

O sequestro da subjetividade e a despersonalização do indivíduo nos trabalhadores de um banco comercial.

Ana Paula Gonçalves Doro, Victor Cláudio Paradela Ferreira, Aretha Henrique M. Salomão y Vanessa De Castro Mendes.

Cita:

Ana Paula Gonçalves Doro, Victor Cláudio Paradela Ferreira, Aretha Henrique M. Salomão y Vanessa De Castro Mendes (2017). *O sequestro da subjetividade e a despersonalização do indivíduo nos trabalhadores de um banco comercial*. XXXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Montevideo.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-018/3200>



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

O SEQUESTRO DA SUBJETIVIDADE E A DESPERSONALIZAÇÃO DO INDIVÍDUO NOS TRABALHADORES DE UM BANCO COMERCIAL

Ana Paula Gonçalves Doro

anapdoro@gmail.com

Universidade Federal de Juiz de Fora

Brasil

Victor Cláudio Paradela Ferreira

victor.paradela@hotmail.com

Universidade Federal de Juiz de Fora

Brasil

Aretha Henrique Martins Salomão

arethamartins1@gmail.com

Faculdade Machado Sobrinho

Brasil

Ana Cristina Ribeiro de Souza Reis

anacristina.ribeiro.reis@gmail.com

Universidade Federal de Juiz de Fora

Brasil



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

RESUMO

Este artigo busca identificar e discutir como práticas relativas a sequestro da subjetividade ocorrem entre bancários, visto que este contexto remete a forte pressão por resultados. Por sequestro da subjetividade entende-se uma tendência à desvalorização ou até anulação da subjetividade dos trabalhadores, em prol da maximização do lucro das empresas. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, a partir da realização de 20 entrevistas de profundidade com funcionários de um banco comercial brasileiro, as quais foram submetidas à análise de conteúdo. Os resultados corroboram a suposição inicial de que se trata de um setor propício a existência de sequestro da subjetividade, em suas mais diversas formas de manifestação, visto que alguns funcionários se resignam, outros somatizam as insatisfações, ou ainda agem com naturalidade diante de situações de exploração. As práticas impostas pela organização, relacionadas a posturas capazes de maximizar os resultados financeiros, têm prevalecido sobre os princípios e valores pessoais dos trabalhadores.

ABSTRACT

This article seeks to identify and discuss how practices related to the kidnapping of subjectivity occur among bankers, since this context refers to the strong pressure for results. The kidnapping of subjectivity means a tendency towards devaluation, or even annulment, of workers' subjectivity, on behalf of maximizing corporate profits. To this end, a qualitative exploratory research was developed, based on the accomplishment of 20 in-depth interviews with employees of a Brazilian commercial bank, which were submitted to content analysis. The results corroborate the initial assumption that it is a sector that favors the existence of the kidnapping of subjectivity, in its most diverse forms of manifestation, since some employees resign themselves, others somatize dissatisfactions, or still act naturally in situations of exploration. The practices imposed by the organization, related to positions that maximize financial results, have prevailed over the principles and personal values of workers.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Palavras chave

sequestro da subjetividade, valores pessoais, gestão de pessoas, bancários.

Keywords

kidnapping of subjectivity, people management, banking.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

I. Introdução

Antes de tratar do sequestro da subjetividade, tema central deste artigo, vale resgatar o conceito de subjetividade, que, para Davel e Vergara (2014) significa a “interioridade, singularidade e espontaneidade de cada pessoa, sendo expressada por meio de pensamentos, comportamentos e ações”. Os mesmos autores destacam que, no contexto organizacional, esta subjetividade fica limitada pela adoção de um modelo de gestão pautado em uma visão racional, objetiva e normativa dos trabalhadores, já que estes são tratados como recursos importantes ou parte do processo produtivo.

O sequestro da subjetividade, que corresponde a um agravamento dessa limitação imposta pelas organizações, ocorre quando 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 discute como essas práticas ocorrem em um contexto de forte pressão por resultados, característica do setor bancário, objeto de atenção deste trabalho.

Maciel *et al* (2007) apontam que mudanças decorrentes da reestruturação produtiva têm impactado significativamente na categoria bancária. Essas mudanças vêm ocorrendo desde a década de 1980 e têm como consequência a transformação do trabalho, em especial nos bancos, levando ao surgimento de queixas de assédio moral e até depressão e suicídio. Outras consequências são o aumento das jornadas de trabalho e das metas a serem cumpridas, maior pressão por produção e controle mais restrito sobre o tempo de trabalho.

