

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

NA LINHA DE FRENTE:  
A INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO EM BANCOS PÚBLICOS E SUAS  
IMPLICAÇÕES SOBRE A SAÚDE DOS TRABALHADORES BANCÁRIOS

Marianne Lima Martins

Brasília  
2016

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

NA LINHA DE FRENTE:  
A INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO EM BANCOS PÚBLICOS E SUAS  
IMPLICAÇÕES SOBRE A SAÚDE DOS TRABALHADORES BANCÁRIOS

Marianne Lima Martins

Dissertação apresentada ao  
Departamento de Sociologia da  
Universidade de Brasília/UnB como  
parte dos requisitos para a obtenção do  
título de Mestre.

Brasília  
2016

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

NA LINHA DE FRENTE:  
A INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO EM BANCOS PÚBLICOS E SUAS  
IMPLICAÇÕES SOBRE A SAÚDE DOS TRABALHADORES BANCÁRIOS

Marianne Lima Martins

Orientador: Prof. Dr. Sadi Dal Rosso (UnB)

Banca examinadora:  
Prof. Dr. Sadi Dal Rosso (SOL/UnB)  
Prof. Dr. Daniel Bin (ADM/UnB)  
Prof.<sup>a</sup>.Dr.<sup>a</sup>. Christiane Girard Ferreira  
Nunes (SOL/UnB)  
Prof. Dr. Fabrício Neves (SOL/UnB)  
(suplente)

*Aos camaradas bancários,  
(em especial os vói Giordano, Modrack e Jacaré).*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Departamento de Sociologia da UnB pelo apoio. À CAPES pela bolsa.

Ao professor Sadi Dal Rosso, pela orientação e ter me engajado a realizar este trabalho.

Aos professores Aldo Azevedo e Erlando Rêses pelas contribuições.

À minha mãe Ivanete, pelo seu amor, amizade e me dar coragem mesmo nos momentos mais difíceis. Ao meu pai Raimundo Bentes pelo suporte e pela força que me ensina a buscar. Aos meus manos Michelle e Marcus, pelas gargalhadas, pelo estímulo a enfrentar novos desafios e por acompanharem meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Às amigas Lígia, Flávia, Carol, Ninha e Tati pelo incentivo a ingressar no mestrado, por acolherem minhas lutas pessoais e pela amizade que transcende letras e distâncias.

Ao Núcleo de Educação Popular 13 de Maio pelos importantes apontamentos na luta por uma sociedade em que o trabalho não nos adoça.

Aos trabalhadores que trouxeram seus relatos e gentilmente ajudaram na construção desta dissertação, agradeço-lhes com meus sentimentos de apreço e solidariedade.

*de te fabula narratur*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> “*A história é a teu respeito.*” (Marx, O Capital)

## RESUMO

Trazemos aqui o debate a cerca da intensificação do trabalho e seu impacto na saúde dos/as trabalhadores/as, no atual período do modo de produção capitalista. Observamos o aumento da intensidade do labor em seus aspectos micro e macrosociais, considerando as transformações nas condições de trabalho de um determinado ramo de atividade econômica. Tendo bancos públicos federais como campo de observação, buscamos compreender: a) a relação entre a elevação da intensidade laboral e as mudanças nas condições de emprego dos bancários; b) os mecanismos patronais adotados para intensificar o trabalho; e c) o impacto do trabalho intenso sobre a saúde dessa categoria, considerando certas particularidades de gênero que aqui se inscrevem. Na metodologia, utilizamos pesquisa bibliográfica, entrevistas individuais, observação-participante e dos locais de trabalho. Podemos verificar o aprofundamento da exploração dos/as bancários/as na tendência de generalização das terceirizações no setor de atendimento, ao lado de drásticos enxugamentos de quadros das empresas; e também e na sobrelevação dos esforços físico, cognitivo e emocional dos trabalhadores decorrente das práticas patronais usadas para intensificar o trabalho (gestão por metas, extensão da jornada de trabalho, acúmulo de tarefas, aceleração do ritmo da atividade, polivalência e versatilidade). Observamos elementos patogênicos do trabalho intenso em diferentes níveis de desgaste dos/as trabalhadores/as, que se expressaram nas manifestações de fadiga crônica, esgotamento, adoecimento mental e abuso de drogas psicoativas, identificando-se também riscos de morte por sobretrabalho (*karojisatsu* e *karoshi*). Considerando a crescente participação feminina neste ramo de atividade, no aperfeiçoamento da exploração dos trabalhadores e elevação da intensidade do labor, verificamos o apelo às emoções e uso de estereótipos de gênero assinalando às mulheres situações de constrangimento e humilhação no trabalho, aumentando a sobrecarga laboral, com graves consequências à saúde das trabalhadoras. Nota-se, por fim, a insuficiência das estratégias das direções sindicais frente às demandas que emergem dos locais de trabalho de transformação dessa realidade e melhora nas condições de vida e trabalho.

**Palavras-chave:** *trabalho intenso, saúde do trabalhador, desgaste, mulheres, bancários.*

## **ABSTRACT**

The present study brings the debate about the intensification of labor and its impacts on the employees' health, based on the current moment of the capitalist mode of production. The increase of labor intensity is analyzed over its micro and macrosocial aspects, considering the transformations on the conditions of work of a given branch of economic activity. Having federal public banks as field of study, this study seeks to comprehend: a) the relation between the raise of labor intensity and the changes on the working conditions of banks employees; b) the employers' mechanisms adopt to intensify the work; and c) the impact of intense labor over the health of this category of workers, considering certain genre particularities written here. For the methodology, it is used bibliographical research, individual interviews, observation of participants and labor environments. It is verified the deepening of exploration of bank workers on the trends of outsourcing generalization, company downsizing. As well as the increased physical, cognitive and emotional effort by the workers due to employers' practices used to intensify work (goals management, extensive labor journeys, accumulation of tasks, increased work pace, polyvalence and versatility). It was observed pathogenic elements of the intense labor, identified in different levels of labor's stress, and that are expressed on the labor's health as chronic fatigue, exhaustion, mental illness, and drug abuse as well as the risk of death due to overwork (*karojisatsu* and *karoshi*). Considering the rising of women participation on this branch of activity, the improvement of workers exploration and the elevation of labor intensity, it is verified the appeal to the emotions and use of genre stereotypes assigning to women situations of embarrassment and humiliation on work, increasing work overload, that bring serious consequences to the employees' health. Finally, it is perceived the insufficiency of strategies by the labor unions in front of demands that emerge of work places of transformation of this reality and improvement on the living and working conditions.

**Key words:** intense labor, employee health, overwork, women, bank workers.



## **LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1.** Extinção de serviços – Agência do BB

**Figura 2.** Terceirizados da CEF

**Figura 3.** Terceirizados do BB

**Figura 4.** Riscos acidentários em Agências Bancárias (choque)

**Figura 5.** Riscos acidentários em Agências Bancárias (queda)

## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1.** Concentração Bancária

**Tabela 2.** Empregados por Agência

**Tabela 3.** Distribuição por gênero e função em 2014

**Tabela 4.** Acordos Coletivos de Trabalho CONTRAF-CUT/FEBRABAN

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS	10
SUMÁRIO	11
APRESENTAÇÃO	12
CAPÍTULO 1. A organização flexível do trabalho	17
CAPÍTULO 2. Precarização do emprego e do trabalho: a política de “inclusão bancária” e a terceirização no setor bancário	25
CAPÍTULO 3. Mecanismos de intensificação do trabalho	47
Gestão por metas	48
Polivalência, versatilidade, flexibilidade	59
Extensão da jornada de trabalho	65
Acúmulo de tarefas, aumento do ritmo e da velocidade	68
CAPÍTULO 4. Da potência aos limites do corpo: o impacto da intensificação do trabalho na saúde	71
4.1 Desgaste e adoecimento psicofísico no trabalho intenso	73
Fadiga crônica	79
Riscos acidentários	80
Cargas emocionais	84
Esgotamento e danos corporais	85
Potencial patogênicos do trabalho e surtos mentais	91
Consumo de drogas psicoativas	96
Morte por sobrecarga de trabalho	101
4.2 Mulheres frente à intensificação do trabalho	111
Assédio moral e sexual no trabalho	119
Degradação e perda do corpo no trabalho intenso	126
4.3 Nota sobre resistência	127
CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	152
ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL	153
ANEXO 3 – DADOS SECUNDÁRIOS	155

## APRESENTAÇÃO

O interesse em aprofundarmos na questão da intensificação do trabalho emerge em um período marcado por uma ofensiva do capital e seu Estado contra a classe trabalhadora, com mitigação e perda de direitos sociais, e retrocessos nas relações de trabalho, introduzindo-se a reorganização produtiva de diversos setores em direção aos interesses capitalistas de manutenção de elevados patamares de lucros. Nesse sentido, ao lado da ampliação da terceirização da força de trabalho, são aplicados mecanismos patronais para elevar a intensidade do labor e sofisticar o controle sobre o processo produtivo aumentando a exploração dos trabalhadores, repercutindo em precarização do emprego e do trabalho em diversas categorias profissionais.

No caso dos bancários, ao lado da expansão e acúmulo de lucros dos principais bancos no Brasil, temos presenciado profundas transformações no contexto e conteúdo do trabalho orientadas por políticas neoliberais de desregulamentação do mercado de trabalho e do sistema financeiro nacional, assinalando-se, no período pós-2003, a alta concentração financeira e maior participação dos bancos públicos na disputa monopolística pelo mercado bancário. Nesse mesmo período, a extensão da política de “inclusão bancária”, como medida de terceirização e redução de custos em termos de salários e direitos, combina-se a um profundo processo de intensificação do trabalho nesses bancos. Em contrapartida, são constantes as notícias de piora da saúde dos/as bancários/as, e com destaque ao adoecimento mental, mostrando a precarização das condições de vida e os desafios postos à categoria frente ao avanço dos aparatos de dominação do capital nos locais de trabalho.

No presente estudo, seguimos o pressuposto de que o processo de intensificação do labor implica numa relação entre capital e trabalho que, dadas determinadas circunstâncias sociais e históricas, expõe antagonismos subjacentes ao modo de produção social da sociedade moderna. Esta relação que pretendemos compreender responde às condições materiais de existência do gênero humano e ao desenvolvimento das forças sociais de produção, sendo determinada pelas condições objetivas e subjetivas do trabalho, apreendido como elemento central para compreendermos o objeto de estudo.

O modo como se trabalha e pelo qual se intensifica o trabalho é um processo dialético, que se desdobra a partir da ação das estruturas sociais sobre a organização do

trabalho, e das respostas que os trabalhadores dão às suas condições de existência e produção da vida social. Não é, portanto, um processo estático, mas sim, sujeito às continuidades, transformações e rupturas próprias do desenvolvimento social.

O elemento essencial do método dialético é a categoria do movimento perpétuo, da transformação permanente de todas as coisas (...). Tudo o que existe na vida humana e social está em perpétua transformação, tudo é perecível, tudo está sujeito ao fluxo da história (...). Todos os fenômenos econômicos ou sociais, todas as chamadas leis da economia e da sociedade, são produto da ação humana e, portanto, podem ser transformadas por essa ação (Löwy, 2010. 15).

A *dialética* implica em observarmos o objeto em sua totalidade, considerando-o uma *síntese de múltiplas determinações* alicerçadas nas relações sociais das quais se produz num certo contexto histórico, nas ações dos homens desencadeadas na constituição da vida social. Nesse sentido, para além de como se apresenta aparentemente o objeto, a sua compreensão exige observá-lo em movimento e regido por determinações sócio históricas, descortinando então as *contradições* que lhe permeiam e revelam os conflitos inerentes a exploração do trabalho nos marcos do modo de produção capitalista.

Com base na lei da *luta dos contrários*, a oposição entre capital e trabalho como fio condutor para esta investigação nos possibilita elucidar a essência *antagônica* das transformações em curso nos bancos e o processo de intensificação do trabalho que lhes seguem, na perspectiva sinalizada por Jinkings (2007: 17) de que “*os conflitos e tensões que afloram no dia a dia da labuta, [carregam] as condições essenciais da luta histórica da classe trabalhadora pela sua emancipação econômica e política*”.

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo compreender o processo de intensificação do labor e seu impacto sobre a saúde dos/as trabalhadores/as, buscando analisar as contradições do trabalho bancário na atual organização flexível. Para tanto, apoiamo-nos em três questões centrais: 1) Como se configura a força de trabalho bancária neste período?; 2) Como se realiza a intensificação do trabalho e seus desdobramentos sobre a constituição da subjetividade dos/as bancários/as?; 3) Qual o impacto da intensificação do trabalho sobre a saúde psicofísica dos/as bancários/as? 4) Quais particularidades de gênero se observam no processo de intensificação do trabalho?

Escolhemos como análise a organização do trabalho nas agências bancárias de dois grandes bancos públicos, localizadas em Brasília, que ocupam importância estratégica no sistema financeiro nacional e constam entre os cinco maiores bancos no Brasil – Caixa

Econômica Federal/CEF e Banco do Brasil/BB. O estudo na região do Distrito Federal oferece a vantagem específica de aqui estarem localizadas as direções nacionais desses bancos, conferindo uma visão das estratégias da organização bancária nacional.

Segundo estimativas de 2015, o mercado de trabalho no Distrito Federal apresentava a população economicamente ativa de 1.534.000 pessoas, com 221.000 desempregados. O maior índice de desempregados concentrava-se nas Regiões Administrativas/RAs de renda mais baixa: Brazlândia, Ceilândia, Samambaia, Paranoá, São Sebastião, Santa Maria, Recanto das Emas; seguido das RAs de renda intermediária: Gama, Taguatinga, Sobradinho, Planaltina, Núcleo Bandeirante, Guará, Cruzeiro, Candangolândia, Riacho Fundo. As rendas mais altas estão no Plano Piloto, Lago Sul e Lago Norte (PED, 2015).

Quanto às formas de inserção ocupacional, a grande maioria dos ocupados são assalariados (73,3%), frente a autônomos e empregadores, empregadores domésticos e demais posições no mercado de trabalho. Dos assalariados, a maior parte se expressa no setor privados com 683 mil trabalhadores, sendo 586 mil com carteira e 97 mil sem carteira assinada, ao passo em que o assalariamento no setor público constitui 21,3% da população ocupada, com 280 mil trabalhadores. Estima-se que a população ocupada no Distrito Federal perfaça o total de 1.314.000 empregados, sendo 70,5% localizados no setor de serviços, onde se incluem as atividades do ramo financeiro.

O sistema financeiro no Distrito Federal é caracterizado pela maior presença de bancos estatais em relação aos privados, com muitos centros administrativos das instituições bancárias federais localizados em Brasília. Existem atualmente 282 agências de bancos públicos (sendo 102 do Banco Regional de Brasília), 171 de bancos privados e 204 postos de atendimento bancários, 16 cooperativas de crédito e 5 sociedades de crédito, abrangendo cerca de 30.000 trabalhadores bancários nesta região.

