

O sequestro da subjetividade nos trabalhadores de um banco público comercial

Ana Paula Gonçalves Doro

Pesquisadora da Universidade Federal de Juiz de Fora (Brasil)

anapdoro@gmail.com

Aretha Henrique Martins Salomão

Professora da Fundação Educacional Machado Sobrinho (Brasil)

arethamartins1@gmail.com

Victor Cláudio Paradela Ferreira

Professor da Universidade Federal de Juiz de Fora (Brasil)

victor.paradela@hotmail.com

Ana Cristina Ribeiro de Souza Reis

Pesquisadora da Universidade Federal de Juiz de Fora (Brasil)

crisribeirosr@gmail.com

Resumo

Este trabalho identificou a ocorrência de práticas capazes de induzir ao sequestro da subjetividade em trabalhadores de um banco público comercial, de acordo com a percepção dos bancários. Como metodologia, foram realizadas entrevistas em profundidade com vinte bancários. A investigação apontou que, mesmo sendo um banco público, os resultados financeiros têm prevalecido sobre os princípios e valores pessoais dos trabalhadores. Percebeu-se que a maioria dos entrevistados tem consciência dessas situações, mas alguns demonstraram uma manifestação mais profunda do sequestro, não percebendo que estão sendo subjugados e naturalizando situações nocivas a si próprios.

Palavras-Chave

Sequestro da subjetividade; Trabalho bancário

The kidnapping of subjectivity in workers of a public commercial bank

Abstract

This work identified the occurrence of practices capable of inducing the kidnapping of subjectivity in workers of a commercial public bank, according to the perception of bank employees. As a methodology, in-depth interviews were conducted with twenty bank employees. The investigation pointed out that, despite being a public bank, financial results have prevailed over workers' personal principles and values. It was noticed that most of the interviewees are aware of these situations, but some showed a deeper manifestation of the kidnapping, not realizing that they are being subjugated and naturalizing situations that are harmful to themselves.

Keywords

Kidnapping of subjectivity; Banking work

El hiping de subjetividad en los trabajadores de un banco público comercial

Resumen

Este trabajo identificó la aparición de prácticas capaces de inducir el secuestro de la subjetividad en los trabajadores de un banco público comercial, de acuerdo con la percepción de los empleados del banco. Como metodología, se realizaron entrevistas en profundidad con veinte empleados del banco. La investigación señaló que, a pesar de ser un banco público, los resultados financieros han prevalecido sobre los principios y valores personales de los trabajadores. Se observó que la mayoría de los entrevistados son conscientes de estas situaciones, pero algunos mostraron una manifestación más profunda del secuestro, sin darse cuenta de que están siendo subyugados y naturalizando situaciones que son perjudiciales para ellos mismos.

Palabras clave

Secuestro de subjetividad; Trabajo bancário

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Aretha Henrique Martins Salomão - Fundação Educacional Machado Sobrinho. R. Pedro Celeste, 490 - Cruzeiro do Sul, Juiz de Fora - MG, 36030-140, Brasil. **URL:** <http://www.machadosobrinho.com.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 12/05/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 20/05/2021

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i3.48441>

Introdução

As organizações têm sentido o efeito das diversas mudanças globais ocorridas a partir das últimas décadas do século XX, trazendo consequências também para os seus trabalhadores. Essas mudanças envolvem, dentre outros aspectos, o surgimento de novas potências e blocos econômicos, a redução da distância entre as nações - por meio da internet e da abertura comercial -, a modernização dos processos produtivos, entre outras.

De acordo com Ferreira (2016), um dos principais fatores que geram a competitividade das empresas é a redução das barreiras alfandegárias, que faz com que as empresas brasileiras passem a ter concorrentes estrangeiros. Dessa forma, a pressão por altos padrões de qualidade e produtividade atinge os trabalhadores de várias empresas, que convivem com a ameaça da perda dos seus empregos e com a precarização e sobrecarga de trabalho.

O novo patamar de competição verificado na maioria dos mercados gerou uma forte pressão pelo aumento da produtividade e a redução de custos. Uma das medidas que têm sido adotadas, então, é o enxugamento do quadro de trabalhadores e a exigência, aos que permanecem, de uma elevada produtividade. Conforme realçam Lancman et al (2019), essa situação deteriora as condições de trabalho e tem gerado constrangimentos aos trabalhadores, que podem se sentir forçados a abandonar seus princípios éticos, empreendendo ações não condizentes com aquilo que acreditam ser o melhor ou o mais correto.

Nesse novo paradigma, ocorre, então, a precarização e flexibilização das relações laborais e a adoção de técnicas de mobilização mental dos trabalhadores, retirando das pessoas o valor da sua principal manifestação como ser humano, o trabalho. Conforme destacam Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), os novos arranjos produtivos levam a um envolvimento excessivo de tempo e esforço dos trabalhadores.

Para Coutinho e Cirino (2019), o trabalho nunca foi tão essencial ao capitalismo como na contemporaneidade, quando se observa o auge da intensificação da exploração do operário, da extração da mais valia e da conformação da classe trabalhadora ao modo de existência capitalista. O trabalhador é cooptado, “o seu corpo e sua alma, para se identificar com o capital e assim transformá-lo em capital humano, ao convertê-lo ao fetichismo da sociedade do consumo” (p.2). As estratégias de promoção da identidade do trabalhador com a empresa são diversas: cânticos e exercícios motivacionais, repetição diária de refrão, **slogans** e palavras de ordem. Assim, dissemina-se a visão da empresa como “a grande família”, produzindo uma ideologia que mascara as relações sociais de produção e possibilita a exploração dos trabalhadores.

Essas estratégias alinham-se ao que Costa, Silveira e Costa (2020) destacam como um elemento ideológico da precarização do trabalho, por meio do qual os trabalhadores são induzidos a introjetar valores típicos dos métodos de gestão atuais, baseados no chamado modelo toyotista de produção. Esse processo costuma se dar pela idealização utópica de fetiches da ideologia neoliberal ligados à utopia do mercado como o grande provedor do bem comum, devendo os indivíduos se sujeitarem a seus ditames.

Cioli (2018) destaca que o controle psíquico dos trabalhadores pode ocorrer de diversas formas, como, por exemplo, fazendo crer que a empresa precisa ser a referência central da vida dos trabalhadores. Esse movimento não se dá somente por meio de artifícios de cunho psicológico, mas também pelo chamado domínio formal, relacionado ao oferecimento de salários e benefícios que, sendo atrativos e percebidos como diferenciados, reforçam o sentimento de dependência e gratidão.