Pesquisas têm sido conduzidas no intuito de investigar as condições de trabalho da categoria. Maciel *et al* (2007), por exemplo, conduziram uma investigação sobre assédio moral em instituições bancárias, contando com 2609 trabalhadores de 27 bancos diferentes. Nela, verificaram que 38,9% dos trabalhadores abrangidos tinham sido expostos a pelo menos uma situação constrangedora no trabalho. Outros pesquisadores, como Santos (2009), discutem sobre a incidência do suicídio na categoria bancária, destacando sua maior incidência do que em outros tipos de profissão.

Este estudo propõe-se a desvelar algumas das principais práticas de sequestro da subjetividade que podem ser percebidas nos bancos, identificando como se dá o sequestro da subjetividade dos funcionários. Partiu-se do pressuposto de que as exigências pelo alcance de metas representam o



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

principal indutor desse processo. Assim, a questão que norteou a pesquisa realizada foi: “como as pressões para o alcance de metas têm determinado o ‘sequestro da subjetividade’ dos bancários?”.

O artigo está dividido em cinco seções, compostas por essa introdução, a revisão de literatura apresentada a seguir, os aspectos metodológicos adotados, a análise dos dados coletados em campo e, por fim, as considerações finais.



XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

II. Marco teórico

Nota-se, na atual ambiência corporativa, uma tendência à desvalorização – ou até anulação – da subjetividade dos trabalhadores, a qual costuma ser sacrificada em prol da maximização do lucro das empresas. Por esta conduta, a literatura identifica o chamado sequestro da subjetividade. Esse movimento, denominado sequestro de subjetividade, relaciona-se, segundo Regatieri *et al* (2014), à possibilidade das 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 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. Para Brito *et al* (2006), o conceito de sequestro da subjetividade é evidenciado a partir da perspectiva focaultiana, haja vista a busca contínua, por parte das organizações, pelo controle, vigilância e mensuração dos indivíduos através do uso das mais diversas tecnologias. Os autores destacam também a naturalidade com que os trabalhadores passam a lidar com os processos de despersonalização, aceitando pressões por resultados e introjetando e defendendo os valores organizacionais mais do que os seus próprios valores.

Jost *et al* (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 *et al*, 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



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

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.

Para Oltramari *et al* (2014), o sequestro da subjetividade 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 tem sido buscada 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. Desta forma, para os autores, a gestão de pessoas é realizada com base em políticas que levam a comportamentos de obediência e conformidade, diminuindo cada vez mais a autonomia dos trabalhadores, mesmo que a gestão declare as pessoas como estratégicas.

Na perspectiva de Carrieri, Paula e Ferraz (2014), a questão da identidade pessoal é que 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



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

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.

Sob o ponto de vista de Jost *et al* (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 padrão 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. A organização, opostamente, apropria-se do conhecimento do trabalhador, alcançando maior produtividade e colocando em prática todo tipo de sistematização permeada pela racionalidade. Para as autoras, o sequestro da subjetividade 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. Portanto, o trabalhador empenha-se e dedica-se, transferindo sua identidade pessoal para a da organização, sendo extremamente flexível, escolarizado e polivalente.

Outro aspecto destacado por Jost *et al* (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. Tal fato 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.

Já para Brito *et al* (2006), o sequestro da subjetividade se dá mediante práticas e políticas de Administração de RH que aumentam e centralizam o controle sobre os trabalhadores, seja através de sua distribuição espacial, do controle de suas atividades e de vigilância contínua mesmo que à distância. Assim, identificam-se práticas de recrutamento, seleção e treinamento que buscam perfis homogêneos e adaptáveis aos valores organizacionais. Também concorrem para isso as técnicas de gestão de carreira que formam profissionais dentro da própria organização – o que facilita a



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

internalização da cultura e normas organizacionais, e, conseqüentemente, o controle disciplinar. A adoção de critérios subjetivos para promoção é outra situação que induz a esse sequestro, já que retira do trabalhador o controle sobre a própria ascensão, mas o faz assumir mais tarefas e responsabilidades a fim de ser promovido. Além disso, os autores destacam a questão do enclausuramento, evidenciado pela tentativa de substituir o espaço social de convivência do indivíduo pelos valores e princípios organizacionais, provocando uma percepção unificada de trabalho e lazer.

