paulo: Boitempo, 2020.

_____. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2ª edição. São Paulo: Boitempo, 2009.

BERNARDO, M. H. **Trabalho duro, discurso flexível**: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. 1ª edição. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 7ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

BROWN, W. **Nas ruínas do neoliberalismo**: a ascensão da política antidemocrática no ocidente. São Paulo (SP), Editora Filosófica Politeia, 2019.

CHESNAIS, F. (org). **A finança mundializada**: raízes sociais e políticas, configuração, consequência. São Paulo: Boitempo, 2005.

BANCOS REDUZIRAM MAIS DE 5.300 POSTOS EM 2023. **CONTRAF-CUT**. 11 de dezembro de 2023. Disponível em <https://www.cut.org.br/noticias/bancos-reduziram-mais-de-5-300-postos-em-2023-0365>. Acesso em 12/02/2024.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. 1ª edição. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6ª edição. São Paulo: Cortez, 2015.

DURAND, J. P. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. **Revista Tempo Social** – USP. São Paulo, 2003.

FAJARDO, I. V., SILVA, C. B. R. Adoecimento do trabalhador bancário: reflexões à luz da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 6, n. 11, jul./dez. 2024.

FARIA, C. A. P. DE COELHO, D. B., JARD DA SILVA, S. (Org.). Difusão de políticas públicas. Santo André: EdUFABC,, p. 281-313, 2016.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida (SP): Ideias e Letras, 2007.

HELOANI, R.; PIOLLI, E. Trabalho e subjetividade na “nova” configuração laboral: quem paga a conta? **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**. Salvador, v. 6, n. 2, p. 118-129, dez/2014.

HUWS, U. **A formação do cibertariado**: trabalho virtual em um mundo real. Campinas (SP): Editora Unicamp, 2017.

LINHART, D. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo Editora, 2007.

___ O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. **Trabalho e Educação**. Belo Horizonte, n. 7, jul.dez./2000.

MAGNANI, M., JARDIM, M. C., JARD DA SILVA, S. Os fundos de pensão como agentes do capital: estado da arte da literatura recente. **BIB - Revista Brasileira De Informação Bibliográfica Em Ciências Sociais** (93), p. 1–22, 2020.

MELLO E SILVA, L. **Trabalho em grupo e sociabilidade privada**. São Paulo: Editora 34, 2004.

PAGÈS, M., et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

ROCHA, R. Mesmo com lucros de R\$ 175 bilhões, bancos fecham mais de 12 mil vagas em 2 anos. **CONTRAF-CUT**. 03 mar. 2022. Disponível em <https://www.cut.org.br/noticias/mesmo-com-lucros-de-r-175-bilhoes-bancos-fecham-mais-de-12-mil-vagas-em-2-anos-f018>. Acesso em 15 mar 2022.

SAFATLE, V.; Silva Júnior, N.; Dunker, C. **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. 1ª edição. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2021.

SANCHES, A. T. **A grande corporação bancária e os meandros do processo de trabalho**. 2016. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade de São Paulo, 2016.

SANTOS, C. P. dos. Disciplina, gestão e subordinação no trabalho. **Revistas Plurais – Virtual**. Anápolis (GO), vol. 9, n. 2, mai./ago. 2019.

SANTOS, W. E. F. dos. **O trabalhador digitalizado**: a formação do sujeito neoliberal no setor bancário (2008-2018). Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade de São Paulo, 2018.

MESMO DIANTE DE DADOS, BANCOS NEGAM ADOECIMENTO DOS DADOS BANCÁRIOS EM FUNÇÃO DO TRABALHO. **Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região**. São Paulo, 01 ago. 2022. Disponível em <https://spbancarios.com.br/08/2022/mesmo-diante-de-dados-bancos-negam-adoecimento-dos-bancarios-em-funcao-do-trabalho>. Acesso em 05 ago. 2023.

DOCUMENTOS

CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO GAMA 2020.

[FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA DO BANCO GAMA 2022.](#)

[RELATÓRIO ANUAL DO BANCO GAMA 2023.](#)

RELATÓRIO DE ECONOMIA BANCÁRIA 2023. **Banco Central do Brasil.**
Brasília (DF). Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>. Acesso em
12/07/2024.

Data de submissão: 06/09/2024

Data de aprovação: 23/11/2024



Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.