Nessa mesma direção, Coutinho e Cirino (2018) apontam que a remuneração flexível também é uma estratégia de para moldar a classe trabalhadora ao novo modelo produtivo, pois baseia-se no discurso de liberdade e promessas de ganho, fazendo com que o empregado se torne seu próprio carrasco, pressionando também os seus pares. Importante também mencionar as metas impostas aos trabalhadores que têm uma pretensa autonomia de atingi-las, independente da provisão de meios, assumindo, inclusive os riscos. Assim, é irrelevante, para a organização, a utilização de meios ilícitos e violação de normas de segurança.

Para Padilha (2015), quanto mais o trabalhador for controlado e disciplinado, mais ele atenderá a empresa. Nesse sentido, Davel e Vergara (2014) apontam que, no contexto organizacional, a subjetividade do trabalhador - definida como a interioridade, singularidade e espontaneidade de cada um, sendo expressa por pensamentos, comportamentos e ações. São adotadas práticas como a despersonalização do indivíduo, a anulação de valores pessoais, o controle sutil ou até ostensivo, a manipulação e a naturalização da exploração dos trabalhadores.

Este trabalho foca, então, no sequestro da subjetividade, na concepção proposta por Faria e Meneghetti (2007), que definiram subjetividade como “a forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que formam a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações” (FARIA E MANEGHETTI, 2007, p. 84). O sequestro seria representado pelas ações direcionadas para o seu controle manipulatório, subjugando a subjetividade dos trabalhadores aos interesses das organizações.

A pesquisa desenvolvida buscou verificar como esse processo se dá no contexto de um banco público comercial. Apesar de estar situada em um setor em que há uma reconhecida ênfase em desempenho, trata-se de uma organização estatal que tem como missão a promoção da cidadania

e o desenvolvimento sustentável do país, não atuando apenas como instituição financeira, mas também tendo a função de ser agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado. Além disso, organizações públicas apresentam características como a estabilidade no emprego, atuação sindical mais densa, hierarquia mais fluída, o que poderia apontar para uma menor propensão à orientação predominante para o resultado financeiro.

Dessa forma, o artigo busca responder a seguinte questão central: qual a percepção dos bancários do banco focado sobre a ocorrência, em seu ambiente de trabalho, de práticas capazes de induzir ao sequestro da subjetividade? Os objetivos específicos foram definidos como: reconhecer os valores mais prezados pelos entrevistados e o quanto eles são valorizados pelo banco, identificar práticas organizacionais que refletem o sequestro da subjetividade e compreender a percepção dos entrevistados a respeito dessas práticas

Para atingir esses objetivos, foram realizadas pesquisas bibliográfica e de campo, esta última composta por entrevistas em profundidade com bancários da cidade de Juiz de Fora, conforme exposto na seção dedicada à metodologia seguida. O artigo está organizado em cinco seções, contando com esta introdução. A próxima apresenta as principais contribuições teóricas que deram suporte ao desenvolvimento do estudo. Em seguida, são destacados os procedimentos metodológicos adotados. Depois, são apresentados e analisados os dados levantados na pesquisa de campo realizada. Por fim, são apresentadas as considerações finais, refletindo sobre o que foi alcançado e as possibilidades que se descortinam para estudos futuros.

1. O sequestro da subjetividade

O conceito de sequestro da subjetividade foi discutido por Faria e Meneghetti (2007), conforme já destacado. Relaciona-se, segundo Regatieri *et al* (2014), à possibilidade de as organizações exercerem práticas de controle (de forma sutil ou nem tanto) direcionadas para regular a maneira como o trabalhador percebe a realidade psíquica, emocional ou afetiva. Busca-se, então, assegurar uma forte relação emocional com a empresa, mesmo à custa da anulação de seus valores pessoais. O que importa é a sustentação dos valores organizacionais e a manutenção de atitudes que garantam os resultados da organização.

Faria e Meneghetti (2007) apontam que aceitar regras de conduta pode ser uma expressão de poder condicionado, o qual é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença, sendo subjetivo e, muitas vezes, os que o exercem e os que se sujeitam não têm ciência de seu exercício. Nesse sentido, o trabalhador aceita as regras organizacionais sem questioná-las, pois, assim terá um bom emprego, segurança e estabilidade financeira, além de reconhecimento social. Assim,

troca-se submissão à organização pelo reconhecimento, tão cobrado pela sociedade, consistindo em uma forma de sequestro da subjetividade.

Cioli (2018) afirma que medidas como o maior envolvimento dos trabalhadores nos processos decisórios e a concessão de autonomia no desenvolvimento de suas tarefas, o chamado empoderamento, também representam mecanismos de submissão e controle da subjetividade. Da mesma forma, o fortalecimento da ideia de que a organização é justa e preocupada com o bem-estar de todos induz, por vezes, à renúncia ou ao adiamento dos interesses individuais. Tais processos se dão de forma sutil, não percebidos pelos envolvidos como mecanismos manipulatórios.

Jost, Fernandes e Soboll (2014), bem como Davel e Vergara (2014) apresentam uma análise crítica dos modelos de administração que vêm sendo adotados pelas organizações, em termos de (des)valorização da subjetividade dos trabalhadores, baseada na visão de Foucault. Isso pode ser descrito e observado desde o advento do Taylorismo, quando as práticas de administração dos trabalhadores buscavam racionalização das tarefas sem questionamento. Assim, o operário era desestimulado a pensar, devendo somente acatar as ordens e cumprir seus deveres (JOST, FERNANDES e SOBOLL, 2014). Este modelo propõe a oferta de incentivos salariais pelo aumento da produtividade, – o que já caracterizaria o sequestro da subjetividade na medida em que a organização se utilizaria de técnicas para direcionar o modo de agir do trabalhador, alterando sua maneira própria de executar o trabalho (OLTRAMARI *et al*, 2014). Davel e Vergara (2014) enfatizam que, implicitamente, tais práticas fazem com que questões individuais sejam subjugadas a questões econômicas a partir da crença de que o bem-estar individual e social dependeria do sucesso da empresa.