Brito *et al* (2006) ainda enfatizam a despersonalização como característica importante do sequestro de subjetividade, pois as pessoas são tratadas como objetos dentro das organizações, desconsiderando suas características individuais, valendo-se apenas do quanto são capazes de contribuir para a lucratividade da empresa. Sendo assim, os trabalhadores passam a lidar com naturalidade com pressões por resultados, vigilância, necessidade de autodisciplina e autocontrole, pois caso não atinjam o padrão estabelecido pela empresa, acabam sendo excluídos pela organização e pela própria equipe muitas vezes.

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 transmitem a filosofia e os ideais organizacionais que se pretendem alcançar. Na prática, o sequestro pode ser observado, segundo os autores, por meio da exigência de polivalência, onipotência e elevado desempenho para enfrentar a alta competitividade, requerendo do trabalhador constante e contínua qualificação, bem como entrega absoluta aos princípios organizacionais. A organização manipula 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 (REGATIERI *et al*, 2014).

Desta forma, para os autores, o trabalhador não se percebe explorado, já que seus desejos se direcionam aos objetivos organizacionais. Assim, a organização, ao prometer liderança e carreira, gera expectativa de reconhecimento e sucesso, estimula o desejo de realização profissional e, em



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

contrapartida, alcança seus próprios objetivos através da adesão dos trabalhadores. Isso é evidenciado pelo investimento dos indivíduos na formação acadêmica e no desenvolvimento de multifuncionalidade, bem como na intensificação de seu trabalho, podendo, além de aliená-lo, levá-lo a desenvolver diversas patologias (REGATIERI *et al*, 2014).

Partindo dessas constatações, foi desenvolvida a pesquisa, cujo percurso metodológico está destacado a seguir



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

III. Metodología

Este artigo consiste em uma pesquisa qualitativa que busca a caracterização dos fatos e sua compreensão. Em adição, ela possui um caráter exploratório, identificando aspectos gerais que caracterizam o objeto de estudo, ainda pouco explorado. A técnica de prospecção de evidências utilizada foi a entrevista em profundidade.

As entrevistas foram realizadas com vinte bancários de cinco agências de um banco público. A média de idade dos entrevistados é 40 anos e a média de tempo no banco são 10 anos. Todos os entrevistados possuem nível superior de escolaridade, sendo que a metade também possui pós-graduação. Quanto à função desempenhada, sete são técnicos bancários, seis são caixa, quatro são gerentes, dois são auxiliares e um assistente de atendimento.

O método de análise de evidências utilizado foi a análise de conteúdo que, segundo Bardim (2011), 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” (p. 48).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

IV. Análise e discussão dos dados levantados

Foi solicitado aos entrevistados 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 marcação, 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, obtendo-se, então, os seguintes resultados:

Tabela 1: O quanto o banco estimula os valores considerados relevantes

VALORES	Nem um pouco (%)	Raramente (%)	Razoavelmente (%)	Bastante (%)
Ética	5,6	11,1	27,8	55,6
Honestidade	0	10	40	50
Lealdade	0	12,5	50	37,5
Reconhecimento	10	50	30	10
Flexibilidade	0	0	62,5	37,5
Aprendizado	0	14,3	28,6	57,1
Cooperação	0	14,3	71,4	14,3
Justiça	25	0	50	25
Cordialidade	25	0	12,5	62,5
Ascensão	25	0	25	50
Segurança	0	0	100	0
Solidariedade	0	25	50	25
Competitividade	0	0	100	0
Idealismo	0	0	0	100
Autonomia	0	0	100	0
Resultados	0	0	100	0
Polivalência	0	0	0	0



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Como se percebe, 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.

Em relação à ética, 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”.

Sobre esse valor, Gabriel acredita que o estímulo à ética depende do gerente geral da agência e que é comum haver cobranças veladas para que os funcionários ajam sem ética com o propósito de alcançar metas: “se a pessoa se deixar levar pela pressão, ela acaba descumprindo essa parte da ética”, relatando uma situação em que o funcionário anula seus valores pessoais, conforme discutido por Regatieri *et al* (2014). Entretanto, Clara respondeu de forma contrária, afirmando que “nunca é estimulado que a gente faça nada fora da ética”.