Diante desse quadro, o presente estudo busca apreender a realidade bancária e a problemática da intensificação do trabalho, focalizando os locais de trabalho das agências de atendimento ao cliente de bancos públicos. Para alcançarmos nossos objetivos, empregamos as seguintes técnicas de pesquisa:

1. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: Leitura de concepções teórico-metodológicas do campo da Sociologia do Trabalho, Psicologia Social, Saúde do Trabalhador.
2. OBSERVAÇÃO-PARTICIPANTE:

- a. Participação no 26º Congresso Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil e no 31º CONECEP/Congresso Nacional dos Empregados da Caixa Econômica Federal (13 e 14/06/2015);
  - b. Participação no movimento paredista bancário de 2015 em Brasília, acompanhando reuniões com organizações e lideranças de base.
3. OBSERVAÇÕES DOS LOCAIS DE TRABALHO: Observação do ambiente de trabalho e da rotina da atividade bancária no setor de atendimento em 3 agências dos bancos em questão (2 localizadas na periferia de Brasília, e outra no Plano Piloto, região central), duas em bancos privados (no centro da cidade) e uma entrevista numa casa lotérica, a título de comparação, totalizando 6 locais de trabalho observados. As *observações dos locais de trabalho* tiveram duração de uma hora, e foram empregadas para visualizarmos a realização da atividade bancária no setor de atendimento. Como apoio às informações, realizamos 5 registros fotográficos das condições de trabalho dos setores em análise.
4. ENTREVISTAS INDIVIDUAIS: Foram realizadas 10 *entrevistas individuais semiestruturadas* com bancários do setor de atendimento (três mulheres e sete homens), distribuídos nas funções de escriturário (6), assistente (2), gerente (2), sendo que um dos escriturários entrevistado acumulava também a função de caixa. As entrevistas foram gravadas e realizadas fora dos locais de trabalho, no intervalo do almoço ou após a jornada laboral, com assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (Anexo 1) pelos/as entrevistados/as, seguindo o Roteiro de Entrevista Individual (Anexo 2). As entrevistas tiveram em média cerca de 2 horas de duração, totalizando 20 horas e meia de entrevistas gravadas, sendo algumas realizadas em dois dias para acolher a disponibilidade de tempo dos participantes.

	sexo	idade	anos na empresa	escolarização	casado/a	filhos/as
Entrevista 1	M	34	15	pós-graduação	não	não
Entrevista 2	M	46	15	pós-graduação	não	2
Entrevista 3	F	30	3	superior completo	não	não
Entrevista 4	M	34	4	superior completo	sim	1
Entrevista 5	M	33	3	superior completo	não	1
Entrevista 6	M	28	3	superior completo	sim	1
Entrevista 7	M	27	2	superior completo	não	2
Entrevista 8	M	53	27	superior completo	sim	2
Entrevista 9	F	28	2	superior completo	não	não
Entrevista 10	F	27	7	pós-graduação	não	2

5. USO DE DADOS SECUNDÁRIOS (Anexo 3): Pesquisa ANABB/Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil; Relatórios anuais Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal (2005 - 2014); Relatórios do DIEESE (2010-2015).

No primeiro capítulo, realizamos uma abordagem dos métodos de controle e gestão empregados em distintas formas de organização do trabalho nos processos da reestruturação produtiva do capital, sinalizando-se a organização flexível nas estratégias de dominação e exploração do trabalho bancário, bem como suas nuances de gênero.

No segundo capítulo, atentamos para as mudanças na organização do trabalho bancário observando o processo de flexibilização do emprego e ampliação da terceirização neste setor, bem como o enxugamento de quadros nas estratégias patronais. Sobre aqueles que se mantêm empregados, no terceiro capítulo, tratamos do modo como se operam as práticas de intensificação do trabalho, ao lado das inovações tecnológicas incorporadas à organização laboral, no sentido de apreendermos suas características e contradições, desde a análise do ambiente microssocial das agências bancárias.

No quarto capítulo, buscamos compreender os desdobramentos do aumento da intensidade do trabalho sobre diferentes expressões de desgaste e prejuízos à saúde dos/as bancários/as. Procuramos elucidar o desencadeamento de agravos à saúde física e mental frente a fatores do trabalho intenso, considerando algumas particularidades que as condições de gênero inscrevem nesse quadro geral. Ao fim, inserimos uma breve nota a respeito das estratégias de organização e luta que se elaboram na categoria bancária diante do processo de intensificação do trabalho.



## CAPÍTULO 1. A organização flexível do trabalho

No presente capítulo, tratamos de uma breve abordagem sobre como se organiza o trabalho no atual período do modo de produção capitalista, trazendo a *organização flexível* do labor como seu método característico. Desenvolvida historicamente pelas próprias necessidades inerentes a exploração dos trabalhadores pelo capital, e sem desconsiderar o emprego de métodos anteriormente elaborados, esta forma de organização do trabalho assume papel central para compreendermos as estratégias patronais usadas atualmente para acentuar a extração de mais trabalho em diferentes categorias profissionais.

Conforme Braverman (1987), o *trabalho* distingue-se da ação dos animais por abarcar o potencial dos homens de dar o caráter inteligente, planejado e proposital de suas ações sobre a natureza (além da capacidade e da predisposição, arraigadas no instinto), assumindo formas determinadas pelas relações de produção social da vida de distintas épocas da formação econômica social, sendo produto das complexas interações entre ferramentas e relações sociais; tecnologia e sociedade. Sob as relações capitalistas de produção, o trabalho assume, então, certas particularidades que, no decorrer do desenvolvimento do modo de produção capitalista, podem ser observadas na forma como o capital se utiliza da “*plasticidade do trabalho humano*” para dominá-lo, na forma como explora as predisposições, a capacidade e o potencial do trabalho.

De acordo com o autor, a força de trabalho apresenta a qualidade de ser infinitamente potencial e concretamente limitada dadas as determinações do estado subjetivo dos trabalhadores, das suas histórias passadas, condições sociais gerais sob as quais trabalham, condições próprias da empresa e das condições técnicas do seu trabalho. Estando o controle do processo de trabalho e domínio da “*unidade violável*” entre concepção e execução das tarefas nas mãos do capitalista, nas condições históricas de assalariamento e alienação progressiva dos processos de produção do trabalho, ao trabalhador impõe-se a plasticidade – sua capacidade de se adaptar aos modos de trabalho – nos termos da produção capitalista. Posto que “*o que o trabalhador vende e o que o capitalista compra não é uma quantidade contratada de trabalho, mas a **força para trabalhar** por um período contratado de tempo*”, essa adaptabilidade, então, se dá no sentido de elevar a produção e expansão do lucro explorando as capacidades e potencialidades humanas dentro dos interesses do capital (Braverman, 1987: 56).

O modo de produção capitalista – a relação entre exploradores e explorados, entre patrões e empregados, entre a burguesia e a classe trabalhadora – sedimenta-se sobre distintos mecanismos de dominação social exercidos no curso do aperfeiçoamento da exploração do trabalho, distinguindo-o, assim, de outras formas de organização da produção e reprodução social sobre as quais se constituiu no desenvolvimento das sociedades de classes.

A partir do final da década de 1960, na denominada crise do fordismo e do keynesianismo, diante das quedas nos índices de produtividade decorrente do excesso da capacidade e de produção fabril (Brenner, 1999 apud Antunes, 1999), sob uma “*tendência decrescente da taxa de lucro*”, o capital investe nas seguintes ações como resposta a sua própria crise (Antunes, 1999):

- um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, marcado pelo advento do liberalismo, assinalando-se a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal.
- um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho que acompanha a intensidade do ritmo tecnológico controlado pelas potências capitalistas, que busca reorganizar o ciclo produtivo.
- uma ofensiva generalizada do capital e do Estado contra a classe trabalhadora num cenário marcado pela desregulamentação das condições de trabalho e emprego.

Nesse sentido, o capital busca repor os patamares de acumulação proferindo “*uma mutação no interior do padrão de acumulação (e não no modo de produção)*”, reorganizando o ciclo produtivo sem alterar seus fundamentos essenciais, ou seja, mantendo-se os mecanismos fundamentais da exploração do trabalho pelo capital (Antunes, 1999: 36).

Conforme Pinto (2010: 62), o sistema Toyota ou toyotismo, criado pelo engenheiro industrial da Toyota, Taiichi Ohno, surge no Japão, num contexto de crescimento lento, com pequena expansão da demanda e um mercado consumidor interno e externo em expansão e que visava o consumo diversificado de bens e serviços, ao fim da Segunda Guerra Mundial. Nos experimentos realizados na Toyota entre 1947 e início da década de 1970, na sua consolidação como verdadeiro sistema de produção, “*fazia-se necessário um*

*aumento simultâneo, tanto da produtividade - nos limites de uma produção que não se baseasse na grande escala -, quanto na capacidade de se produzir pequenas quantidades de diversos modelos de produtos”.*

Segundo Coriat, o desenvolvimento do método toyotista valeu-se da incorporação da autonomia (autonomia mais automação), desenvolvida na divisão têxtil da companhia Toyota, que permitira a um só operário conduzir várias máquinas dentro do processo produtivo, a partir de um mecanismo de parada automática da máquina no caso de algum defeito na fabricação, dispensando supervisão humana direta. Ao lado da *“transformação propriamente dita dos insumos e matérias-primas em produtos intermediários ou acabados”*, no toyotismo se observa a concentração de diferentes funções de trabalho em um mesmo local (programação de máquinas, planejamento e coordenação da produção, manutenção do aparato produtivo e controle de qualidade dos produtos), aglutinando funções em grupos distintos de atividades e em poucos postos de trabalho, que adquirem o aspecto de *multifuncionalidade*. Assim emergem os trabalhadores *“multifuncionais”* ou *“polivalentes”*, capazes de executar diferentes atividades ao mesmo tempo. Ademais, adaptam-se técnicas de gestão do estoque, empregadas em supermercados estadunidenses (reposição rápida de artigos nas prateleiras), para mecanismos que mantêm a produção de quantidade de peças exatamente necessária, a partir de um dispositivo mecânico de comunicação entre os postos de trabalho que passavam caixas contendo cartazes (*kanban*, em japonês) no sentido inverso da produção, onde o posto posterior informa ao anterior a quantidade necessária de alimentação dos postos subsequentes. Enquanto isso, outras caixas passavam no sentido normal do fluxo produtivo levando as peças ou materiais encomendados por cada um desses postos. A técnica do *kanban* permitiu descentralizar uma parcela das atividades relativas ao controle das encomendas e das fabricações, confiando-as aos chefes das equipes de trabalhadores, integrando as atividades de controle de qualidade à esfera da produção direta (Pinto, 2010).

A descentralização de funções trouxe um novo layout da planta fabril, necessário a viabilização do fluxo contínuo da produção, inserindo-se a adoção de *“células de produção”* em que consistiam as equipes de trabalhadores *“que podem alternar-se em seus postos conforme o volume de produção pedido ou metas de qualidades exigidas ou outro motivo”*. Assim, o método toyotista combina autonomia, polivalência e celularização, mantendo a execução das atividades sobre estrita prescrição e regulamentação pelas

gerências, o rígido controle de qualidade e demarcação do tempo de execução das operações nas células, “*após o que passa a ser estabelecida como meta em cada posto individual*”. As metas de uso do tempo são recalculadas permanentemente pela gerência com apoio das próprias células, buscando-se um número fixo mínimo de trabalhadores, “*capazes de assumir todos os postos com suficiente produtividade em ocasiões as mais extremas*” (Pinto, 2010: 66-68).

Se Taylor havia decomposto atividades complexas em operações simples rigorosamente imposta dentro dum roteiro único de execução (o “*theonebestway*”), tendo Ford se empenhado no automatismo, ambos tiveram como objetivo atacar o saber dos trabalhadores mais qualificados e, assim, diminuir seus poderes sobre a produção, com aumento do **controle gerencial da intensidade do trabalho**, como um todo. Ohnoperseguiu os mesmos objetivos, partindo, entretanto, no sentido inverso: procurou desenvolver a “desespecialização” e, ao exigir de todos os trabalhadores a **polivalência**, desautorizou o poder de negociação detido pelos mais qualificados, obtendo por essa via o **aumento do controle** e a **intensificação do trabalho** (Pinto, 2010: 64, grifos nossos).

Nesse modo de organização do trabalho, desenvolve-se o regime *just-in-time*, que implica na produção de somente o que é necessário, na quantidade e momento necessário, “*sem a formação de estoques nem tempo de espera entre os postos de trabalho*”, dando importância ao tempo do “*ciclo das atividades*”, ao fluxo das demandas nas cadeias produtivas, buscando o fluxo contínuo da produção do que a prévia fixação de “*somatória de tempo das mínimas operações de cada um dos trabalhadores*”. O toyotismo combina, assim, a capacidade de pronta entrega do regime *just-in-time*, a fluxo perfeito de informações (*kanban*), a celularização que favorece os baixos custos na gerência do mínimo de efetivos de trabalhadores e instalações físicas, e uma “*capacidade produtiva flexível*”, apoiada na autonomia e polivalência onde cada trabalhador, na distribuição de funções e sob o minucioso controle de qualidade, pode “*abranger uma totalidade de metas em pouco tempo*” (Pinto, 2010: 69-70).

Conforme Pinto (2010), a organização flexível do trabalho germinada nas fábricas da Toyota possibilitou às empresas o aumento da produtividade e a flexibilidade no consumo da força de trabalho e dos meios de produção, permitindo elevar com rapidez a disposição de atendimento à demanda na medida em que se reduz drasticamente o efetivo de trabalhadores. Segue-se aí a intensificação do ritmo e acentuação do controle patronal sobre os trabalhadores nos locais de trabalho, ao lado da menor estabilidade do emprego, como nas contratações temporárias, por tempo parcial (que se sobrepõe ao “emprego

vitalício”), o desemprego estrutural e várias formas de precarização dos contratos e das condições de trabalho. Nesse sentido, a flexibilização da produção exige a flexibilização das leis regulamentadoras do uso e alocação da força de trabalho pelas empresas, implicando na alteração das leis trabalhistas e redução dos direitos dos trabalhadores, bem como na crise do movimento sindical, principalmente nas economias periféricas, onde já são escassas as estruturas de proteção social por parte do Estado.

No sistema toyotista, a autônomoação, a polivalência e a organização celular permitiram que a capacidade produtiva dos postos de trabalho passasse a ser **flexível**, absorvendo variações quantitativas e qualitativas na demanda dos produtos, sem manutenção de estoques e contando com um número idealmente fixo de trabalhadores, dos quais podem ser exigidas jornadas flexíveis com **aumento significativo de horas extras** (Pinto, 2010: 70, grifos nossos).

Conforme Souza (2006), no novo padrão de acumulação do capital, do período flexível, são introduzidas inovações tecnológicas e novas formas de organização e gestão do trabalho que se apresentam menos despóticas que os métodos anteriores, onde o poder organizacional privilegia formas de dominação que se sobrepõem à rígida hierarquia e despotismo aberto do taylorismo. São desenvolvidas no sentido de amortecer os conflitos de classe que emergem no curso das transformações no modo de produção capitalista e desenvolvimento das formas de exploração do trabalho.

As razões econômicas que forjam o toyotismo são ligadas basicamente à necessidade do capital fazer os produtos circularem no conjunto do mundo, ampliando os espaços de produção de mercadoria, para que em novos espaços, possa utilizar a **força de trabalho mais barata e fugir da classe organizada** e buscar locais onde ela ainda não se organizou; as razões políticas são as que exigem uma **resposta à classe**, que de 1960 a 68 em todo mundo diz “basta, não queremos mais trabalhar assim” (...). É preciso que os setores capitalistas ofereçam claramente o seu modo de organizar a vida como o melhor dos mundos, e é a esta tarefa que o toyotismo se presta. O capital elabora formas diferentes de **atuar sobre a subjetividade da classe** no taylorismo e no toyotismo (Souza, 2006: 77, grifos nossos).

Diante dos aspectos antagônicos da relação social capitalista e da resistência dos trabalhadores às mudanças realizadas pelas empresas na organização flexível do trabalho, principalmente daqueles do Ocidente que se rebelaram em período precedente, “*e a quem o capital interessava atrair, de uma forma nova, mais ‘democrática’*”, a reestruturação produtiva insere formas de gestão do trabalho favoráveis a disseminação da lógica neoliberal, gestando um conjunto de normas objetivas atuantes tanto sobre o fazer concreto do trabalhador quanto na constituição de uma nova subjetividade na classe trabalhadora.