De acordo com Dejours (1992), o estabelecimento do “modo operatório cientificamente comprovado”, característica da Administração Científica, causa a desapropriação do know-how coletivo e da liberdade de invenção. A diversidade de formas de executar um trabalho é o resultado da originalidade do empregado, “uma inventividade fundamental que autoriza cada operário a adaptar intuitivamente a organização do seu trabalho às suas aptidões fisiológicas” (p. 38), o que passa a ser suprimido. O novo sistema caracteriza-se, assim, por fracionamento máximo e rigidez intangível.

No momento atual, o sequestro da subjetividade pode ser percebido por meio de condutas reminiscentes dos modelos apresentados anteriormente, ou mesmo pela sofisticação de mecanismos de controle que mantêm a conduta de exploração dos trabalhadores, apesar de, na retórica, buscar participação consensual (OLTRAMARI *et al*, 2014). Segundo Faria e Meneghetti (2007), por meio dos novos processos produtivos e o novo modelo de gestão toyotista, tornou-se possível “atribuir ritmos intensos e precários de trabalho sem a total consciência do trabalhador da sua condição de trabalho” (p. 97).

Para Oltramari *et al* (2014), esse processo está associado à adoção de técnicas especializadas no aumento da produtividade – que transformam o trabalhador em executor de ordens sem qualquer controle sobre os processos. Também envolve a capacitação para os gestores administrarem a subjetividade inerente às pessoas e suas relações, por meio da afetividade e reconhecimento do saber do trabalhador. Para tanto, torna-se necessária a adoção de mecanismos de controle e manipulação sofisticados. Desta forma, os autores destacam que têm sido buscados uma elevada identificação do trabalhador com a empresa, um alto engajamento na cultura corporativa com a internalização acrítica de seus valores, um forte sentimento de solidariedade com o grupo e a introjeção das metas da empresa como tão necessárias que seu alcance poderia justificar até mesmo o abandono dos valores pessoais e a adoção de comportamentos que, em outros contextos, o indivíduo não assumiria.

Já sob o ponto de vista de Davel e Vergara (2014), tal sequestro se dá a partir da negligência das questões subjetivas sob justificativa de que elas não permitem a obtenção de resultados objetivos por parte da organização. Com isso, a adoção de modelos normativos de condução das atividades, em busca de eficácia, desempenho e produtividade traduzem a anulação da singularidade dos sujeitos. Além disso, identifica-se um movimento de racionalização dos custos, verificado por meio da tentativa de exploração da polivalência, flexibilidade ou exclusão dos trabalhadores. Por fim, os autores enfatizam a grande incoerência entre discurso e prática, já que o primeiro realça humanização das empresas, democratização, integração dos trabalhadores e facilitação dos processos, o que não é evidenciado nos contextos de trabalho.

Na perspectiva de Carrieri, Paula e Davel (2008), a questão da identidade pessoal permeia o sequestro da subjetividade. Isso porque este se dá na medida em que o trabalhador deixa de se reconhecer enquanto sujeito, valorizando-se apenas como ator organizacional, haja vista tamanha identificação trabalhador-empresa, que suas ações não transcendem o desempenho de papéis, impossibilitando a manifestação da própria subjetividade. Assim, para os autores, mesmo que a organização permita a expressão da identidade, ela, simultaneamente, planeja, ajusta e assimila a subjetividade dos indivíduos de acordo com suas regras. Em adição, destacam o controle organizacional pela via do afeto, aumentando a homogeneização da identidade individual e organizacional, que leva à frustração do trabalhador ao perceber o rompimento do contrato psicológico pela empresa, mediante sua própria demissão ou promoção de algum outro funcionário.

Para Jost, Fernandes e Soboll (2014), os mecanismos de controle do trabalhador permanecem, porém apresentam-se de forma mais sutil e implícita, à medida que procuram integrar a entrega e o conhecimento do trabalhador aos objetivos da empresa. É isso que caracteriza, para as autoras, o sequestro da subjetividade. Com isso, o próprio trabalhador engajado, ao internalizar os objetivos organizacionais e buscar qualificar-se para solucionar problemas, torna-se patrão de si mesmo e do grupo como um todo, assumindo, inclusive, a responsabilidade pelo controle, podendo ser incentivado por prêmios a elevar produtividade ou diminuir retrabalho. O sequestro acontece

de forma inconsciente, chegando a modelar a estrutura de personalidade dos indivíduos, já que apresentam uma disposição intelectual-afetiva de cooperar com os objetivos organizacionais, muitas vezes, sob o viés de atender ao mercado consumidor. As organizações buscam o maior comprometimento possível dos trabalhadores, através do alcance dos seus desejos e afetividade, para, na realidade, elevar o controle e agregar maior conhecimento. Dessa forma, os indivíduos se tornam mais vulneráveis à manipulação, visto que, apesar de explorados, sentem-se mais satisfeitos e motivados com o trabalho.

Outro aspecto destacado por Jost, Fernandes e Soboll (2014) diz respeito à necessidade constante de superação por parte do trabalhador, seja a fim de manter ou elevar um bom desempenho, alcançar a excelência, administrar situações estressantes ou enfrentar a concorrência. Isso exige do indivíduo contínuo autocontrole para lidar com situações estressantes, sob pressão ou de avaliação, o que o obriga, muitas vezes, a fazer uso de medicamentos tranquilizantes ou estimulantes, haja vista a possibilidade de descarte caso não mais seja considerado útil à empresa.

Para Regatieri *et al* (2014), o sequestro da subjetividade se evidencia por meio de promessas de carreira, sucesso e pertencimento, as quais mascaram mecanismos de controle e manipulação dos trabalhadores, visando assegurar os resultados da organização. Ou seja, a organização exercita alienação do indivíduo, bloqueando sua reflexão e compreensão da totalidade, e exerce poder em direção a uma lógica produtivista. Este processo já se inicia na seleção, ao buscar candidatos submissos aos desejos da empresa; e perpassa por programas de treinamento que transmitam a filosofia e os ideais organizacionais que se pretendem alcançar. As organizações manipulam comportamentos e ações dos trabalhadores de modo que esses se submetam à sua ideologia, identifiquem-se com a empresa e lutem para permanecer na organização. Desta forma, para os autores, o trabalhador não se percebe explorado, já que seus desejos se direcionam aos objetivos organizacionais.