Essa anulação também é vista na fala de Eunice, a respeito do valor “honestidade”: “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 vai buscar que eu não seja integralmente honesta”. Em relação ao reconhecimento, Gabriel afirmou que a empresa não tem parâmetros de mensuração em relação à produção de cada funcionário. Entretanto, Maria afirma que foi reconhecida por sua atuação, recebendo uma promoção.

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. Essa mesma funcionária ainda comenta sobre o estímulo a flexibilidade, afirmando que ela depende muito do gestor.

Foi solicitado aos funcionários também 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).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

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 *et al* (2014), que destacam a necessidade constante de superação por parte do trabalhador. Nesse mesmo sentido, Eunice afirma que “no momento em que ela te dá as metas, se você não tiver produção, você não tem capacidade”, Entretanto, 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”.

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 *et al*, 2014), Elisa apontou que há funcionários realizando serviços de três, gerando um ambiente de estresse.

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. Já Clara acredita que ela possibilita o alcance dos resultados.

Em relação à ascensão, três bancários citam 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 o sequestro da subjetividade, pois exime do trabalhador o controle sobre a própria ascensão, mas o faz assumir mais tarefas e responsabilidades a fim de ser promovido (BRITO *et al*, 2006).

Em seguida, foi indagado aos entrevistados como eles se sentiam quando havia diferença entre os valores que prezavam e os estimulados pelo banco. Todas as perguntas foram abertas, sem opções prévias de resposta. Analisando-se, porém, o que os participantes expressaram, é possível classificar suas manifestações em diferentes graus de impacto que percebem. Assim, quatro entrevistados disseram que não se sentem afetados. Luiza, por exemplo, 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”. Essa percepção, mais uma vez, aponta para o que destacaram Brito *et al* (2006), sobre ser comum, em situações de grande pressão produtiva, que os trabalhadores naturalizem a exploração.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Outros cinco entrevistados admitiram sentir-se um pouco incomodados, mas ressaltaram que essa diferença não os afeta muito. Duas pessoas sentem-se afetadas de modo significativo e oito pessoas reconheceram que têm sido fortemente afetadas. Três deles apontaram que na busca por resultados, muitas vezes, o banco estimula que os funcionários ajam sem ética, 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”. Elisa também acredita que a empresa busca sempre a lucratividade, enquanto o funcionário, a ética e, por isso, se sente cansada e estressada. Esse conflito pode causar transtornos psicológicos, como aconteceu com Guilherme e Martha, que tiveram problemas de depressão e ansiedade. Martha afirma, inclusive, que o mesmo ocorreu com vários colegas. Houve ainda um entrevistado não respondeu diretamente à pergunta.

Os bancários também foram questionados se, antes de entrar no banco, eles pensavam diferente do que seria o ambiente de trabalho. Seis deles disseram que não e outros nove que sim. Um deles se surpreendeu positivamente, pois achava que haveria menos flexibilidade. Já os demais disseram imaginar que seria melhor, alegando ter se surpreendido com fatores como carga de trabalho e pressão por resultados. Guilherme apontou que, por ser uma empresa pública, não pensava que sofreria tanta pressão, e Alceu disse que, se soubesse previamente como seria o ambiente de trabalho, jamais trabalharia em banco. Percebe-se assim, negligência das questões subjetivas em detrimento da obtenção de resultados objetivos por parte da organização, conforme discutido por Davel e Vergara (2014). Ressalta-se que quatro pessoas afirmaram que nunca pensaram a respeito de como seria e um não respondeu diretamente à pergunta.

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, e sobrecarga de trabalho. Esse resultado corrobora com Davel e Vergara (2014), que apontam que a adoção de modelos normativos de condução das atividades, em busca de eficácia, desempenho e produtividade induzem à anulação da singularidade dos sujeitos.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

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. Esta questão da competitividade deixa as pessoas completamente isoladas umas das outras, cada uma no seu mundo.” 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.

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, Clara apontou já ter sido induzida 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 assim, novamente, o estímulo à anulação de valores pessoais por parte dos bancários com o objetivo de maximizar os resultados.