Para o capital, assim como qualquer sistema opressivo, faz-se necessário, então, manter seu governo fazendo o uso da força, e também exigindo “*o uso do convencimento, da cooptação ideopolítica*” que, dirigida a uma parcela da humanidade – trabalhadores e estudantes, forja elementos para convencê-los de que o capital conseguiria responder às grandes questões postas pelas lutas sociais. Ao emergir este modo de organização do trabalho e gestão da produção, tem-se “*uma estratégia de que se vale o capital, para aumentar a mais-valia relativa e responder a (algumas) exigências dos movimentos contestatórios, na perspectiva lampedusiana de que é preciso que algo mude para que tudo permaneça como está*” (Souza & Ducatti, 2013: 161-162).

Agindo sobre a dimensão subjetiva de maneira aperfeiçoada, essa forma de controle da organização flexível do trabalho pelo capital se dá por meio de *novas estratégias de subsunção da força de trabalho* que investem na *mobilização da afetividade do trabalho*, de forma a oprimir as subjetividades, “*por meio da internalização de regras (...) com a utilização (pragmática) das emoções*” para, assim, se construir um processo de *cooperação/cooptação* (Souza, 2006: 76-79).

A utilização dessas emoções se dá obedecendo à lei de valorização do valor, como forma contemporânea de extração da mais-valia relativa, tão mais eficiente do ponto de vista econômico, quanto mais não reconhecida como tal, do ponto de vista ideológico. A superestimação das emoções não é uma simples mudança cultural, sem nenhuma ligação com o sistema capitalista, mas é uma parcialidade com ligações fundamentais com a totalidade, que é a lei de valorização do valor (central no sistema capitalista) (Souza & Ducatti, 2013: 166).

Souza (2006: 59) compreende que as emoções são parte constitutiva da subjetividade, assim como as mediações dadas pela classe e ideologia, num processo social onde o sujeito se constrói enquanto relação social, respondendo a conjunturas e estruturas distintas, de maneira diversificada, não-linear. A autora aponta que os elementos afetivos dificultam a reflexão crítica sobre as condições de trabalho ao amortecer o conflito entre capital e trabalho. Ao contrário da repressão explícita, as regras são internalizadas por meio do uso pragmático das emoções dos trabalhadores de forma a *assujeitá-los* e forjar uma “*subjetividade necessária ao capital*”.

Coexistindo com o cronômetro do taylorismo e a homogeneização do fordismo, nesse modelo envolve-se integralmente o trabalhador, com mecanismos ideológicos baseados numa *tecnologia de poder sobre as emoções* que busca obscurecer a disciplina e o controle do trabalho. O *controle*, então, é *internalizado*, exercido de cada um sobre si

mesmo e sobre o outro, parceiro de tarefas. Enquanto no fordismo o controle se fazia explícito e aberto, “no toyotismo é preciso mascarar o domínio que o capital exerce, naturalizar de tal modo os processos de controle que eles apareçam como internos, inerentes à ‘natureza humana’ e, como tal, impossível de combater” (Souza & Ducatti, 2013: 161).

Souza (2006: 51) compreende que o uso da tecnologia de poder sobre as emoções incide de modo particular sobre as mulheres, no sentido de manter a exploração do trabalho perpetuando o sexismo. Assim, a adoção de estratégias patronais que consomem as emoções em busca do envolvimento e assujeitamento das subjetividades incide sobre as particularidades que as condições de exploração das mulheres assumem na expropriação do trabalho pelo capital. A autora aponta que o crescimento das mulheres na produção pode se verificar após Segunda Guerra Mundial, o que alterara significativamente o padrão de ocupação, ressaltando ainda a explosão do movimento feminista ao longo dos anos 60 como fator propulsor da emergência de lutas do movimento de mulheres e feminista por maior participação no trabalho, trazendo mudanças na constituição societal do papel da mulher. E é no início do ciclo de acumulação flexível do capital, após a década de 1970, sob o advento de grandes lutas sociais, que a educação das mulheres passa a contemplar novas (e velhas) exigências diante “do apelo do capital para emoções para constituir-se enquanto forma dominante de gerir o mundo”, ao passo em que lhe recaem “a dupla, tripla jornada de trabalho, em que as mulheres dão conta, simultaneamente, das tarefas da produção e da reprodução”.

Obedecendo a uma lógica utilizada pelo capital em diversas situações anteriores, em que **a teia do patriarcado** vai tecendo **menor valor salarial** e **menos importância** ao trabalho exercido por mulheres, cuja força de trabalho é considerada mais **dócil** e **submissa**, mesmo quando exercem trabalhos masculino, aumenta o número de mulheres, na composição da classe trabalhadora, neste **trabalho precarizado**. O crescimento das mulheres como força de trabalho assalariada não obedece a uma única causalidade, mas se configura como desaguadouro de um conjunto de tendências sociais. Para entender a morfologia (forma) da classe trabalhadora, em que ocorre a **feminização** (aumento do número de mulheres na composição), utilizo as afirmações de Antunes de que, nos anos 1970, 80 e 90, em função da reestruturação do capital, há uma confluência entre a ampliação do trabalho das mulheres e as condições que o capital implanta para gestão do trabalho, sendo que o trabalho precarizado, *part time*, flexível e polivalente, vai agregar crescentemente mulheres. (Souza, 2006: 79, grifos nossos)

Na tradição Marxista, poder é definido como dominação de uma classe (burguesia) sobre as outras (classe trabalhadora), não podendo ser concebido como algo homogêneo,

mas sim multifacetado. Assim, deve-se partir “*do coração mesmo da Economia, isto é, do modo de acumulação flexível, forma histórica contemporânea que o capital assume na sua busca de autoperpetuar-se*” para “*analisar a emergência da emoção e seus sucedâneos, como uma nova tecnologia, tanto de gênero quanto de poder*” (Souza, 2007: 51).

No seio das transformações na organização do trabalho no período flexível, a crescente presença feminina no mundo laboral se dá operada pela reestruturação produtiva do capital que privilegia o trabalho feminino (bem como trabalhadores/as imigrantes e negros/as) nas atividades dotadas de menor qualificação, mais elementares e muitas vezes fundadas em *trabalho intensivo*. Conforme verificou Anna Pollert ao pesquisar uma fábrica tradicional de alimentos na Inglaterra (Choc-Co) no início dos anos 90, a maior presença das mulheres no contexto produtivo apontava para áreas mais rotinizadas, naquelas com predomínio do trabalho manual ou em unidades tecnologicamente mais sofisticadas, com menores índices de qualificação e onde são também mais constantes as formas de trabalho temporário, part-time, etc., percebendo-se, então, uma exploração ainda mais intensificada no universo do trabalho feminino (Antunes, 1999). Antunes (1999) acrescenta que essas transformações no modo de produção capitalista são acompanhadas pela permanência de desigualdades entre trabalhadores mulheres e homens regidas por uma histórica divisão sexual do trabalho que subjugava a mulher a situações mais precárias de inserção no universo laboral, conferindo-lhes salários, direitos e condições de trabalho menores, o que contradiz a sua crescente participação no mercado de trabalho.

Estas adaptações na forma como se organiza o trabalho para manter os patamares de lucros esperados pelo capital, nos seus movimentos de reorganização produtiva e saídas das crises cíclicas próprias do capitalismo, são desenvolvidas primeiramente na indústria e então empregadas em outros diferentes setores da economia, como nas áreas de educação, comunicação, construção civil, etc. No contexto dos bancos, a organização flexível do trabalho implica em transformações estruturais nas empresas e nas relações de emprego, sob o uso intensivo da força de trabalho terceirizada e maior inserção de jovens e mulheres nos processos produtivos, aperfeiçoando-se os mecanismos de intensificação do trabalho. Nos capítulos seguintes iremos apresentar como essas mudanças interferem no conteúdo e contexto do trabalho bancário, apontando as especificidades da intensificação do labor neste ramo de atividade, sob a égide da organização flexível do trabalho.



## **CAPÍTULO 2. Precarização do emprego e do trabalho: a política de “inclusão bancária” e a terceirização no setor bancário**

Os bancos atuam convertendo capital-dinheiro inativo em capital que rende lucro (capital ativo), consistindo em intermediários nos pagamentos oriundos das contas correntes dos capitalistas. Reúnem toda a espécie de rendimentos em dinheiro, dos pequenos patrões, empregados e de uma reduzida camada superior dos operários, colocando-os à disposição da classe capitalista, sendo, assim, elementos fundamentais para a expansão e acumulação do capital (Lenin, 2012).

As instituições bancárias públicas e os fundos de poupança desempenham papel central na composição do sistema bancário no país. Ao lado do Banco Nacional do Desenvolvimento/BNDES, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal perfazem “*as três instituições públicas federais mais importantes e que continuam ocupando um lugar de destaque no sistema bancário brasileiro*”. Em países em desenvolvimento, as instituições financeiras públicas atuam em ações anticíclicas para atenuar a contração do crédito pelas instituições privadas, garantindo a manutenção dos fluxos de crédito em períodos críticos, como em contexto de instabilidade decorrente da inflação alta. No Brasil, a crise de 2008 contou com várias medidas de incentivo de crédito destas instituições a setores empresariais, como indústria, comércio, construção civil (Lodi, 2010: 33).

No seu percurso histórico, a intensificação do trabalho nos bancos se desenha seguindo o fluxo das transformações do sistema financeiro nacional que se dá num movimento cada vez mais em direção ao mercado, em que as instituições financeiras públicas se afastam do seu papel econômico de “*fomento ao desenvolvimento*”, que, conforme IPEA (2011: 7) “*constitui uma típica função dos bancos públicos*”.

Este movimento se acentua no início dos anos 90 com o desmonte do setor estatal durante o Governo Collor (1990-1992), período em que se desenvolve mais intensamente o processo de reestruturação do sistema bancário nacional e se difundem no país princípios, programas neoliberais e sua inserção subordinada à dinâmica financeira internacional. Tais medidas são adotadas com base em diretrizes governamentais que tratam da atuação dos bancos federais e suas funções, mitigando o conteúdo social do papel dos bancos públicos, sustentando a política de desmontagem do sistema financeiro estatal (Jinkings, 2007).

Atualmente a disputa pelo mercado e acúmulo de lucros impõe à conduta estratégica das instituições financeiras públicas e privadas a busca por melhores *índices de eficiência* que permitam posições favoráveis nas operações competitivas monopolísticas da indústria bancária brasileira (BACEN, 2014: 18). Ademais, segundo o Dieese (2013: 5), o índice de eficiência dos bancos tem aumentado conforme as atividades passam a “*ganhar menos na rentabilização de cada operação e mais no volume de operações*”, expandindo o crédito em função da relação crédito/PIB se encontrar “*em patamares inferiores ao padrão observado nos países capitalistas mais desenvolvidos*”.

Segundo Jinkings (2006: 190), devido a maior concorrência nos mercados nacionais e internacionais, o perfil operacional das instituições bancárias foi redefinido e orientando para o mercado de capitais e atividades puramente especulativas, o que converteu o sistema financeiro num “*imenso e ininterrupto mercado de dinheiro*” e desestabilizou os sistemas bancários nacionais. Este cenário começa a se desenhar desde meados da década de 80, quando a abertura neoliberal impulsiona a concentração e centralização de capital no setor via liquidações, privatizações, fusões e incorporações de bancos, fortalecendo o capital estrangeiro e subordinando os países da América Latina aos movimentos da mundialização financeira e dinamismos das economias hegemônicas.

Esses movimentos característicos da reestruturação produtiva do capital desenvolvidos no contexto fabril se expandem para setores de serviços e apoiados em programas estatais e diretrizes governamentais que garantem a viabilização de recursos do governo federal para privatizações de bancos estatais considerados deficitários. Como exemplo, Jinkings (2006) cita o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estatal na Atividade Bancária (PROES) via Medida Provisória 1.514/96, o Programa Nacional de Desestatização (Lei 8031/90) e a Nota Técnica 20 de 23/07/1995 do Ministério da Fazenda. Tais instrumentos embasaram a privatização do Banespa, em 2000, vendido pelo grupo financeiro estrangeiro Santander Central Hispano, bem como a reestruturação do Banco do Brasil na segunda metade dos anos 1990.

Nesse sentido, a Medida Provisória 695 e o Projeto de Lei 555, ambos de 2015, constituem-se instrumentais jurídicos de iniciativa do poder executivo que pretendem desregular o sistema financeiro estatal por meio da abertura de capital para o interesse privado, alterando estrutura e perfil dos bancos estatais. Encaminhado com regime de urgência para apreciação no plenário da Câmara dos Deputados, a MP 695/2015 permite ao

Banco do Brasil (economia mista) e Caixa Econômica Federal (empresa pública) adquirirão participação em empresas de forma direta ou por meio de subsidiárias, podendo repassá-las as atividades bancárias que desenvolvem, como aquelas ligadas à área de seguridade e tecnologia da informação. Segundo o então líder do governo na Câmara (deputado José Guimarães/PT-CE), a MP “dá competitividade à Caixa e ao Banco do Brasil para disputar o mercado em condições de igualdade com instituições privadas” (CÂMARA, 2016). Por sua vez, o PL 555/2015, dispõe sobre o estatuto jurídico, regime societário e função social de empresa pública e sociedade de economia mista, permitindo sua caracterização como “sociedade anônima”, nas disposições para exploração de “atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou prestação de serviços, no que tange às licitações, aos contratos e as formas de fiscalização do Estado e da Sociedade” (SENADO, 2015).

Ao passo em que se tende para o desmonte do sistema financeiro nacional nos processos macrossociais da reestruturação produtiva capitalista, desde meados dos anos 1980 percebe-se no sistema bancário estatal o seu fortalecimento em termos empresariais em detrimento da função pública. Assim, aos bancos públicos vai se imprimindo um perfil cada vez próximo do setor privado, pautando as operações bancárias por critérios de competição pelo mercado, na medida em que estes bancos adotam ajustes estruturais para reduzir os custos do trabalho e aumentar os lucros (Jinkings, 2006; 2002; 2001).

Nesse sentido, Segnini (1999: 185-186) destaca a desregulamentação e inovação dos produtos e serviços como “condição de sobrevivência para qualquer centro financeiro mundial inserir-se no sistema global integrado por um sistema telemático instantâneo”. Tal desregulamentação é realizada com políticas econômicas e financeiras que alinham o sistema financeiro nacional aos anseios de organismos mundiais (como o Banco Mundial) por meio “de ‘ajustes’ das economias nacionais às exigências de uma nova ordem mundial caracterizada, politicamente, por propostas neoliberais”. São medidas da reestruturação produtiva do capital que conferem ajustes na estrutura dos bancos por meio de falências, fusões, incorporações, aquisições e privatizações, como iniciativas das próprias instituições bancárias por melhores condições de competitividade no mercado. Essas medidas possibilitam um intenso processo de concentração, marcado por “ganhos na ampliação de rede de agências e de carteira de clientes, aproveitamento de tecnologias e espaços compartilhados”.