A captura da subjetividade do trabalhador, segundo Coutinho e Cirino (2018), é uma forma do sistema capitalista, no seu atual estágio de desenvolvimento, dificultar a manifestação de uma consciência de classe, mascarando dessa forma os conflitos inerentes à mais valia. O fetiche do consumo representa uma das principais estratégias nesse sentido, pois induz os trabalhadores à busca obsessiva pela obtenção de promoções na carreira, prêmios e bonificações financeiras, como forma de aumentar seu poder de compra. Com isso, acabam se submetendo de bom grado aos condicionantes corporativos, ainda que em prejuízo de sua individualidade. As autoras consideram, entretanto, que apesar das estratégias do capitalismo de sequestro da subjetividade, os trabalhadores desenvolvem estratégias individuais e coletivas de resistência e persistem na luta por reconhecimento e autorrealização pelo trabalho. Ou seja, ele não é tomado como um todo, mas sempre permanece um “resto de subjetividade” que se faz presente. Assim, “existe uma plena consciência dos trabalhadores quanto à precarização da sua atividade laboral e das estratégias de dessubjetivação” (p. 15).

A respeito da contextualização do setor no qual foi realizada a pesquisa de campo deste artigo, Silva e Navarro (2012) apontam que o processo de trabalho bancário no Brasil passou por três etapas: a primeira, que durou até a década de 1960, caracterizou-se por um maior controle da atividade pelo trabalhador; a segunda, situada entre 1960 e 1980, baseou-se no método taylorista-fordista no qual se iniciou a desqualificação do bancário; a terceira teve como marco a intensificação da automação e conseqüente diminuição dos postos de trabalho. Paparelli et al (2019) destacam que a reestruturação desse trabalho, na década de 1990, marcada pela terceirização, precarização e intensificação, tem mostrado conseqüências diretas na saúde do bancário.

Para compreender a organização do trabalho nesse setor, é necessário situá-la em um âmbito mais amplo da atividade econômica e do processo histórico de transformação da relação entre capital e trabalho. Nesse sentido, importa considerar o regime de acumulação flexível, representado pelo toyotismo. Apesar da gênese deste regime ser a fábrica, ele também se aplica aos bancos. O alinhamento da subjetividade dos trabalhadores com os objetivos, filosofias e métodos da empresa é percebido no processo de sedução que os bancos exercem sobre os trabalhadores que envolve: o status social, os bons salários, as possibilidades de promoção e a conquista de posições de melhores vendedores (PAPARELLI ET AL, 2019)

Esse contexto pode levar até ao adoecimento psíquico. Em pesquisa realizada por Resende (2019), foram analisados 148 comunicados de acidente de trabalho (CAT) cadastrados no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) por bancários de bancos privados da cidade de Juiz de Fora, no período de 2015 a 2017, e percebeu-se que a maioria dos registros (74%) refere-se a “Transtornos mentais e comportamentais”. Em segundo lugar tem-se que 22% deles são “Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo”. A respeito das mudanças ocorridas no processo de trabalho desses profissionais, verificou-se que elas são, sobretudo redução do número de funcionários, cobranças por produção e a forma como elas são realizadas, o foco em vendas em resultados, a inserção de componentes tecnológicos.

Quanto à organização do trabalho no banco, Resende (2019) apurou que os entrevistados percebem que há uma grande competição entre os funcionários; que os trabalhadores precisam ser polivalentes, produtivos e resolutivos; que há uma autonomia relativa e que as atividades são realizadas em tempo definidos pela organização.

Em pesquisa realizada por Paparelli *et al* (2019), apurou-se que os bancários vivem um sofrimento moral, pois, para o atingimento de metas, precisam usar de enganações e mentiras. Em muitos casos, precisam convencer os clientes a adquirir produtos que não serão positivos para eles. Esses comportamentos chocam-se com os valores éticos do trabalhador, causando sofrimento e desgaste.

Grisci, Scalco e Kruter (2011) verificaram que os bancários vivem dilemas pessoais no contexto de trabalho, sendo eles relacionados a: medo da incompetência e o estigma de perdedor, nomadismo involuntário, captura e dominação do tempo de vida, corrida individualizada para o mérito, medo da estagnação profissional e saúde na precarização das relações de trabalho. Dessa forma, ocorre um dilema entre cumprir as solicitações e manter-se incluído no trabalho, mas também perder a paz de espírito ou preservar a paz de espírito e arriscar-se a ser excluído do trabalho. Qualquer uma dessas escolhas, o coloca na posição de perdedor.

A questão dos valores pessoais e gerenciais também representa um dilema vivido pelos trabalhadores bancários, visto que eles parecem se afastar entre si, sendo comum que o bancário seja lesado “por ser ético demais”. Assim, a construção do profissional bancário de sucesso depende da capacidade de colocar em segundo plano certos julgamentos éticos em relação a metas e vendas (GRISCI, SCALCO E KRUTER, 2011).

Finalizada a apresentação do marco teórico, cabe descrever os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa de campo deste trabalho, o que é o objetivo da próxima seção.

2. Metodologia

A abordagem adotada na pesquisa foi de natureza qualitativa, a qual, conforme define Yin (2016), busca a caracterização dos fatos e sua compreensão a partir do ponto de vista e das percepções dos sujeitos envolvidos, privilegiando sua subjetividade. Em adição, ela possui um caráter exploratório, na definição de Vergara (2016), identificando aspectos gerais que caracterizam o objeto de estudo, ainda pouco explorado. A técnica de prospecção de evidências utilizada foi a entrevista em profundidade. Conforme destacam Moura e Rocha (2017), essa técnica parte de teorias e pressupostos adotados pelos pesquisadores como base para a análise dos posicionamentos manifestos pelos entrevistados. São, então, recolhidas respostas provenientes da experiência subjetiva dos sujeitos participantes, as quais são reinterpretadas e reconstruídas pelos pesquisadores, dialogando de forma crítica com o contexto investigado.

As entrevistas foram realizadas com vinte bancários de cinco agências de um banco público. A seleção de sujeitos se deu pelo critério de acessibilidade o qual contempla, conforme define Vergara (2016), o convite a pessoas da rede de relacionamentos dos pesquisadores que se dispõem a participar. Foi também adotado o critério de saturação, que, conforme explica Thiery-Cherques (2009), consiste em finalizar o levantamento de dados no momento em que se percebe que não estão sendo acrescentadas informações ou percepções que alterem ou melhor esclareçam a compreensão do fenômeno investigado.