A entrevista também abordou se os respondentes desejam ser promovidos, fazendo carreira no banco. Quatorze pessoas disseram que não. Clara, que já é gerente, entende que ascender mais um cargo a fará sofrer mais pressão: “é uma pressão desmedida que acaba por influenciar seu relacionamento familiar, seu relacionamento com as pessoas”.

Brito *et al* (2006) apontam que as organizações enfatizam a carreira com o objetivo de facilitar a internalização da cultura. Essa prática é realizada no banco, tendo em vista que todas as pessoas ingressam no mesmo cargo, podendo galgar postos mais altos de acordo com sua conduta. Entretanto, verifica-se que, ainda assim, vários respondentes não desejam seguir carreira na organização, já que isso poderá trazer prejuízos para sua vida pessoal e emocional.

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



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

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.

Essas questões objetivaram verificar a incidência de práticas que caracterizam o sequestro da subjetividade dos trabalhadores do setor bancário. As conclusões sobre essa verificação serão expostas na próxima seção deste trabalho.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

V. Conclusões

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 da pesquisa cujos resultados foram aqui apresentados. Tendo sido realizada com funcionários de um banco comercial brasileiro, a investigação confirmou a suposição inicial de que se trata de um setor especialmente propício a esse tipo de problema. As práticas impostas pela organização, relacionadas a posturas capazes de maximizar os resultados financeiros, têm prevalecido sobre os princípios e valores pessoais dos trabalhadores. Para fazer carreira, ou mesmo manter o emprego, em um ambiente de fortes pressões e exigências de conformidade, muitos aprendem a se deixar subjugar passivamente, como estratégia de sobrevivência. Alguns se mostram resignados, enquanto outros revoltam-se e, por não poderem assumir abertamente um posicionamento de contestação, acabam somatizando sua insatisfação. Há ainda outros que, em uma manifestação mais profunda do sequestro, não percebem que estão sendo subjugados e naturalizam situações que deveriam rechaçar como nocivas a si próprios e contrárias aos seus valores.

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 podem acabar prejudicando a percepção dos aspectos negativos envolvidos. Ainda assim, houve quem dissesse que voltaria sem com prazer ao emprego anterior, no



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

qual, a despeito de trabalhar mais e cumprir uma rotina pesada, sentia-se mais feliz. Houve, entretanto, um equilíbrio entre os 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). Como se viu nas entrevistas, vários dos participantes assumiram uma postura de aceitação dos problemas que vive, aprendendo a conviver até mesmo com a renúncia a seus princípios pessoais.

Chama a atenção o fato de valores que os entrevistados prezam como lealdade, reconhecimento e flexibilidade sejam 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.

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. Com sugestão para estudos futuros, pode ser indicada a aplicação da metodologia utilizada em outras instituições, seja do setor bancário, seja de outras áreas. Supõe-se que o que foi encontrado, o sequestro da subjetividade, esteja longe de ser uma característica restrita ao banco investigado.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

VI. Bibliografía

BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo*: Lisboa: Edições 70,.

Brito, M. J. De; Cappelle, M. C. A.; Naves, C. R.; Oliveira, S. B. (2006). *A Gestão de Pessoas em Análise: disciplina e subjetividade no espaço organizacional*. Gestão. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Recife, v.4, n.1.

Carrieri, A. P; Paula, A. P. P. De; Davel, E. (2008) *Identidade nas Organizações: Multipla? Fluida? Autônoma?* Revista Organizações & Sociedade. Salvador, v.15, n.45, Pp. 127-144.

Davel, E.; Vergara, S. C. (2014) *Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações*. In: Davel, E.; Vergara, S. C. (Org.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas. Pp.3-27.

Jost, R.; Fernandes, B.; Soboll, L. A. (2014) *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. Pp.48-66.

MACIEL, R. H.; CAVALCANTE, R.; MATOS, T. G. R.; RODRIGUES, S. (2007). *Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: Uma fotografia*. Revista Psicologia & Sociedade. Belo Horizonte, v. 19, n. 2, Pp. 117-128.

Oltramari, A. P; Paula, M. J. M.; Ferraz, D. L. S. (2014) *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. Pp.1-15.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Regatieri, T. L.; Faria, J. H. De; Soboll, L. A. (2014) *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. Pp.197-215.

SANTOS, M. A. F.; SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. (2010) *Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas*. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 14, n. 5, Pp. 925-938.