O processo de concentração bancária implica na maior participação e disputa dos bancos públicos pelo mercado bancário, passando a concorrer, dentro do universo de monopólio das mais potentes instituições financeiras, intensamente com os bancos privados<sup>2</sup>. Os maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú Unibanco, Bradesco e Santander) concentram 80% do mercado bancário, com o acúmulo até o 1º semestre de 2016 correspondendo a R\$ 5,8 trilhões de ativos, em R\$ 7,25 trilhões do mercado bancário total, detendo quase meio milhão de trabalhadores bancários na sua base de empregados, conforme mostra a tabela a seguir:

**Tabela 1. Concentração Bancária**

	<b>Bancos</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2014</b>	<b>Crescimento 2005-2014</b>
Total de Ativos (trilhões)	<i>Públicos</i>	0,442	1,212	2,500	566,15%
	<i>Privados</i>	0,738	1,740	2,749	372,7%
	<b>Total</b>	<b>1,179</b>	<b>2,953</b>	<b>5,249</b>	
Lucro Líquido (bilhões)	<i>Públicos</i>	6,224	15,503	18,435	296,2%
	<i>Privados</i>	12,509	26,967	41,859	334,6%
	<b>Total</b>	<b>18,733</b>	<b>42,470</b>	<b>60,294</b>	
Clientes	<i>Públicos</i>	57.907.000	107.166.000	139.645.000	241,2%
	<i>Privados</i>	80.775.000	132.257.000	173.693.000	215,0%
	<b>Total</b>	<b>138.682.000</b>	<b>239.423.000</b>	<b>313.338.000</b>	
Nº de Empregados	<i>Públicos</i>	152.008	192.211	213.112	140,2%
	<i>Privados</i>	147.328	237.821	238.004	161,5%
	<b>Total</b>	<b>299.336</b>	<b>430.032</b>	<b>451.116</b>	

Fonte: Marianne Martins - Tabela elaborada a partir de dados secundários (base de dados no Anexo 3)

<sup>2</sup>“À medida em que os bancos se desenvolvem e se concentram num número reduzido de estabelecimentos, eles convertem-se, de modestos intermediários que eram, em monopolistas onipotentes que dispõem de quase todo o capital-dinheiro do conjunto dos capitalistas e de pequenos patrões, bem como da maior parte dos meios de produção e das fontes de matérias-primas de um ou de muitos países. Esta transformação dos numerosos intermediários modestos num punhado de monopolistas constitui um dos processos fundamentais da transformação do capitalismo em imperialismo capitalista” (Lenin, 2012: 55).

Na Avaliação do Processo de Concentração-Competição do Setor Bancário Brasileiro realizada pelo BACEN (2014) com base no período de 2000 a 2013, “*a indústria bancária brasileira opera em competição monopolística*”, com moderado nível de competição no mercado de empréstimos e desconto de título e operando sob o selo da “eficiência”, o que significa que as firmas com **menor custo marginal de produção** ganharam participação de mercado. Num resultado bastante sugestivo, a variável de controle *Eff* [índice de eficiência do banco] apresentou sinal positivo e altamente significativa nas especificações estimadas, suportando a tese de que a *concentração de mercado* pode ser explicada pela *conduta estratégica* dos bancos mais *eficientes* (BACEN, 2014: 18, grifos nossos).

Segnini (1999) observa que as transformações trazidas pela reestruturação produtiva do capital e maior concentração bancária se dão marcadas pela desregulamentação do aparato regulatório do sistema financeiro, consoante os ajustes nos produtos, na forma de organização e no mercado de trabalho bancário. A autora salienta a forte redução de quadros neste mercado de trabalho, em paralelo a adoção de medidas de minimização dos custos caracterizadas pela a) intensificação da terceirização; b) evolução bem como uso intensivo das tecnologias de informação, informática e telemática; e c) inserção de formas de gestão em busca da maximização de resultados financeiros.

A medida de *terceirização* se inscreve em diversos ramos de atividade como um mecanismo de exploração da força de trabalho baseada na flexibilização das relações laborais. Por flexibilização se compreende

O conjunto de processos e de medidas que visam alterar as regulamentações concernentes ao mercado de trabalho e às relações de trabalho”. [Contrapõe-se] às **proteções** que os trabalhadores obtiveram nas **condições de venda e uso de força de trabalho**, à garantia de **direitos a benefícios e serviços** decorrentes de sua condição de trabalhadores. (Holzmann & Piccinini, 2006: 131)

Para os críticos da flexibilização, tais medidas atacam diretos conquistados no decorrer de lutas históricas dos trabalhadores, configurando a hipertrofiação de um contingente subempregado, com salários e direitos menores, ao lado do encolhimento do número de empregados diretos. A flexibilidade ocorre numa dimensão macrossocial e micro, em diferentes modalidades: da remuneração, flexibilização jurídica (das leis que regem os contratos de trabalho, regras legais de contratação), dos processos de trabalho (atividade, controle e organização da produção), e do “savoir-faire” e “competência da

mão-de-obra”. Pode ser verificada no deslocamento de atividades-meio ou de quadros funcionais para fora da empresa, denominando-se *terceirização* ou *subcontratação* (Boyer, 1987 apud Holzmann & Piccinini, 2006).

No ramo bancário, desde 1997 os bancos estatais vêm terceirizando serviços operacionais para empresas privadas e estatais. Com o intuito de se instalarem em localidades consideradas deficitárias de serviços bancários básicos, os bancos vem ampliando as terceirizações por meio dos “*correspondentes bancários*”, organizações que empregam trabalhadores bancários subcontratados de bancos públicos e privados (Silva, 2007), sendo que o termo passou a ser empregado também para denominar os próprios trabalhadores terceirizados dessas instituições financeiras. Em 2003, na nova conjuntura política nacional conferida pelo projeto democrático e popular do Governo PT, a expansão da política de “inclusão bancária” ganha maior ímpeto e os *correspondentes bancários* tem sua atuação oficial estendida com a resolução BACEN Nº 3.110/2003, que alarga o “acesso popular ao crédito” ampliando os canais alternativos à rede de atendimento das agências. Essa medida expandiu a presença de serviços bancários para diferentes cidades do país no sentido de atender prontamente às demandas cotidianas da população por crédito e serviços de pagamentos, impulsionando a circulação de dinheiro. Permitiu, assim, ampliar a pulverização dos correspondentes bancários, aprofundando a terceirização nos bancos públicos que, sob o discurso ideológico da “democratização do acesso crédito”, configurou-se como eficiente medida de barateamento da força de trabalho bancária, já que com a terceirização, os padrões reduzem custos com salários e direitos trabalhistas.

Em consonância, em 2004 foi apresentado pelo então deputado federal Sandro Mabel/PMDB-GO o Projeto de Lei 4330, que objetiva generalizar as terceirizações, legalizando o subemprego das atividades-fim – aquelas essenciais à empresa, característica de sua atividade principal – e não apenas as atividades-meio (ditas “de apoio”, como limpeza, vigilância, malote, etc.). No caso dos bancários, o projeto atinge a “atividade de atendimento” como um todo, podendo afetar as funções de escriturários, caixas, supervisores de atendimento, assistentes e gerentes. Em 08/04/2015, o projeto foi aprovado no Plenário da Câmara e segue em tramitação para o Senado como PLC 30/2015.

Não conseguimos localizar dados específicos sobre as terceirizações no setor bancário público (atividades atingidas, distribuição dos terceirizados por região, sexo, raça, idade) visto que estas informações não se encontram disponíveis em relatórios oficiais das

empresas, tão pouco na pesquisa de emprego bancário realizada anualmente pelo Dieese. A ausência de informações mais precisas sobre as terceirizações e pulverização dos “correspondentes bancários”, características do processo de flexibilização das relações laborais e leis trabalhistas, atende satisfatoriamente aos interesses empresariais de dar continuidade à precarização do emprego e do trabalho, invisibilizando-as nas estatísticas oficiais e públicas. As terceirizações, em curso no aprofundamento da exploração do trabalho, aumentam gradativamente em termos de contingente e setores de atuação, e vem contribuindo substancialmente para alterar a configuração da força de trabalho bancária, pois o número de terceirizados já supera o de contratados diretos pelos bancos públicos:

São 512 mil empregados diretos de bancos públicos e privados e perto de **1 milhão** que atuam em atividades **terceirizada** no setor. Na década de 1980, com mais bancos espalhados pelo país, a profissão chegou a reunir 1 milhão de pessoas, enquanto os terceirizados eram 450 mil (FOLHA, 03/11/2014, grifos nossos).

Os correspondentes bancários podem ser localizados em casas lotéricas (quando subcontratados da Caixa Econômica Federal), bem como nas agências dos Correios/ECT atuando no *Banco Postal*, nos pontos de atendimento do *Banco Popular do Brasil/BPB* (quando terceirizados do Banco do Brasil/BB). Estes terceirizados realizam atividades bancárias como: pagamento de benefício do INSS, recebimentos de contas, títulos, tributos, taxas e contribuições da previdência, serviços de abertura de conta e poupança, de fornecimento de cartão de crédito, de empréstimos (BACEN, 2014; ECT, 2014).

Sendo também responsáveis por parte dos resultados dos bancos, estes terceirizados implicam num contingente operacional estratégico para a expansão dos negócios bancários, no uso intenso da força de trabalho subcontratada. Além de mais baratos, os terceirizados na figura dos correspondentes são altamente produtivos e lucrativos para os bancos. Só nas duas primeiras semanas de terceirização dos serviços do BB para os Correios, na implementação do “Banco Postal”, em janeiro de 2012, foram abertas 75 mil contas, 65% do total das contas abertas pelo Banco do Brasil no período (FETEC-PR, 16/01/2012). Em 2015, a rede de correspondentes da “marca MaisBB” contava com 14.574 pontos de atendimento, sendo 6.166 pontos do Banco Postal. Nessa rede foram realizadas cerca de 94,8 milhões de transações no primeiro semestre de 2015 (BANCO DO BRASIL, 2015), expandindo o alcance das operações bancárias realizadas pelos postos terceirizados em relação a 2012, no início da terceirização das operações do BB para os Correios.

A pulverização dos “correspondentes bancários” e intensificação da terceirização das atividades relacionadas ao atendimento evidencia que o emprego da força de trabalho terceirizada consolida-se como vantagem para o capital, chegando a reduzir em três vezes o custo com a folha de pagamento, já que os subcontratados geralmente recebem um terço do salário dos empregados diretos<sup>3</sup>, além de não terem a jornada reduzida e outros direitos previstos na Consolidação das Leis do Trabalho, como a jornada legal de 6 horas.

Art. 224 - A duração normal do trabalho dos empregados em bancos, casas bancárias e Caixa Econômica Federal será de 6 (seis) horas contínuas nos dias úteis, com exceção dos sábados, perfazendo um total de 30 (trinta) horas de trabalho por semana. (Redação dada pela Lei nº 7.430, de 17.12.1985). § 1º - A duração normal do trabalho estabelecida neste artigo ficará compreendida entre 7 (sete) e 22 (vinte e duas) horas, assegurando-se ao empregado, no horário diário, um intervalo de 15 (quinze) minutos para alimentação. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967). § 2º - As disposições deste artigo não se aplicam aos que exercem funções de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes, ou que desempenhem outros cargos de confiança, desde que o valor da gratificação não seja inferior a 1/3 (um terço) do salário do cargo efetivo. (CLT, 1943)

Descumprindo a legislação trabalhista, os correspondentes bancários das lotéricas trabalham de segunda a sábado, com horário de atendimento ao público estendido às 18:00 horas, com direitos menores ou ausentes em relação ao tempo de descanso, periculosidade pela exposição a assaltos, garantia de férias, licença-prêmio, PLR, abonos-assiduidade e adicional de hora extra (Divisor 150/200). Ademais, não estão cobertos pelas mesmas convenções coletivas dos trabalhadores bancários, ficando prejudicados nas negociações coletivas com as patronais por estarem formalmente associados a outra categoria profissional, a dos comerciários. Como acrescenta SEEB-DF (2016):

A Convenção Coletiva dos bancários ela é bem mais favorável. E a principal questão que existe na Convenção Coletiva dos bancários que nos diferencia de comerciários é o divisor. O divisor é o valor que a gente pega do salário do trabalhador e divide por esse numeral, que vai dar o valor da hora extra. Só para exemplificar, o divisor dos comerciários é 200 e 220. Os divisores da categoria bancária, de acordo com a Súmula 124 do TST, é 150 e 200. Significa que a Convenção Coletiva dos bancários, ela garante aos trabalhadores bancários o pagamento de duas horas extras com um adicional de até 20% em relação a hora normal.

---

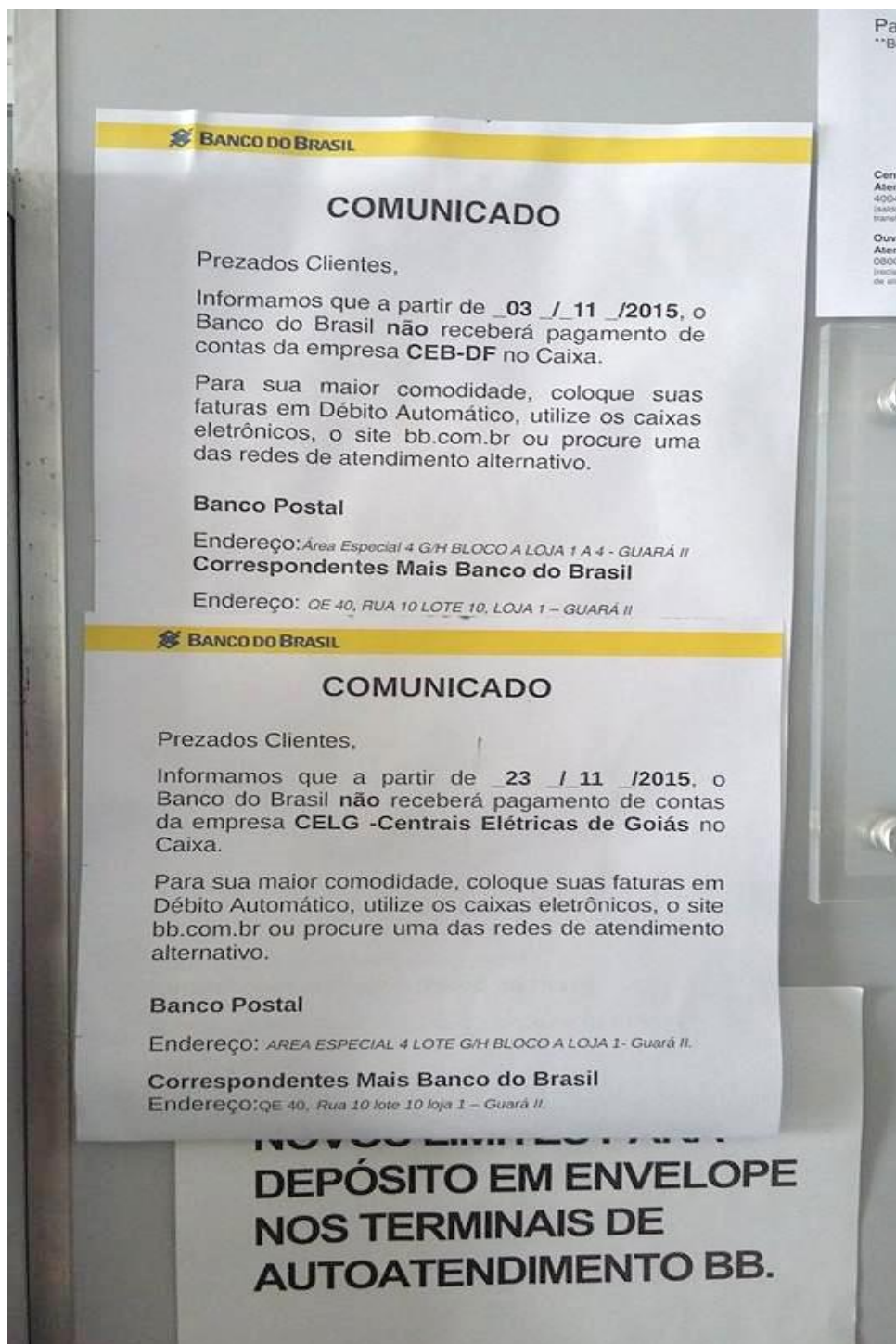
<sup>3</sup> O piso da categoria corresponde a R\$ 1.802,48 (Convenção Coletiva de Trabalho CONTRAF-CUT/FEBRABAN 2015/2016), correspondente ao salário de funções do contingente operacional que se concentram em setores táticos, realizando serviços relacionados a tesouraria como pagamentos e recebimento (caixas), abertura de contas, empréstimos, seguros, cartão de crédito, previdência, câmbio, cadastramento de benefícios sociais, etc. (escriturário).