Ressalta-se que a média de idade dos entrevistados é 40 anos e a média de tempo no banco é 10 anos, sendo, portanto, pessoas com maior vivência profissional. Os entrevistados receberam pseudônimos com o objetivo de resguardar sua identidade.

O método de análise de evidências utilizado foi a análise de conteúdo que, segundo Bardim (2011, p. 48), consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

3. Análise e discussão dos dados levantados

Com o objetivo de apurar os valores pessoais mais prezados pelos entrevistados, foi solicitado que imaginassem que estivessem por ingressar em uma nova organização e escolhessem, então, entre 15 valores que lhes foram apresentados, os cinco mais importantes, em ordem de relevância. O objetivo de direcionar para uma hipotética nova organização foi evitar que a análise ficasse restrita ao que já ocorre no banco. Os valores que tiveram maior citação, indicando serem os que os entrevistados mais prezam, foram, pela ordem: ética, honestidade, lealdade, reconhecimento e flexibilidade.

Em seguida, foi solicitado que dissessem o quanto cada valor que apontaram como importante tem sido valorizado pelo banco, em uma escala tipo Likert de quatro níveis. Dos cinco valores considerados mais relevantes para os entrevistados, apenas a ética e a honestidade receberam pelo menos metade das marcações como sendo bastante estimulados. Os demais, não são percebidos, pela maioria dos entrevistados como realmente valorizados pelo banco. Essa situação contradiz o que afirmam autores como Paparelli et al (2019) e Grisci, Scalco e Kruter (2011), para quem o tipo de trabalho a que os bancários são submetidos induz a sérios dilemas éticos, pela necessidade de vender produtos que sabem não ser os melhores para os clientes. Pode essa percepção, entretanto, revelar a ocorrência do sequestro de subjetividade caracterizado pela crença de que a organização é justa e preocupada com o bem comum, conforme alerta Cioli (2018).

Apesar de a maioria dos entrevistados acreditar que a ética é estimulada pela empresa, vale destacar o comentário de um dos entrevistados, aqui chamado de Juca, ressaltando que é solicitado aos funcionários que assinem um código de ética, mas que ela não é tão estimulada conforme ocorre com a busca por resultados: “em algumas reuniões eles falam sobre o assunto, mas não é igual vender. Vender, todo dia falamos sobre venda. Eles cobram que você tenha ciência, e só”. Este depoimento reforça a percepção de que existem sim procedimentos antiéticos, os quais podem ter sido naturalizados por parte dos respondentes, sob a influência dos discursos mantidos pelo

banco. Também remete à constatação de Grisci, Scalco e Kruter (2011) sobre a construção do profissional bancário de sucesso depender de sua capacidade de colocar em segundo plano certos julgamentos éticos em relação a metas e vendas.

A respeito do valor “honestidade”, a fala de Eunice também aponta para o mesmo entendimento: “o que a empresa me estimula, raramente é ser honesto. No momento em que eu tenho metas altas, que eu preciso dar uma resposta ou então eu não sou competente... então ele [o banco] vai buscar que eu não seja integralmente honesta”. Verifica-se assim que, apesar de a empresa prezar por esses valores em seu discurso, para atingir às metas impostas é necessário que os funcionários abram mão de serem integralmente éticos e honestos. Essa conduta pode ser um retrato da discussão realizada no referencial teórico deste trabalho, já que a empresa defende valores tão prezados pelos empregados mas estimula, implicitamente, que eles não o adotem em sua vivência diária, a fim de atingir os resultados organizacionais, revelando uma incoerência entre discurso e prática (DAVEL E VERGARA, 2014).

Em relação ao reconhecimento, também houve diferentes percepções a respeito do seu estímulo pela empresa. Gabriel (que é gerente, portanto já foi promovido) afirmou que a empresa não tem parâmetros de mensuração em relação à produção de cada funcionário: “ela mesmo não sabe o que que ela quer, e ela não sabe mensurar efetivamente o que cada funcionário produz”. Já Inês acredita que o reconhecimento existe, mas é só uma ferramenta para que a empresa alcance maior produtividade, manifestando, assim, o reconhecimento como uma estratégia da empresa de alcançar seus objetivos profissionais, mascarando a exploração dos trabalhadores e estimulando-os a intensificar o seu trabalho, o que pode levar a diversas patologias, como apontado por Regatieri et al (2014).

Nos comentários a respeito do valor “lealdade”, vale destacar a percepção de Inês que afirma que as pessoas são mais valorizadas por produtividade do que por lealdade. Verifica-se que há uma valorização maior da competitividade, como confirmado na questão a seguir. O foco prioritário na produtividade revela o utilitarismo que, conforme destacam Coutinho e Cirino (2018), caracteriza o sistema capitalista. Os que não se enquadram na escala de valores vigente correm, o risco de serem estigmatizados como fracassados e de estagnarem na carreira, como realçam Grisci, Scalco e Kruter (2011). A difusão desse aspecto cultural no ambiente bancário pode induzir a essa busca obsessiva por resultados e competitividade.

Foi solicitado aos funcionários que citassem aqueles valores que são mais estimulados pela organização. As respostas mais citadas foram: resultados (dezessete pessoas); polivalência (treze pessoas); competitividade (doze pessoas); flexibilidade (cinco pessoas) e ascensão (cinco pessoas). Reforça-se assim o direcionamento da empresa para o estímulo de valores voltados para a despersonalização dos trabalhadores e para o atingimento de métricas financeiras, nos termos descritos por Regatieri et al (2014)

A respeito do valor “resultados”, Gabriel avalia que a cada ano o sistema de métricas fica mais detalhista e os funcionários são mais cobrados. Essa informação corrobora o que defendem Jost, Fernandes e Soboll (2014), que destacam a necessidade constante de superação por parte do trabalhador, seja a fim de manter ou elevar um bom desempenho, alcançar a excelência, administrar situações estressantes ou enfrentar a concorrência. Outros funcionários naturalizam essa cobrança, como Roberto que defende que a natureza do serviço bancário pede isso e Corrêa que afirma que essa “é uma realidade que teremos que lidar, seja aqui ou em qualquer empresa”. Naturalizar a exploração é, como já destacado, uma das estratégias de sequestro da subjetividade, o que pode ser visto nas falas desses entrevistados.

Quanto à polivalência, exigência por meio da qual é possível racionalizar os custos, gerando, muitas vezes, exploração e controle dos trabalhadores (DAVEL e VERGARA, 2014; JOST, FERNANDES e SOBOLL, 2014), Elisa apontou que há funcionários realizando serviços de três, gerando um ambiente de estresse. Certamente essa sobrecarga gera um ritmo por demais acelerado de trabalho, ainda que, como apontam Faria e Meneghetti (2007), nem todos os trabalhadores se conscientizem a respeito dessa distorção.

Sobre o estímulo à competitividade, Alceu aponta que ela ocorre entre agências e entre os próprios funcionários por meio do estabelecimento de rankings: “Eles botam todo mês quem tá e quem não tá”. Michele e Maradona afirmam que esse estímulo ocorre na disputa por uma promoção. Nesse aspecto, verifica-se mais uma vez a confirmação do problema denunciado por Regatieri et al (2014) e também por Oltramari et al (2014), de ênfase excessiva no desempenho diferenciado como uma das principais estratégias para a indução a comportamentos pré-estabelecidos, uma das principais manifestações do sequestro da subjetividade.

Em relação à ascensão, três bancários citaram o sistema de promoções, que pra Gabriel não é muito claro, apesar de que, tem visto os colegas serem promovidos. A adoção de critérios subjetivos para promoção evidencia, mais uma vez, o sequestro da subjetividade, pois tira do trabalhador o controle sobre a própria ascensão, mas o faz assumir mais tarefas e responsabilidades a fim de ser promovido. Essa indução corrobora o que denunciam Davel e Vergara (2014), no sentido de que o controle pela empresa das possibilidades de ascensão, vinculando-as a padrões e indicadores estabelecidos de forma unilateral e nem sempre claros, causa prejuízos ao bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Em seguida, foi indagado aos entrevistados como eles se sentiam quando havia diferença entre os valores que prezavam e os estimulados pelo banco. Quatro pessoas disseram que não se sentem afetados. Apesar disso, percebe-se em algumas falas que os entrevistados tentam normalizar algumas situações, no mínimo incômodas para eles, como Luiza que declarou: “eu assumi a postura de que essa é a realidade que eu vivo, que é a que eu trabalho. Então, não tem como eu esperar

mais ou além do que me é oferecido”. Mais uma vez, percebe-se a naturalização da exploração em situações de grande pressão produtiva.

Outros cinco entrevistados admitiram sentir-se um pouco incomodados, mas ressaltaram que essa diferença não os afeta muito. Dentre essas, destaca-se Roberto que afirma que existem situações extremas nas quais é estimulado a bater meta “de qualquer jeito”, de maneira a “agir de uma forma ou esconder algum dado do cliente, esconder alguma orientação, direcionar para alguma coisa que talvez não seja tão vantajosa para o cliente”, mas, ainda assim, ele evita agir dessa forma. A aceitação de comportamentos inadequados devido a interesses corporativos caracteriza o que Coutinho e Cirino (2018) denunciam como a corrosão do homem como ser social, uma das nefastas consequências do estímulo à hipercompetição que é facilitado pelo sequestro da subjetividade.

Duas pessoas sentem-se afetadas de modo significativo e oito reconheceram que têm sido fortemente afetadas. Três delas apontaram que, na busca por resultados, muitas vezes, o banco estimula que os funcionários ajam de forma imoral, conforme dito por Clara: “muitas vezes os resultados são atingidos sem ética, e isso realmente me incomoda, porque atingiu o resultado, ninguém procura saber como que foi feito”. Gabriel disse: “é uma luta que a gente tem diária, né, com a gente mesmo de acordar todo dia e vir trabalhar com valores conflitantes”. Esse conflito pode causar transtornos psicológicos, como aconteceu com Guilherme e Martha, que tiveram problemas de depressão e ansiedade. Martha afirmou que o mesmo ocorreu com vários colegas. Verifica-se, então, que alguns indivíduos têm consciência da exploração a que estão expostos e vivem um conflito pessoal, confirmando a constatação de Coutinho e Cirino (2018) que afirmam que há uma consciência dos trabalhadores quanto à precarização da sua atividade laboral e das estratégias de dessubjetivação.

Quando questionados se há alguma coisa que os incomoda na forma como o banco tenta direcionar o comportamento dos seus funcionários, dezesseis entrevistados disseram que sim. Os motivos alegados foram: excessiva pressão por resultados, competição e, em menor grau, desempenho dos colegas, que buscaram o concurso por causa da estabilidade - o que pode gerar comodismo e passividade - e sobrecarga de trabalho. A respeito da competitividade, duas pessoas relataram que há um **ranking**, sendo que Juca o considera como assédio moral, já que expõe o funcionário, gerando um clima ruim. Martha aponta que o banco “direciona o comportamento para que as pessoas não se solidarizem com as outras. Outras três pessoas disseram que não há nada que os incomoda em relação à forma como o banco busca direcionar o comportamento dos funcionários e uma não soube responder. A percepção, majoritária, de que o banco tem direcionado de forma inadequada o comportamento dos trabalhadores reforça o que afirmam Jost, Fernandes e Soboll (201), para quem a forma como as tarefas são desempenhadas busca, fundamentalmente, favorecer o alcance dos objetivos corporativos, ainda que em prejuízo dos interesses e dos valores dos trabalhadores.

Outra questão avaliou se alguma vez o banco já pediu ou estimulou que agissem de forma contrária aos seus valores pessoais. Dos vinte entrevistados, doze disseram que sim, sendo que quatro desses disseram que isso ocorreu de forma indireta. Quanto aos que afirmaram que há uma cobrança direta, a maioria deles citou a cobrança por resultados, principalmente aqueles relacionados a vendas, que os induz a agir de forma contrária aos seus próprios valores, omitindo informações sobre o produto, por exemplo. Como exemplo, um dos entrevistados apontou já ter sido induzido pelo gestor a “maquiar resultados”, como o tempo de espera do cliente ou resultado de vendas de produtos. Maradona aponta que é estimulado a fazer venda casada e “empurrar” produtos para os clientes diariamente e não concorda com esse tipo de conduta. Juca respondeu nessa mesma direção, afirmando que há vendas que são empurradas “goela abaixo” para o cliente: “às vezes a pessoa compra uma coisa sem saber que está comprando, eu não compartilho disso”. Percebe-se que, como discutido por Paganelli (2019), os bancários vivem um sofrimento ético, pois precisam usar de enganações e mentiras, o que choca com os seus valores pessoais, causando sofrimento e desgaste.