A ampliação da terceirização pode ser vista nos bancos de modo evidente. Ainda que subvertidos por discursos patronais dissimulados de “adequação do atendimento”, a terceirização do trabalho bancário, apoiada na figura dos “correspondentes bancários”, e destacando-se os postos dos caixas, sinaliza a flexibilização total do emprego que busca menor gasto com pessoal – de salários e direitos.

A terceirização do trabalho bancário ocorre em paralelo à passagem de serviços essenciais do atendimento para terminais eletrônicos e canais virtuais. Nesse processo, verificamos que serviços essenciais realizados pelos caixas (como pagamentos e depósitos) vêm sendo extintos das agências, sendo também repassados para funções automatizadas nos terminais eletrônicos ou canal virtual de atendimento, bem como para postos de atendimento terceirizado. Os funcionários são impelidos pelo poder patronal a convencer os clientes a buscarem um canal de atendimento automatizado ou um correspondente bancário, identificando-se uma orientação clara e explícita por parte da administração das empresas para o uso da força de trabalho terceirizada na realização de atividades-fins, como se observamos nos comunicados ao público em ambiente interno e externo das agências dos bancos analisados:

Figura 1. Extinção de serviços – Agência do BB



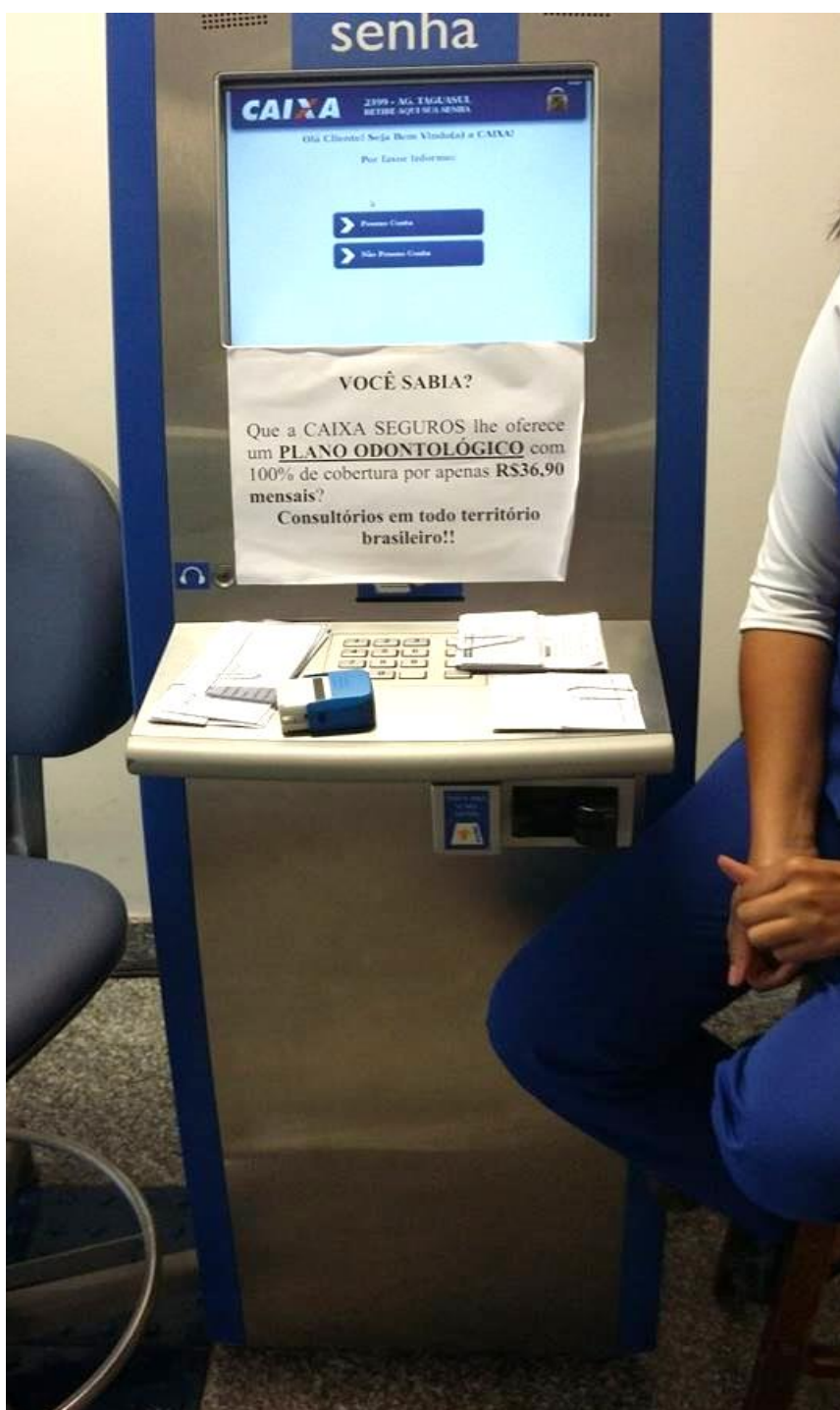
Fonte: Marianne Martins - Observação dos locais de trabalho, setembro de 2015. - No comunicado: “Prezados Clientes, Informamos que a partir de 03/11/2015, o Banco do Brasil não receberá pagamento de contas da empresa CEB-DF no Caixa. Para sua maior comodidade, coloque suas faturas em Débito Automático, utilize os caixas eletrônicos, o site bb.com.br ou procure uma das redes de atendimento alternativo. Banco Postal [endereço], Correspondentes Mais Banco do Brasil [endereço]”.

Enquanto os bancos aperfeiçoam os locais de trabalho em aparato tecnológico, remodelando ambiente e organização do trabalho, desenvolvem novos produtos e serviços e ampliam sua base de clientes. Estes, quando pertencentes a segmentos não lucrativos, que não geram negócios milionários, das camadas mais pobres e de baixa renda da população (e que mais procuram as agências bancárias para atendimento pessoal), são empurrados para os “correspondentes bancários” para resolver suas demandas, como relata este entrevistado:

*O banco fez uma reunião obrigatória em todas as agências para mostrar os vídeos sobre a sala de “pré-atendimento” (antes era sala de autoatendimento agora é pré-atendimento). Eles querem que nessa sala de pré-atendimento, que é na hora de pegar a senha, quem tá lá converse com a pessoa. E se a pessoa for ao caixa, tentar **convencer a pessoa a não ir no caixa**, a procurar outros meios. Meio que uma lavagem. Aí a gente questionou que o banco estava fazendo isso pra poder conseguir **cortar o pessoal do caixa**. Eles não aceitaram em falar que o banco estava querendo cortar pessoal, não! Você bota gente na farmácia, bota gente no correio... Tem alguns atendimentos que os caixas estão **se negando a fazer**, pra pessoa poder procurar outro. Vai lá pagar a conta de luz, eles se negam a pagar a conta de luz. “Oh, você não vai pagar a conta de luz aqui. Faz lá no Mais BB, faz lá o cadastro no débito automático”. Então é um modo meio agressivo de diminuir a demanda pra **diminuir pessoal**. Pra mim tá claro que é isso que o banco quer. (Entrevista 5, 28 anos, 3 anos na empresa)*

Os “correspondentes bancários” aparecem nas agências ao lado dos empregados diretos, como prestadores de serviços auxiliares à venda de produtos tais como cartão de crédito, empréstimos e seguros, desempenhando atividades equiparadas as de escriturário e assistente, oferecendo e dando orientações sobre produtos bancários, embora muitas vezes também acumulem funções como a de supervisão de atendimento, na triagem de filas e distribuição de senhas aos clientes. Como percebemos na observação de local de trabalho registrada abaixo:

**Figura 2. Terceirizados da CEF <sup>4</sup>**



Fonte: Marianne Martins - Observação dos locais de trabalho, setembro de 2015. Trabalhadora bancária terceirizada executando serviços de supervisão do atendimento (triagem de senhas) e de venda de produtos.

<sup>4</sup> No cartaz: “Você sabia que a Caixa Seguros lhe oferece um **PLANO ODONTOLÓGICO** com 100% de cobertura por apenas **R\$ 36,90 mensais? Consultórios em todo o território brasileiro!!**”

Percebemos o caráter discriminatório e mecanismos manipulatórios associados à prática da terceirização, já que os terceirizados devem vestir uniformes durante a jornada, diferenciando-se dos demais funcionários do banco na aparência, como se pertencessem a um grupo distinto de trabalhadores, obscurecendo ao público que, na prática, realizam atividades bancárias, tal qual os demais empregados do banco. Os correspondentes bancários estão espalhados por diversas cidades do país, desde regiões da periferia até os grandes centros urbanos, sendo comum encontrar postos de atendimento terceirizado (“correspondente bancário”) ao lado das agências de atendimento, bem como dentro desses ambientes de trabalho ao lado dos empregados diretos, sob situações de emprego e trabalho mais precárias. Trabalham por vezes desprotegidos do sistema de segurança oferecido aos funcionários contratados, estando mais expostos a assaltos, sequestros e outros acidentes de trabalho, como observamos nesta agência localizada em uma região de “renda intermediária” do DF.

**Figura 3. Terceirizados do BB**



Fonte: Marianne Martins - Observação dos locais de trabalho, setembro de 2015. Trabalhadora bancária terceirizada executando serviços de empréstimos e cartão de crédito, na calçada da agência.

A terceirização no setor bancário tem se dado de forma ampla e aberta. Ainda que, formalmente, os “correspondentes bancários” não tenham os mesmos recursos para a realização das tarefas que os empregados diretos (como senhas específicas para acessar determinado sistema), as imposições patronais pela busca de lucros crescentes tecem formas de se ludibriar as relações de emprego e legislações trabalhista para fazer uso intenso da força de trabalho terceirizada, fomentando a naturalização dessas medidas da reestruturação produtiva do capital.

*É comum. Tem um rapaz lá que ele é praticamente um atendente. Ele atende a fila comum. Há um direcionamento pra ele fazer um certo tipo de produto, **ele tem meta também**. Tem um telefone lá só pra ele. Ele está fazendo o serviço de um funcionário, essa é a verdade. Só que ele faz em nome de um correspondente. Pelo menos hoje é só um. Mas daqui a dois, três anos pode ser metade da agência. E com um **salário bem inferior**. (Entrevista 4, 34 anos, 4 anos na empresa)*

Os terceirizados também estão sob exigência de metas de produtos, imersos nos mesmos modelos de gestão que, apoiado numa inclusão excludente, na fragilização dos laços sociais e sindicais decorrente da precarização dos vínculos empregatícios do trabalho, buscam reduzir custos com pagamentos de salários e direitos trabalhistas. É comum a presença de terceirizados no ambiente das agências, realizando tarefas similares ou idênticas às dos bancários contratados diretamente pelo banco – estes, concursados e detentores de maiores proteções e benefícios na condição de assalariados. Neste contexto, para os trabalhadores empregados diretamente pela empresa, a presença dos terceirizados nos locais de trabalho gera conflitos nas relações cotidianas entre os trabalhadores, associada a discriminação para realização das tarefas no coletivo de trabalho e nas formas de proteção na venda e uso da força de trabalho bancária.

*Eu acho que não deveria existir. Está certo que os terceirizados não podem fazer o mesmo trabalho que a gente. Embora, na realidade, **muitos fazem, porque não tem como não fazer**. Então eu acho que é ruim, porque tem essa questão de que eles não podem ajudar como poderiam ajudar (...). Eu preferia que ao invés de contratar terceirizados, que contatassem concursados, que todos fossem concursados. Porque todos teriam o **mesmo salário**, poderiam fazer as mesmas coisas, teriam os **mesmos direitos**. (Entrevista 3, 30 anos, 3 anos na empresa)*

Os conflitos que se desencadeiam no convívio com os trabalhadores terceirizados se expressam como um “desconforto” com a presença desses colegas no cotidiano do trabalho, em meio a um sentimento de impotência dos bancários, posto que muitos fazem o



serviço terceirizado porque “não ter como não fazer” algo num sentido diferente, havendo a percepção de não ter como mudar esta realidade. Entretanto, os bancários empregados enxergam a necessidade de haver melhores condições para a realização das tarefas demandas no dia a dia do setor. Emerge, então, a contradição entre a necessidade da empresa (terceirizar) e as demandas concretas dos trabalhadores (contratar concursados para realizar as tarefas exigidas e igualdade nas condições de assalariamento e direitos trabalhistas), a partir da conflituosa realidade própria do trabalho e das relações precarizadas de emprego na organização laboral flexível, sobre as quais se configura a composição da categoria bancária.

Verificamos que, ao lado da ameaça sobre o emprego dos caixas com a expansão dos correspondentes e extinção desses serviços nas agências bancárias, os serviços realizados por escriturários, assistentes e gerentes (como aqueles de abertura de conta, empréstimos, venda cartão de crédito e seguros) também seguem esta tendência, caracterizando um movimento de generalização da terceirização do emprego bancário para todo o setor de atendimento. Como se verifica em projeções de relatórios institucionais sobre a expansão dos serviços terceirizados nos bancos:

BB Seguridade pretende aperfeiçoar a oferta de produtos e serviços e prospectar novos modelos de negócios e parcerias, como é o caso das negociações em andamento com a **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)** para distribuição de produtos de **seguridade** nas agências do Banco Postal (BANCO DO BRASIL, 2014: 100, grifos nossos)<sup>5</sup>.