A entrevista também abordou se os respondentes desejam ser promovidos, fazendo carreira no banco. Quatorze pessoas disseram que não, principalmente por temerem as cobranças e pressões. Chama a atenção esse elevado número de pessoas que se mostram capazes de abrir mão desse aspecto, que deveria ser inerente ao seu crescimento profissional. Essa situação contradiz o que afirmam Grisci, Scalco e Kruter (2011), para quem os bancários costumam se lançar a uma corrida constante pelo mérito e pela maior valorização profissional. Pode ser, entretanto, que esses que abriram mão de buscar a ascensão julguem que podem demonstrar elevada competência e competitividade mesmo mantendo-se no atual cargo.

Clara, que já é gerente, entende que ascender mais um cargo a fará sofrer mais pressão: “Porque o preço é muito alto, cada cargo que você ascende dentro da organização, você é mais cobrado por resultado, não que você não tenha que ter ética, mas é uma pressão desmedida que acaba por influenciar seu relacionamento familiar, seu relacionamento com as pessoas. Então eu acho que a pressão na relação custo benefício, no momento que eu cheguei, não vai valer a pena”. Elisa, na mesma direção, afirmou: “Eu não quero nunca ser gerente... o que eles passam eu não desejo pra ninguém. É muita meta que tem que atingir”. Percebe-se assim, mais uma vez, os entrevistados conscientes da exploração a que estão submetidos, sendo resistentes às propostas de crescimento na carreira. Essa percepção pode contribuir para minimizar o sofrimento com o trabalho, nos termos propostos por Dejours (1992), à medida que os indivíduos assumem uma consciência mais profunda sobre sua carreira e sentem-se capazes de fazer suas escolhas balanceando as vantagens e desvantagens das oportunidades percebidas. Não deixa de ser lastimável, todavia, que precisem abrir mão de conquistas que poderiam lhes trazer benefícios pessoais para não sofrerem mais pressão por parte da organização.

Foi questionado aos entrevistados se caso eles pudessem escolher entre seu emprego atual e outro, no qual tivessem a mesma remuneração e os mesmos direitos, gostariam de trocar de trabalho. Onze deles responderam que sim, enquanto nove não. Os motivos para quererem trocar foram diversos: desejar trabalhar na área na qual se formou; ter um emprego no qual pudesse aprender mais e se desenvolver; buscar um local onde a métrica não fosse apenas financeira; ou que houvesse menos cobranças e exigências. Rafael enfatizou que voltaria para o emprego anterior, mesmo tendo, por vezes, que cumprir 48 horas seguidas, além de não ter estabilidade: “era rotina pesada pra caramba de trabalho... ainda assim eu me sentia mais feliz do que aqui”. Dos que disseram não, cinco afirmaram gostar de atuar no banco e outros alegaram diferentes motivos como já estar perto de aposentar ou não se enxergar em outra profissão. Interessante ressaltar que alguns entrevistados que foram bastante críticos em respostas anteriores, afirmaram não querer trocar de emprego. Um exemplo foi Clara que afirmou que “o que me incomoda aqui eu não acredito que não vai ter em outros lugares, esta pressão por resultado, esta pressão de trabalhar com muita rotina pesada, não vai ser diferente, isto não vai mudar”, ou seja acredita que os problemas que enfrenta são naturais no mundo do trabalho. Paparelli et al (2019) afirmam que os bancos costumam seduzir seus trabalhadores com o pagamento de bons salários, concessão de **status** social e crescimento na carreira. Apesar desses benefícios, nota-se que a mudança de ocupação se revela atraente para a maior parte dos entrevistados.

Essas questões objetivaram verificar a incidência de práticas que caracterizam o sequestro da subjetividade dos trabalhadores do setor bancário e percepção delas pelos bancários. As conclusões sobre essa verificação estão expostas na próxima seção.

Considerações Finais

A chamada “sociedade do conhecimento” é, muitas vezes, apresentada como moderna, exaltando-se as conveniências proporcionadas pela evolução tecnológica, que poderiam, segundo a lógica defendida por vários analistas, trazer bem-estar e qualidade de vida crescentes. Não é, todavia, o que se tem visto para grande parte das pessoas, em especial os trabalhadores de empresas que atuam em setores muito competitivos, nas quais as pressões por produtividade são cada vez maiores e adota-se a máxima de que “os fins justificam os meios”. Assim, têm se manifestado diversas formas de precarização do trabalho, desde a adoção de modelos de contratação precários até tratamentos desumanizantes.

Uma dessas manifestações é o chamado “sequestro da subjetividade”, objeto de atenção desta pesquisa, cujos resultados foram aqui apresentados, na qual, conforme já destacado, foram buscadas respostas para a seguinte questão: qual a percepção dos bancários do banco enfocado

sobre a ocorrência, em seu ambiente de trabalho, de práticas capazes de induzir ao sequestro da subjetividade?

A investigação apontou que o setor bancário é especialmente propício a esse tipo de problema. A despeito de ter sido estudado um banco público, cuja missão principal não é gerar lucros, as práticas impostas pela organização, relacionadas a posturas capazes de maximizar os resultados financeiros têm prevalecido sobre os princípios e valores pessoais dos trabalhadores. Foram diversos os relatos que evidenciaram situações nas quais os bancários são levados a agir de forma contrária ao que acreditam ser uma conduta ética.

Percebeu-se que a maioria dos entrevistados tem consciência dessas situações ou pelo menos parte delas: a grande maioria afirmou que se incomoda com a forma como o banco tenta direcionar o seu comportamento. Além disso, vários respondentes afirmaram que a empresa já estimulou que agissem contra seus valores pessoais. Assim, vivem em um constante conflito, buscando atender aos impositivos dos seus cargos, sem agir contra seus princípios.

Houve também relatos que demonstraram uma manifestação mais profunda do sequestro, na qual os bancários não percebem que estão sendo subjugados e naturalizam situações que deveriam rechaçar como nocivas a si próprios e contrárias aos seus valores. Tal comportamento pode se traduzir em uma saída para que possam fazer carreira, ou mesmo manter o emprego, em um ambiente de fortes pressões e exigências de conformidade. Em alguns casos, a consequência de não assumir abertamente um posicionamento de contestação é a somatização da sua insatisfação, o que pode gerar diversas patologias.