Nesse sentido, apesar da terceirização do setor tenha sido impulsionada desde início dos anos 2000 sob o discurso da “acessibilidade ao crédito”, e disseminada como atividade de “suporte à rotina do atendimento”, a atuação dos terceirizados tem se voltado para a expansão dos negócios, do que para a prestação do suporte operacional necessário às atividades do atendimento ou de acesso ao crédito aos mais pobres, consoante os ajustes no perfil operacional dos bancos públicos. Assim, o trabalho bancário terceirizado é empregado como apêndice para a realização de venda de “produtos” bancários,

---

<sup>5</sup> Em 27/02/2014, o BB firmou com a ECT “Acordo de Condições Gerais de Associação”, que em 05/03/2014 foi submetido ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), e divulgado em 06/03/2014 aos investidores. Em 06/05/014, o CADE publicou, no Diário Oficial da União, a Ata da 42ª Sessão Ordinária de Julgamento, com a decisão final que aprovou a operação, sem restrições. “O acordo permitirá ampliar o portfólio de produtos e serviços ofertados na rede de atendimento dos Correios. Os estudos relativos à perenização da Parceira Banco Postal continuam em andamento entre os parceiros e, assim que concluídos, deverão ser submetidos para aprovação aos respectivos órgãos reguladores, supervisores e fiscalizadores, conforme a legislação aplicável” (BANCO DO BRASIL, 2015: 115).

contribuindo para o aprofundamento da lógica da terceirização, privatização e precarização do trabalho nas instituições públicas. É observada entre os terceirizados, por exemplo, a prática de agendar a contratação automática de operações de seguro sem a anuência dos clientes, como relata o bancário abaixo que à época da entrevista acumulava as funções de escriturário e caixa, realizando serviços de tesouraria ou vendas de produtos na sua rotina, a depender da demanda patronal:

*Sem contar outros problemas que a gente vê bem forte justamente por uma terceirização que a gente não sabe, na minha perspectiva, até onde é um auxílio ou até onde é **uma maneira de camuflar** mesmo a prestação de serviço ao cliente. Isso também a gente vê muito forte com a Caixa Seguradora, que é uma empresa da Par Seguros, empresa francesa que é majoritária da Caixa Seguradora. Eu atendi há pouco tempo, um senhor que o seguro residencial dele tinha vencido em junho de 2014, e ele teve um desconto de uma parcela como se fosse um pagamento único de seguro, que ele não reconhecia, no valor aproximadamente de R\$ 350,00. Eu comecei a ver e realmente nada justificava aquele desconto na conta dele. Consegui ver que ele tinha uma apólice vencida de seguro... vou ligar na Caixa Seguradora. Segundo eles, por um problema de sistema, **renovaram automaticamente** todos os seguros, e debitaram. Eles colocaram o desconto né, mas eles não conseguem tirar. (Entrevista 7, 27 anos, 2 anos na empresa)*

Observamos a ampliação das terceirizações nas tarefas de vendas de “produtos” indicando mais exploração do trabalho terceirizado em busca de resultados e acúmulo de lucros bilionários pelos banqueiros e acionistas das companhias subcontratadas. A intensificação do uso da força de trabalho terceirizada se dá conforme os avanços do capital na desregulamentação do sistema bancário e desmonte dos bancos estatais pelo aprofundamento na lógica privada. Neste processo, a Par Seguros, empresa que tem participação majoritária no conglomerado empresarial privado da “Caixa Seguros”, contratada pela CEF para “oferecer produtos de qualidade a preços acessíveis, nos ramos de seguros, previdência, capitalização e consórcios”, apresentou lucro líquido em 2015 refletido na distribuição de R\$ 97.028.526,72 a título de dividendos aos acionistas<sup>6</sup>. Em 03/06/2015, a companhia Par Seguros, abriu o capital com oferta pública das ações<sup>7</sup> correspondente ao montante total de R\$ 548.000.006,85.

O desmonte do sistema bancário estatal, com o avanço do perfil comercial e das terceirizações nas instituições públicas, é verificado em ambos os bancos analisados,

---

<sup>6</sup> Ver “Aviso aos Acionistas” de 05/04/2016. Disponível em: <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/acoes/empresas/FormConsultaDetalhePlantaoNot.asp?Data=04/04/2016&Sequencia=66>

<sup>7</sup>Registro da Oferta Pública de Distribuição Secundária CVM/SRE/SEC/2015/004.



implicando em um processo de adoção da lógica especulativa e privada do capital, apoiado na expansão do subemprego e maior participação de acionistas privados no controle estratégico quanto ao conteúdo das operações, estrutura e organização do trabalho. A Caixa, 100% pública, segue a incorporação da lógica mercadológica acelerando a flexibilização dos produtos e do emprego, implementando a práticas da terceirização consoante o modelo comercial-especulativo já incorporado pelo BB. Este ajuste nos produtos e na força de trabalho empregada na atividade bancária tem focalizado nos serviços de seguridade e, por conseguinte, no contingente de trabalhadores que a realiza.

“A presidenta Dilma decidiu que a CAIXA continua 100% pública pela natureza dos serviços que presta, especialmente ao governo”, afirmou Miriam Belchior. “Mas o **setor de seguros tem um potencial de crescimento** muito grande e a CAIXA quer estar **bem posicionada** para aproveitar este momento”. Listada entre os seis **maiores grupos seguradores do país**, a CAIXA Seguradora tem faturamento na casa dos R\$ 10 bilhões e obteve lucro recorde de R\$ 1,68 bilhão no ano passado. “O parâmetro básico para o estudo de viabilidade será o processo realizado pelo Banco do Brasil. Para este estudo, vamos convidar os principais bancos de investimento atuantes no país”, acrescentou Miriam Belchior, referindo-se à bem-sucedida estreia da BB Seguridade na Bolsa em abril de 2013. Controlada pelo BB, dona de 70% do capital, a empresa levantou R\$ 11,5 bilhões em sua estreia na Bovespa, tornando-se a segunda maior operação do tipo na história da bolsa brasileira. Na ocasião, a demanda dos investidores superou em três a oferta dos papéis, que, até fevereiro de 2015, se valorizaram 76%. A **abertura de capital do negócio de seguros** é motivada pela decisão estratégica da CAIXA em consolidar a sua presença num setor que, beneficiado pela ascensão social de 40 milhões de brasileiros à classe média, avança em ritmo chinês<sup>8</sup> (CAIXA, 08/04/2015).

Corroborando Jinkings (2002), o processo de terceirização no setor bancário, identificado em práticas flexíveis de organização do trabalho, são referenciadas principalmente no modelo produtivo japonês, concentrando-se inicialmente nas atividades consideradas “não essenciais”, sendo, em seguida, disseminadas e aprofundadas para o restante das atividades desenvolvidas na empresa.

Ao verificarmos a ampliação da terceirização das atividades-fim do setor de atendimento, em paralelo ao enfraquecimento do aparato regulatório das leis trabalhistas

---

<sup>8</sup> Os bancos chineses estão entre as maiores empresas do mundo, com destaque ao Industrial & Commercial Bank of China (ICBC), China Construction Bank, Agricultural Bank of China, e Bank of China, que aparecem em 2015 no Top 20 da lista dos 200 da Revista Forbes, nos quatro primeiros colocados. O risco da política de intensificação do crédito consoante esse modelo que se sinaliza na Caixa implicou ao banco repassar R\$ 23 bilhões de “títulos podres” (débitos considerados de difícil recuperação) desde 2014 para empresas especializadas na recuperação de crédito, para limpar o balanço da instituição. Pelas transações feitas em 2014, a Caixa recebeu R\$ 439,3 milhões (CORREIO, 07/04/2016. Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2016/04/07/internas\\_economia,526137/para-limpar-balanco-caixa-repassa-r-23-bilhoes-em-creditos-podres.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2016/04/07/internas_economia,526137/para-limpar-balanco-caixa-repassa-r-23-bilhoes-em-creditos-podres.shtml))

nos atuais movimentos da reestruturação produtiva do capital, identificamos importante estratégia de redução de custos com força de trabalho nos bancos, em termos de salários e direitos. Esse processo se apresenta inicialmente com a flexibilização da atividade-fim quando determinado serviço essencial passa ser realizado também em outra empresa, subcontratada, numa terceirização parcial. Em seguida, observamos a limitação da execução da atividade-fim na empresa numa progressiva extinção desses serviços nos locais onde são realizados por empregados contratados diretos. E, por fim, segue-se a terceirização total quando se dá, de um lado, a extinção do serviço no local onde ele é realizado por empregados contratados diretos e, de outro, a subcontratação em outra empresa da força de trabalho necessária à sua realização.

Ao lado das terceirizações, observamos a grande lacuna entre robustas demissões e baixa contratação de pessoal inserindo-se estrategicamente nas medidas de reorganização produtiva do capital nos bancos. No período entre dezembro de 2013 e dezembro de 2014, o total de empregados nas cinco maiores instituições bancárias no país passou de 456.220 para 451.116, numa extinção de 5.104 postos de trabalho no período. De forma mais acentuada no período seguinte, os cinco maiores bancos extinguiram 10.311 postos de trabalho em 2015, explicitando a aceleração das reduções dos postos de trabalho em relação a 2014 com aumento de 97% dos cortes, bem como a tendência de acentuação desse processo que se mantém desde 2012 (DIEESE, 2014a; 2015a).

As medidas de redução de quadros de trabalhadores buscam cortar gastos e reorganizar o processo produtivo com mecanismos que garantam a contínua e alta produção em condições de menor contingente de empregados, remetendo às características da “*empresa enxuta*” da organização toyotista, como explica Antunes:

Se no apogeu do taylorismo/fordismo a pujança de uma empresa mensurava-se pelo número de operários que nela exerciam sua atividade de trabalho, pode-se dizer que na era da acumulação flexível e da “*empresa enxuta*” merecem destaque, e são citadas como exemplos a serem seguidos, aquelas empresas que dispõem de **menos contingente de força de trabalho** e que **apesar disso tem maiores índices de produtividade** (Antunes, 2006: 53, grifos nossos).

Nessa forma de enxugar as empresas, da “*fábrica moderna*”, do fazer mais com menos, identifica-se a eliminação dos postos de trabalho e aumento da produtividade, em meio a práticas de reengenharia, *teamwork*, *leanproduction* e qualidade total (Antunes, 1999). Nos bancos, cortando gastos com pessoal e maximizando a produção, os

enxugamentos de postos tem permitido a estas instituições a expansão da lucratividade em períodos de crise, favorecido pela alavancagem do crédito à população em momentos de redução de salário e alta no preço dos bens de consumo.

Os ajustes nos locais de trabalho destinados a redução de quadros nos bancos apoiam-se em Planos de Demissão Voluntária e Planos de Aposentadoria Incentivada que objetivam enxugar o contingente dos funcionários mais antigos, que significam maior despesa para a empresa em termos de salários e direitos, seguido com o corte dos postos de trabalho remanescentes. Os planos de aposentadoria incentivada permitem a diminuição dos custos com pessoal na medida em que os trabalhadores desligados, mais antigos, possuem salários maiores, em média de R\$ 7.519,18 no caso dos homens, e R\$ 5.266,43 no caso das mulheres, em comparação com os admitidos, cujo salário médio gira ao redor de R\$ 3.909,25 e 3.158,29, respectivamente (DIEESE, 2015a). Os bancos BB e CEF em 2015, por meio dessas medidas de enxugamento de quadros, conseguiram reduzir juntos em 8.211 a quantidade de empregados.

Em 17/06/2015, o Banco do Brasil anunciou Plano de Aposentadoria Incentivada/PAI cujo público-alvo inicial consistia em 18.000 funcionários, em situação de aposentadoria pela previdência oficial (INSS) e em condições de se aposentar em 19/05/2015, além daqueles com mais de 50 anos e 15 anos de empresa em 19/05/2015, envolvendo empregados incorporados de outros bancos (BESC/Banco do Estado de Santa Catarina, BEP/Banco do Estado do Piauí, e NOSSA CAIXA), onde a empresa ofereceu um “incentivo” de adesão ao programa de 5 a 7 salários. As despesas com pagamento de incentivos foram estimadas em R\$ 372,5 milhões, enquanto se projetou para 2016 o montante de R\$ 511 milhões em redução de despesas com pessoal (AGEBB, 2015; BANCO DO BRASIL, 2015; SEEB-DF, 2015; SEEB-ES, 2015). Ao ser anunciado, o programa estimou enxugar 7.100 quadros até 14/08/2015 e, ainda que não tenha alcançado a meta patronal desejada, permitiu a rápida redução de 4.992 trabalhadores em 59 dias, numa velocidade média de menos 84 trabalhadores por dia.

No Plano de Apoio à Aposentadoria aprovado pela Caixa Econômica Federal em 18/12/2014, e implementado entre 27/02/2015 e 30/04/2015, foram enxugados 3.219 postos de trabalho em 63 dias (51 reduções numa média diária), chegando ao final de 2015 com 97.458 empregados (SEEB-CE, 2015; CONTRAF, 2016). O Plano foi reaberto no início de 2016 no intuito de enxugar mais 1.500 quadros até março de 2016.

a Caixa Econômica Federal informou que efetuou adequações na Lotação Autorizada de Pessoal (LAP). Na prática, isso significa a **extinção de vagas** que foram deixadas pelos trabalhadores que saíram do banco por meio do Plano de Apoio à Aposentadoria realizado este ano. Na resposta, a Gerência Nacional de Informações Corporativas e Negociação Coletiva (GEING) alegou que a medida ocorreu **em todas as unidades** para atender determinações do Ministério do Planejamento (SEEB-CE, 2015).

Ainda que operando com um contingente reduzido de trabalhadores, os bancos seguem num ritmo de crescimento exponencial, apresentando incremento em 566,15% dos ativos em 10 anos, como apresentamos anteriormente na Tabela 1. Ao observarmos como evoluiu o crescimento das cinco maiores instituições financeiras no país (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú Unibanco, Bradesco e Santander), identificamos variações nos aspectos estruturais dessas empresas em termos de número de agências, de clientes e de empregados, em que o processo de enxugamento de quadros se dá ao passo em que se intensifica o monopólio do mercado bancário e competitividade entre os bancos públicos. Neste quadro, a adequação ao modelo da “empresa enxuta”, seguindo a lógica da eficiência como estratégia de crescimento e maior competitividade, é sinalizada pela redução do número médio de *empregados por agência* (evolução da quantidade de empregado por local de trabalho) que se deu no decorrer da última década, conforme apresentamos na Tabela 2 a seguir:

**Tabela 2. Empregados por Agência**

Banco		2005	2010	2014	Varição 2010- 2014	Varição 2005-2014
<b>BANCO DO BRASIL</b>	Total de ativos (trilhões)	0,2529	0,8117	1,4	42,00%	45,70%
	Lucro líquido (bilhões)	4,154	11,703	11,343	-3,20%	35,80%
	clientes	22.907.000	54.366.000	61.645.000	11,80%	62,80%
	agências	3.772	5.087	5.524	7,90%	10,10%
	nº de empregados	83.751	109.026	111.628	2,30%	25,00%
	<i>Lucro por empregado</i>	<i>49.599,41</i>	<i>107.341,37</i>	<i>101.616,11</i>	<i>-5,60%</i>	<i>30,70%</i>
	<i>cliente por empregado</i>	<i>273,5</i>	<i>498,7</i>	<i>552,2</i>	<i>9,70%</i>	<i>7,30%</i>
	<i>empregados por agência</i>	<i>22,2</i>	<i>21,4</i>	<i>20,2</i>	<i>-6,10%</i>	<i>-9,90%</i>
<b>CAIXA ECONÔMICA FEDERAL</b>	Total de ativos (trilhões)	0,1887	0,4006	1,1	63,60%	60,20%
	Lucro líquido (bilhões)	2,07	3,8	7,092	46,40%	55,40%
	clientes	35.000.000	52.800.000	78.000.000	32,30%	55,10%
	agências	1.937	2.206	3.391	34,90%	42,90%
	nº de empregados	68.257	83.185	101.484	18,00%	32,70%
	<i>Lucro por empregado</i>	<i>30.326,56</i>	<i>45.681,31</i>	<i>69.882,94</i>	<i>34,60%</i>	<i>56,60%</i>
	<i>cliente por empregado</i>	<i>512,8</i>	<i>634,7</i>	<i>768,6</i>	<i>17,40%</i>	<i>33,30%</i>
	<i>empregados por agência</i>	<i>35,2</i>	<i>37,7</i>	<i>29,9</i>	<i>-26,00%</i>	<i>-17,70%</i>
<b>ITAÚ UNIBANCO</b>	Total de ativos (trilhões)	0,151	0,755	1,127	33,00%	86,60%
	Lucro líquido (bilhões)	5,251	13,3	20,6	35,40%	74,50%
	clientes	16.700.000	40.000.000	57.000.000	29,80%	70,70%
	agências	2.391	3.967	4.196	5,50%	43,00%
	nº de empregados	51.036	108.040	93.175	-16,00%	45,20%
	<i>Lucro por empregado</i>	<i>102.888,16</i>	<i>123.102,55</i>	<i>221.089,35</i>	<i>44,30%</i>	<i>53,50%</i>
	<i>cliente por empregado</i>	<i>327,2</i>	<i>370,2</i>	<i>611,8</i>	<i>39,50%</i>	<i>46,50%</i>
	<i>empregados por agência</i>	<i>21,3</i>	<i>27,2</i>	<i>22,2</i>	<i>-22,60%</i>	<i>3,90%</i>
<b>BRADESCO</b>	Total de ativos (trilhões)	0,498	0,637	1,032	38,20%	51,80%
	Lucro líquido (bilhões)	5,514	9,804	15,359	36,20%	64,10%
	clientes	57.075.000	67.500.000	85.600.000	21,10%	33,30%
	agências	2.921	3.628	4.659	22,10%	37,30%
	nº de empregados	73.881	75.375	95.520	21,10%	22,70%
	<i>Lucro por empregado</i>	<i>74.633,53</i>	<i>130.069,65</i>	<i>160.793,55</i>	<i>19,10%</i>	<i>53,60%</i>
	<i>cliente por empregado</i>	<i>772,5</i>	<i>895,5</i>	<i>896,1</i>	<i>0,10%</i>	<i>13,80%</i>
	<i>empregados por agência</i>	<i>25,3</i>	<i>20,8</i>	<i>20,5</i>	<i>-1,30%</i>	<i>-23,40%</i>
<b>SANTANDER</b>	Total de ativos (trilhões)	0,089	0,348	0,59	41,10%	84,90%
	Lucro líquido (bilhões)	1,744	3,863	5,9	34,50%	70,40%
	clientes	7.000.000	24.757.000	31.093.000	20,40%	77,50%
	agências	1.897	2.091	2.252	7,10%	15,80%
	nº de empregados	22.411	54.406	49.309	-10,30%	54,50%
	<i>Lucro por empregado</i>	<i>77.818,93</i>	<i>71.003,20</i>	<i>119.653,61</i>	<i>40,70%</i>	<i>35,00%</i>
	<i>cliente por empregado</i>	<i>312,3</i>	<i>455</i>	<i>630,6</i>	<i>27,80%</i>	<i>50,50%</i>
	<i>empregados por agência</i>	<i>11,8</i>	<i>26</i>	<i>21,9</i>	<i>-18,80%</i>	<i>46,00%</i>