É verdade que, em alguns casos, a aceitação resignada pode ser explicada pelo contraste percebido com experiências profissionais anteriores ainda piores do que a que vivenciam atualmente. Como se trata de um banco estatal, no qual há maior estabilidade no emprego e uma remuneração mais elevada, essas vantagens poderiam acabar enviesando a percepção dos aspectos negativos envolvidos.

Entretanto, muitos afirmaram não quererem ser promovidos e que, se pudessem, trocariam de emprego, demonstrando uma postura de consciência sobre a exploração a que estão submetidos. Houve quem dissesse que voltaria com prazer ao emprego anterior, no qual, a despeito de trabalhar mais e cumprir uma rotina pesada, sentia-se mais feliz. Ainda assim, ocorreu um equilíbrio entre os respondentes que ficariam no atual emprego, mesmo que pudessem ir para outro com a mesma remuneração (nove pessoas), e os que prefeririam mudar de trabalho (onze entrevistados).

Chama a atenção, o fato de valores que os entrevistados prezam como lealdade, reconhecimento e flexibilidade serem percebidos como pouco estimulados pelo banco. Os dois primeiros representam aspirações comuns ao ser humano, sendo relevantes para o fortalecimento dos grupos sociais.

Trabalhar bem em equipe costuma ser uma postura valorizada pelos gestores. Sem estimular lealdade e reconhecimento, porém, fica difícil imaginar como pode ser bem conduzido. O terceiro costuma ser destacado como relevante pelos estudiosos da gestão contemporânea, bem como nos documentos corporativos de grande parte das organizações, mas, como se vê, nem sempre é percebido na prática.

Importante também ressaltar que alguns valores importantes para os respondentes como ética e honestidade foram apontados como estimulados pela organização, no entanto nas falas dos entrevistados verificou-se o oposto. Essa situação demonstra que há um discurso de valorização dessas posturas, mas, na prática, para atingir os resultados impostos pelo banco, é necessário abrir mão delas. Dessa forma, a responsabilidade pela conduta inadequada é do empregado e não da empresa.

O estudo revelou, enfim, contradições entre o que apregoam as modernas práticas de gestão de pessoas, que declaram desejar oferecer aos trabalhadores uma excelente qualidade de vida no trabalho, e a realidade corporativa da organização estudada. Como sugestão para estudos futuros, pode ser indicada a ampliação da amostra ou ainda a aplicação da metodologia utilizada em outras instituições do setor bancário, inclusive privadas, em que há uma propensão de ocorrência dessas práticas. Supõe-se que o que foi evidenciado a partir desta pesquisa, o sequestro da subjetividade, seja ainda mais presente em instituições que têm como principal objetivo a obtenção de lucros.

Referências Bibliográficas

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C.V.L.; LIMA, A.C.. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. SPE, p. 511-533, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CARRIERI, A. P.; PAULA, A. P. P.; DAVEL, E. Identidade nas Organizações: Multipla? Fluida? Autônoma? **Revista Organizações & Sociedade**. Salvador, v.15, n.45, Pp. 127-144, 2008.

CIOLI, Rejane. **“Controle, sequestro e sedução da subjetividade no sistema ONA da Qualidade”**. 2018. 159 f. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

COSTA, M. E. M.; SILVEIRA, D. C.; COSTA, Elinaldo Ferreira. A Precarização do trabalho e a Questão da Governança Pós Revolução da Informação. **Ufam Business Review**; v. 2, n. 1, jan./jun. 2020, p. 22-33.

COUTINHO, A. R.; CIRINO, S. M. Trabalho, identidade e reconhecimento a “captura” da subjetividade do trabalhador no capitalismo contemporâneo: uma estratégia frustrada?. **Espaço Jurídico Journal of Law [EJLL]**, v. 19, n. 3, p. 777-798, 2019.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2014.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. Sao Paulo: Cortez, 1992.

FARIA, J. H; MENEGHETTI, F. K. O Sequestro da Subjetividade. In: LEAL, A. P; *et al.* **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRISCI, C. L. I; SCALCO, P. D; KRUTER, G. E. “Dilemas pessoais no trabalho imaterial bancário. **Psicologia & Sociedade** v. 23 n.3 p. 564-573, 2011.

FERREIRA, V. C. P; *et al.* **Gestão de Pessoas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

JOST, R.; FERNANDES, B.; SOBOLL, L. A. A Subjetividade do Trabalhador nos Diferentes Modelos de Gestão. In: SOBOLL, L. A; FERRAZ, D. L. S. (Org.). **Gestão de Pessoas**: armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014. Pp.48-66.

LANCMAN, S.; SATO, A.T.; HEIN, D.T.; BARROS, J.O.. Precarização do trabalho e sofrimento psíquico: ação em psicodinâmica do trabalho em um serviço de farmácia hospitalar universitário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, vol. 44. São Paulo, 2019.

MOURA, F.A.; ROCHA, L.L.F.. Memória e história: entrevista como procedimento de pesquisa em Comunicação. **Revista Comunicação Midiática**, v. 12, n. 2, p. 161-176, maio/ago. 2017.

OLTRAMARI, A. P; PAULA, M. J. M.; FERRAZ, D. L. S. Transformação da Gestão: dos recursos humanos à gestão de pessoas. In: Soboll, L. A.; Ferraz, D. L. S. (Org.). **Gestão de Pessoas**: armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014. Pp.1-15, 2014.

PADILHA, V. Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. In: PADILHA, V. (org). **Antimanual de gestão**: Desconstruindo o discurso do management. São Paulo: Ideias & Letras, 2015 p. 127-157.

PAPARELLI, R. Adoecimento bancário: construção de estratégias individuais e coletivas para o enfrentamento do desgaste mental relacionado ao trabalho. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 44, e21, 2019.

REGATIERI, T. L.; FARIA, J. H. DE; SOBOLI, L. A. Programas de Trainee e a Antecipação do Sequestro da Subjetividade. In: SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. (Org.). **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014. Pp.197-215.

RESENDE, L. T. **ESTAR BANCÁRIO: vestir a camisa da empresa e do adoecimento**. 2019, 115 p. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional da Saúde. Programa de pós-graduação em Educação Profissional em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2019.

SILVA, J. L; NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.20, n.2, Tela 1-Tela 9, 2012.

THIERY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing-Opinião e Mídia**, n. 3, set. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.