Fonte: Marianne Martins – Tabela elaborada a partir de dados secundários (base de dados no Anexo 3)

Ao lado da variação positiva em relação ao volume de ativos e lucros acumulados no período 2005-2014, a evolução do *número de empregados por agência* se dá de forma negativa ou quase estagnada nas maiores instituições bancárias, mostrando que a adequação do número de funcionários não acompanha o crescimento e os lucros bilionários dos bancos. Com destaque para a CEF no período 2010-2014, que apresenta uma variação negativa de -26% no *número de empregados por agências*, ao lado da variação de -6,1% no *número de empregados por agência* no Banco do Brasil no mesmo período.

Observadas as mudanças em curso nas relações de contratação e emprego da força de trabalho bancária, no perfil operacional e na estrutura dos bancos públicos, podemos perceber que estes vêm incorporando intensivamente as características dos bancos privados, no processo de desmontagem do Sistema Financeiro Nacional onde podemos perceber estratégias patronais que buscam, em essência, aumentar a exploração do trabalho e reduzir dos custos da empresa em termos de salários e direitos. Neste percurso, no contexto da empresa enxuta, os bancos têm adotado práticas de intensificação do trabalho que, impulsionadas pela sofisticação e incorporação da tecnologia telemática para elevar os lucros, buscam alinhar as subjetividades cada vez mais a lógica comercial e especulativa aprofundando a exploração dos trabalhadores bancários.

### **CAPÍTULO 3. Mecanismos de intensificação do trabalho**

Com as medidas do neoliberalismo, avançaram as demandas do capital sobre o trabalho, entre elas a intensificação do labor. O tema da intensidade laboral é antigo na literatura do trabalho, e pode ser encontrado nas análises de Marx sobre a redução da duração das jornadas de trabalho no período de ascensão do capital industrial, onde lança mão dos conceitos de intensificação e produtividade do trabalho para desvelar os mecanismos do modo de produção capitalista de extração de mais-valia e aprofundamento da exploração dos/as trabalhadores/as.

De acordo com Dal Rosso (2008a; 2006a), qualquer trabalho, seja ele escravo, camponês, fabril, intelectual, autônomo, assalariado, apresenta determinado grau de intensidade e certo dispêndio, quantitativo e qualitativo, de energia e esforço do trabalhador na atividade concreta que realiza. Intensificar o trabalho é um processo que abarca a totalidade da pessoa na realização da atividade, em suas dimensões individual e coletiva, envolvendo *“todas as capacidades do trabalhador, sejam as de seu corpo, a acuidade de sua mente a afetividade despendida ou os saberes adquiridos através do tempo ou transmitidos pelo processo de socialização”* (Dal Rosso, 2008a: 21-23).

Correspondendo ao *grau de envolvimento humano investido e consequente gasto de energia pelo sujeito trabalhador na execução de uma atividade qualquer*, intensificar o trabalho implica ao trabalhador empreender, então, maior esforço e maior dispêndio das capacidades físicas, cognitivas e emocionais. A intensidade do trabalho indica o esforço exigido pelo trabalho e o engajamento humano empregado no uso das *“energias vitais do sujeito, em toda a dimensão desta expressão”*, compreendendo as potencialidades físicas, emocionais, intelectuais do trabalho conforme se exige a realização de uma dada atividade, inscrita sob determinadas condições e circunstâncias históricas (Dal Rosso, 2008b: 22-23). Intensificar o trabalho refere-se, assim, a maneira como é realizado o ato de trabalho, sob certas condições sociais, refletindo a qualidade do labor e, então, como se exploram as capacidades e potencialidades humanas no desenvolvimento da sociedade capitalista.

No capitalismo, as relações de trabalho são estabelecidas em direção à produção de mais valor, a partir da exploração do trabalho, e apropriação do seu resultado pela classe dominante burguesa. Nessa perspectiva, elevar a intensidade do trabalho constitui-se uma estratégia impelida à expansão crescente dos resultados e dos lucros. Assim, *“a análise da*

*intensidade do trabalho está voltada para os resultados. Falamos de intensificação quando os resultados são quantitativamente ou qualitativamente superiores, razão pela qual se exige um consumo maior de energias do trabalhador”* (Dal Rosso, 2008: 21).

Na ótica da produção e apropriação de valor na expansão do capital, a adoção de mecanismos que elevam a intensidade do labor dirige-se ao aprofundamento da exploração do trabalho, para que deste se possa expropriar mais e se acumular mais lucros. Indica, assim, o grau de exploração da força de trabalho dado no engajamento humano com o ofício, em que se mobilizam as energias vitais do homem para a realização das tarefas orientadas sob a égide da produção da mais-valia.

### ***Gestão por metas***

O estudo da intensificação do trabalho a partir do universo do bancário se instiga pela especificidade deste setor posto que, conforme Dal Rosso (2008a: 150), *“todas as formas de intensificar o trabalho são aí empregadas sem exceção”*, e é onde podemos observar todos os modos de intensificação do labor *“em graus elevadíssimos”*. Ademais, a intensificação do trabalho tem sido elemento incrustado nas medidas de reestruturação do trabalho bancário desde início dos anos 90, como apontam Segnini (1999) e Jinkings (2002; 1994) nos estudos sobre as transformações no sistema bancário nacional, a partir de análises sobre as mudanças observadas no setor em São Paulo.

A gestão por resultados ou por metas é uma forma de intensificação do trabalho que germina já em meados dos anos 80 no setor bancário. Conforme Jinkings (1994: 92-93), no Seminário Nacional de Automação Bancária em 1986, organizado pelo movimento sindical bancário, foi relatado estar em curso um profundo processo de automação nos bancos que alterou rotinas no setor (eliminando e criando funções) e aumentou da produtividade, trazendo novos problemas de saúde. Em meio a inúmeras denúncias sobre a grande incidência de tenossinovite (um tipo de LER muito comum entre digitadores, caixas, empregados da compensação), descreve-se um contexto onde se pode observar *“o intenso ritmo de trabalho, as exigências de quotas de produção, a extensão da jornada e o desrespeito às pausas de descanso previstas em lei”* (grifos nossos).

A gestão por metas por parte das administrações das empresas é uma forma de intensificar o trabalho que demandam cada vez mais dos trabalhadores, impulsionando-os a



assumirem “*práticas de trabalho mais duras*” para responder às exigências patronais. O estabelecimento de objetivos por meio das metas de resultados é o conteúdo principal dessa forma de gestão, que objetiva direcionar os esforços dos trabalhadores para apresentarem resultados superiores, mobilizando-os a um maior engajamento a fim de atender as cobranças estipuladas pela empresa de mais resultados, consistindo assim em fonte de tensão e intensificação (Dal Rosso, 2008a).

No setor bancário público, no início dos anos 1990, são inseridas práticas patronais de dominação dos trabalhadores espelhadas em experiências dos bancos privados que se orientam a elevação dos resultados, trazendo inovações nos métodos de controle e gestão alinhados à lógica mercadológica. Tais programas orientam-se ao aumento dos resultados inserindo práticas de educação e “sensibilização” baseadas na lógica da eficiência operacional, como os seguintes (Jinkings, 2002a; 2002b):

- “Programa de Excelência Gerencial” (PEG), do Unibanco (início dos anos 90), que tinha como mote a “excelência” e “qualidade” refletidas em eficiência, rapidez e busca da perfeição, que passam a pautar os processos de trabalho.
- “Programa de Qualidade Total Unibanco”, derivado do PEG (meados de 93), consistia numa proposta de educação e sensibilização dos funcionários. Sua implantação tem como apoio quatro pilares básicos: educação, conhecimento, avaliação e ações de melhoria. Neste último, formam-se grupos de trabalho, cuja finalidade seria a de propor soluções para os problemas detectados, por meio da constituição das EQQ-Equipes de Qualidade Total. Sua finalidade destina-se a cuidar de problemas específicos de uma determinada unidade e seus resultados estariam sob a responsabilidade direta da gerência local.
- “Prêmio Qualidade Unibanco-Funcionário” criado em 1994, consistia em “mecanismos de motivação” na forma de “premiações dos funcionários que se destacavam no cotidiano de trabalho.
- “Programa Eficácia 92 - em Sintonia com o Mercado” criado pelo banco Itaú em 91, que daria origem ao “Ação Gerencial Itaú para Resultados”, instituindo mecanismos rígidos de controle do trabalho e o “estabelecimento de metas de produtividade”.

A gestão por metas se inscreve no alinhamento do setor estatal ao *modus operandi* da lógica privada, onde percebemos a “redefinição do perfil operacional das instituições

bancárias” com base na diversificação dos produtos e utilização de novos instrumentos financeiros, em que as atividades bancárias passam a se caracterizar, então, como puramente especulativas, voltadas mais para vendas do que para as tarefas administrativas, aperfeiçoando-se as forma de dominação do trabalho (Jinkings, 2010; 2006; 2002).

Nesse processo, de ajustes na qualidade e quantidade de trabalho a ser extraído com a reorganização produtiva do trabalho bancário utilizando-se a gestão por metas, as competências dos trabalhadores são demandadas a partir dos imperativos de maior produtividade e lucros associados às atividades da especulação financeira. Adaptando os conceitos dos bancos relativos à qualificação profissional, esse conjunto de competências necessárias ao trabalho envolve “*atributos, habilidades e modos de comportamento considerados fundamentais à eficiência do trabalho e à competitividade da empresa*” (Jinkings, 2007: 11). Ademais, de acordo com Segnini (1999), mobilizar *atributos pessoais* implica em utilizar a subjetividade dos trabalhadores, por meio do acúmulo de conhecimentos apreendidos em diversas instituições sociais (família, escola, empresa) e pelo “saber prático” do cotidiano laboral. É assim que o trabalhador bancário

converte-se em **bancário-vendedor**, que deverá estar capacitado a um atendimento integral ao cliente. Seja compondo equipes, seja atuando individualmente, os bancários-vendedores são compelidos a vender títulos, seguros, aplicações e todos os demais “produtos” e serviços disponibilizados, mediante **metas** impostas pela administração dos bancos (IZUMI, 1996; Jinkings, 1999; apud Jinkings, 2010: 181).

A cobrança de metas e realização de mais resultados, mais “negócios”, na lógica mercadológica de expansão e acúmulo de capital, é incorporada na rotina do labor nos bancos públicos e ao perfil do bancário, mobilizando os trabalhadores de modo a expressarem “qualificação profissional” almejada para a empresa. Tal concepção se aproximam do que Sousa (2007) tem tratado a respeito da “*subjetividade necessária ao capital*”, alicerçada no uso pragmático das emoções dos trabalhadores dentro dos interesses da classe burguesa. Nesse sentido, forjando uma subjetividade necessária aos interesses patronais, a cobrança de metas na gestão por resultados impõe uma cadência de venda de produtos ao bancário que tende a transformá-lo, parafraseando Marx, “*num monstro animado que começa a trabalhar como se tivesse o diabo no corpo*” (Marx, 2012: 228) que, subsumido à sua condição de assalariado, deve então “transformar” todo e qualquer atendimento em negócio.

Para adequar a forma de “ser bancário” às imposições da gestão por resultados, os bancos públicos têm aplicado e combinado mecanismos da dominação capitalista que buscam cooptar as subjetividades dos trabalhadores. Na concretização deste perfil operacional, os bancários são impelidos a pôr em prática capacidades e empreender suas potencialidades condicionando-se a mostrar resultados sempre superiores, para conferir os ganhos de lucratividade esperados pelo empregador. Esta qualidade de “mostrar resultado superior” passa a ser critério primordial de diferenciação entre os trabalhadores nos processos seletivos de ascensão profissional, como explicita este bancário:

*Existe carta de recomendação informal. O gestor que vai tomar a decisão ele liga para o chefe anterior... Isso não é oficializado na empresa, isso não é registrado em momento algum. Até porque não pode. É dito para os funcionários novos, na lógica do **encarreamento** dele: ‘Não tenha dúvida! Se **destaque** aqui, faça **resultado** aqui, ajude a gente a construir esse resultado! **Participe**, seja pró-ativo! Se alguém um dia me ligar e quiser minha opinião sobre você é isso que vou falar de você. (Entrevista 8, 53 anos, 27 anos na empresa)*

Entender a gestão por resultados como mecanismo de intensificação do trabalho implica em concebê-la como prática que advoga “a *incursão massiva do desempenho na gestão da produção e do trabalho*, [não se resumindo] *a uma mudança na maneira de designar os objetivos a seguir*”. O desempenho é **prescrito**, **administrado** e **avaliado** no sentido de colocar o trabalho em ação (sua autonomia, iniciativa, implicação), requerendo uma *mobilização* do sujeito e *para os resultados* (Bartoli & Rocca, 2002 apud Dal Rosso, 2008: 157, grifos nossos).

A incorporação das metas na avaliação de desempenho individual e coletivo dos trabalhadores, mesmo como um critério “informal”, velado no discurso da empresa ou nos seus instrumentos institucionais avaliativos oficiais (como Programas de Gestão de Desempenho, Gestão de Competências, Gestão por Performance), configura a aplicação de estratégias combinadas de dominação, aperfeiçoadas a partir da internalização cotidiana da pressão exercida pela cobrança de resultados. Nos programas de avaliação dos trabalhadores bancários, os critérios de desempenho observados pela empresa compreendem quesitos relacionados ao cumprimento de metas individuais (no caso do Banco do Brasil) ou da unidade (no caso da Caixa Econômica Federal), além de competências mais “operacionais”, que são avaliados pelos pares e superiores. Essa associação entre resultado/avaliação de desempenho consiste em um mecanismo utilizado

no dia a dia do ofício que atrela o desempenho nas metas estabelecidas à manutenção do emprego ou nível salarial, valendo-se do medo e da ansiedade ao redor da carreira para manter os empregados nos ritmos e volumes esperados da atividade. São, então, meios de intensificar do trabalho que disseminam a insegurança, a competição e o individualismo entre os colegas, manipulando as condições salariais no coletivo de trabalho de acordo com os interesses da empresa, recorrendo ao pagamento por “remuneração variável” para maximizar os resultados e à prática do descomissionamento para penalizar o “baixo desempenho” apresentado.

Outra fonte de pressão por produtividade e de intensificação do trabalho que se sobrepõe à supervisão burocrática é o **sistema de remuneração “variável”**. De fato, ao individualizar os rendimentos, promovendo diferenças salariais em função do cumprimento de **metas por trabalhador**, por **unidades** ou **equipes** de trabalho, esse sistema maximiza a exploração do trabalho e conduz a atitudes pouco solidárias nos ambientes laborais (Jinkings, 2006: 197).

O entrevistado abaixo fala sobre o aumento do medo no cotidiano dos trabalhadores, referindo-se à instabilidade salarial vivenciada pelos comissionados, por conta da associação das metas à remuneração variável na prática da intensificação do trabalho. Para atender às demandas da empresa, sob o medo de perder a comissão e para manter o nível salarial, os trabalhadores empreendem seus esforços e energias subjugando-se aos ditames das metas. Assim, vai se moldando uma subjetividade necessária ao capital que se assujeita aos interesses patronais. E, ao não se ajustarem a estes meios de dominação, agindo de forma desalinhada ou contraposta a gestão por metas operada pela empresa, de lucro a qualquer custo e resultados sempre superiores, os trabalhadores sofrem a diminuição do salário via descomissionamento como prática coercitiva do controle patronal, como observamos nas experiências da gerência média.

*Quanto maior sua comissão, maior o medo de perder ela. Quanto maior o medo de perder, mais você vai fazer o seu trabalho bem feito, do jeito que o banco pede. A comissão serve pra isso. Depois que você tem a comissão... você sempre vai tentar fazer o que estão te pedido pelo **medo de perder a comissão**. Tem um colega lá na agência que perdeu a comissão por causa disso mesmo. Ele achava que era mais importante atender direitinho os clientes do que as **metas**. Ele era gerente personalizado.... Foi **descomissionado**. (Entrevista 6, 28 anos, 3 anos de empresa)*

Na lógica capitalista, a cobrança de metas e exigência de um “perfil adequado” de bancário, que mostre mais resultados, dão-se aparentemente isentos de contradições. Nesta

relação em que o capital sempre exige mais do trabalho geram-se tensões e conflitos no dia a dia do ofício do atendimento ao público demandando esforço dos trabalhadores no sentido de manterem o “humor” e “amabilidade”, qualidades então almejadas pela empresa no perfil profissional requerido, como sugere Abrão (2007):

O profissional do atendimento necessariamente precisa gostar de relacionar-se com o público, precisa ser uma pessoa **amável, atenta, bem humorada**, que **não discrimine** de nenhuma forma a pessoa que está atendendo, **comunicativa, tenha conhecimento** do serviço para prestar as informações necessárias, **curiosa, criativa**, capacidade de **resolver problemas**, com **alto nível de energia**, com **iniciativa e paciência** com as pessoas, muito profissionalismo nas mais diversas e imprevisíveis situações de confronto.

Os entrevistados relataram que as qualidades necessárias para lidar com as demandas do trabalho sob o imperativo das metas requerem maior esforço mental, elevando o nível de carga emocional e cognitiva exigidas na realização da atividade. A relação com o cliente, não muito harmoniosa ou amável, é permeada por conflitos originários: das demandas de conhecimentos específicos dos serviços buscados; da tensão que emerge nas relações sociais estabelecidas nos processos de trabalho; da pressão exercida pela empresa com metas de venda de produtos, de qualidade e velocidade no atendimento. A pressão cotidiana do trabalho, regida pela gestão por resultados, indica a presença de sobrecarga emocional advinda das imposições sobre a subjetividade do trabalhador que, mesmo submetido a uma situação laboral negativa sob intensa tensão, deve mostrar-se feliz frente às exigências patronais e do público que atende.

*O atendimento sempre foi o fator crítico em agência. Porque ninguém gosta de ser tratado como a pior das pessoas... É um cara que rouba, cara burro, desqualificado e tal. **Tem que escutar grito, tem que sorrir e vender!** (...) Eu penso que é o básico você saber atender. É ruim? É, é muito ruim! Mas é ali que você sente qual é a interação do banco com os clientes. (Entrevista 7, 27 anos, 2 anos na empresa)*

O perfil profissional (ou comportamento produtivo) esperado dos bancários é obtido com inovadoras formas de dominação do trabalho elaboradas no desenvolvimento dos métodos de controle e gestão organizacional, que operam para que as estratégias do capital sejam assimiladas e praticadas pelos trabalhadores (Jinkings, 2006). Esse aprimoramento consiste em aplicar “*mecanismos concebidos para **aperfeiçoar** as condições de **intensificação e disciplina do trabalho**, (...) como importante instrumento*

*patronal para alcançar a **docilidade** e a **mobilização** dos trabalhadores aos projetos de lucratividade das empresas”* (Jinkings, 2001: 6, grifos nossos).

Sob o advento do método toyotista e da acumulação flexível do capital, o controle e gestão da organização do trabalho bancário refletem inovações dos modos de dominação do labor e de subsunção das subjetividades. A organização do trabalho se baseia em dispositivos operacionais patronais que fazem *“interiorizar certas condutas e princípios e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam”* por meio de *“práticas ideológicas de dominação”* do trabalho que caracteriza as relações de poder organizacional (Pagéset al., 1993 apud Jinkings, 2002b).

As práticas ideológicas de dominação patronal são reforçadas com mecanismos de idealização da empresa como instituição “ética”, de “responsabilidade socioambiental”, como as premiações ou selos dados por organismos internacionais ou por programas governamentais, que disseminam a imagem dessas empresas condecoradas como contextos agradáveis ou “melhores para se trabalhar”, obscurecendo o antagonismo da relação capital/trabalho e a forma como exploram seus trabalhadores. Assim, o Banco do Brasil foi reconhecido em 2014, pela segunda vez consecutiva, como uma das empresas mais éticas do mundo, segundo o Instituto Ethisphere, embora empregue extensivamente a prática da terceirização, dos enxugamentos de postos de trabalho, e da pressão para alcançar resultados sempre superiores, que vem aprofundando a exploração dos bancários.

Corroborando Jinkings, dentro das práticas ideológicas de dominação patronal percebemos que os programas de metas associados a prêmios de produtividade tentam obter a adesão dos trabalhadores ao projeto contemporâneo de reprodução capitalista, buscando integrá-los e constrangê-los ideologicamente ao capital. Demonstrando a eficiência dessa forma de se intensificar o trabalho, o aumento dos “negócios” e dos lucros dos bancos nos últimos anos têm se elevado gradativamente, mostrando-a como importante meio de alcance dos objetivos de lucratividade.

*Nesse ano, eu bati o recorde. Eu vendi 160 mil de seguro em dois meses. A agência não tinha a mínima chance de fechar no ouro. Fechou com uma porcentagem de 100,26%. Se não fosse a operação dessa cliente que fiz a agência não tinha fechado o ouro. Me chamaram na superintendência pra me dar um brinde. Dois ingressos pra o cinema e um pen-drive, uma raquete de frescobol. (Entrevista 1, 34 anos, 15 anos na empresa)*

Os artifícios patronais de premiações daqueles trabalhadores que atendem aos

objetivos de resultados superiores buscam envolvê-los e cooptá-los aos interesses da empresa, disseminando nas subjetividades dos bancários a internalização do ideal de excelência no desempenho determinado pela empresa, mobilizando-os assim a buscar superar as metas impostas, como fonte de elevação da intensidade do trabalho. Agindo como instrumentais manipulatórios de dominação, os prêmios de produtividade além de aumentar a competitividade e o individualismo incentivando a busca pelas melhores posições entre os pares e entre os locais de trabalho, objetivam assujeitar os trabalhadores às exigências patronais de resultados sempre superiores, demandando maior engajamento e esforço do trabalhador, bem como a adequação do modo de execução das tarefas e do emprego da “plasticidade do trabalho” neste sentido.

No cotidiano do labor bancário, em que a busca por mais resultados é o imperativo da mobilização dos sujeitos imersos no trabalho dominado e intenso, o desempenho esperado pela empresa é aquele que, na prática, apresenta a realização de (mais) resultados, ainda que descumpra normativos internos definidos pela empresa ou regras legais regulamentadoras das concessões de crédito. Nesses contextos da organização flexível do trabalho baseada na gestão por metas podemos identificar a perda de autonomia dos sujeitos frente às exigências de resultados superiores (qualitativos ou quantitativos). Esta subtração da autonomia se expressa: no sentimento de ausência de escolha ou alternativa frente às demandas dos chefes; na sujeição a modos de realização da tarefa que trazem prejuízos a integridade profissional; no engajamento em processos do trabalho que incitam o constrangimento, o erro, a falha operacional; na internalização do controle patronal sob o imperativo das metas na condução do desempenho.

*Tudo que você faz numa empresa grande, num banco grande, tem uma norma por trás. Apesar da norma parecer uma coisa chata ela protege o funcionário de gerentes mais complicados... gerentes que querem impor alguma coisa que esteja **fora da norma** do ponto de vista de que fulano não poderia pegar um empréstimo, ou o cadastro da pessoa é muito frágil, ou se colocou uma renda que aparentemente não existe. Você quer beneficiar alguém que possa ser próxima, ou um amigo, ou só **pra fazer um resultado**... Eu preciso bater uma **meta** de empréstimo de material de construção. Aí eu relaxo nos cuidados com o cadastro dos clientes, porque eu preciso aprovar vários cadastros pra fazer vários contratos pra **bater aquela meta**. Aí quando a bomba estourar de que aquilo foi cadastro manipulado ou fraudado talvez aquele gerente nem esteja mais ali. (Entrevista 8, 53 anos, 27 anos na empresa)*

As metas são vistas aparentemente como demandas “incontestáveis” oriundas da competitividade do mercado e da mão invisível que controla as relações socioeconômicas. No contexto das relações entre capital e trabalho, são meios de elevação da intensidade laboral atendendo de modo mais previsível e controlável aos interesses patronais, ainda mais se monitoradas por sofisticados instrumentos tecnológicos introduzidos nas ferramentas e espaços de trabalho.

A forte incorporação das inovações da telemática aos ambientes e instrumentos laborais bancários trouxe mais velocidade, maior troca e acúmulo de informação, bem como um alto grau de controle sobre a organização do trabalho. Esse aprimoramento técnico do controle dos meios de trabalho tem permitido ao poder patronal o acompanhamento mais apurado dos índices de resultados das unidades e de uma região dada, das equipes e dos trabalhadores individualmente, como relata esse entrevistado:

*Às vezes a gerente passa a demanda, vai perguntando se você fez. Ao longo do dia... sempre que ela me vê! O gerente lá da agência agora cobra meta não é por dia, não. Agora é **por hora!** Você acredita que ele chega ao cúmulo de falar assim? “Eu quero cem mil de operação na sua carteira até as três horas da tarde, porque depois disso eu vou ter que pedir outra coisa!” Dá 14:59 ele aparece fazendo sinal com as mãos assim “E aí, como é que tá a minha **meta?** Como é que tá a **venda?**” Sendo que ele já **olhou antes** né, porque se ele não tivesse, ele não tinha nem ido lá **cobrar**. Tem uma **ferramenta** que é perfeita pra eles, que você vê por carteira. Aparece a evolução do dia. Aí agora eles fazem assim: eu quero por dia 150 mil de aplicação do carteirão e 300 mil de cada uma das outras carteiras. E aí elas ficam lá por **classificação** todas as carteiras e **quanto fez, ao longo do dia**. E ela atualiza on-line. Então é só ele ficar olhando pra tela e ela vai atualizando. É **on-line**. Inclusive fica rodando... Essa ferramenta, ela é ótima pra eles! (Entrevista 6, 28 anos, 3 anos de empresa)*

Os dispositivos patronais de controle on-line dos trabalhadores permitem um fracionamento “ideal” da jornada como ponto de parametrização para conferência e comparação dos resultados esperados e apresentados num determinado espaço e tempo de trabalho, aprofundando o controle sobre o coletivo e os indivíduos, na busca de maior domínio sobre o processo de trabalho e o volume de operações realizadas. Permitem identificar, por exemplo, quanto uma determinada unidade e/ou funcionário produz em uma hora, um dia, na semana, no mês, no ano.

A incorporação dessas ferramentas conhecidas como “painel gerencial” remete ao controle da organização do trabalho adotado nas fábricas da Toyota no advento do método do toyotismo, na chamada “gestão pelos olhos”. Conforme Coriat (1994 apud Pinto, 2010:



74), nessa forma de gestão, o toyotismo aprimorou o controle patronal adotando cartazes indicando publicamente os níveis de produtividade atingidos em cada posto de trabalho, e as dificuldades no desenvolvimento programado do trabalho. Esse mecanismo passou a dispor as chefias, *“a todo instante, de informações precisas para assegurar-se de que a produção se desenvolva num fluxo contínuo, ao mesmo tempo em que informa a todos os trabalhadores os tipos de problemas que vêm afetando essa continuidade”*. Sob os signos de placas luminosas em pontos da produção, semelhantes a semáforos, com base na criticidade ou no valor estratégico de cada setor para o fluxo produtivo, o controle é feito no sentido de aumentar os níveis de produtividade implicando em *“acelerar continuamente a produção, todo o tempo, de forma a manter as luzes entre o vermelho e o amarelo, pois somente assim se evidenciam os “estoques”, que podem ser máquinas, espaço ou trabalhadores em excesso, ou outros elementos”*. É por meio desse método, que tem no estoque seu instrumento metodológico, *“que se analisam todos os problemas relativos à tão buscada combinação entre qualidade, produtividade e flexibilidade”*.

Os “painéis gerenciais” utilizados nos bancos se referem a um meticuloso sistema de monitoramento online das operações em andamento, permitindo acompanhar o cumprimento das metas estipuladas para os trabalhadores, na dimensão coletiva e individual. As informações são dadas em tempo real e, a partir do cruzamento de dados, apresentam prontamente classificações ou rankings locais, regionais, nacionais, e entre os colegas de trabalho a partir da individualização dos resultados e monitoramento do desempenho nas equipes. Permitem identificar, num curto espaço de tempo, onde está havendo produtividade aquém do esperado, tornando mais ágeis e tempestivas as ações institucionais de cobrança por resultados superiores ao desempenho apresentado. Assim, as cobranças de metas aos trabalhadores se dão ao longo da jornada laboral sob o controle ostensivo da empresa, valendo-se de práticas balizadas tanto pela cooperação/cooptação (por meio de reuniões particulares ou coletivas para identificar possíveis “problemas”, “acolher” o trabalhador, e encontrar “soluções em conjunto”), quanto pela coação, no uso a intimidação, ameaça e disseminação do medo no coletivo de trabalho.

Por meio desses painéis gerenciais de monitoramento do desempenho individual e coletivo, em que os trabalhadores são controlados por hora, por dia, mês a mês, etc., pode se averiguar um limite, um “até onde dá conta” que indica o nível de demanda de resultados que vão se assumindo e os graus de exploração suportáveis pelos trabalhadores

no decorrer de suas vidas profissionais, sob o imperativo do medo de descomissionamento que os impele ao maior esforço em cumprir as metas impostas.

*Todo mundo tem [acesso a essas informações]. Inclusive eu vejo de qualquer agência. Pode parecer inocente você conseguir ver de qualquer agência, da carteira e tal. Não aparece o nome, mas aparece a carteira que a pessoa é responsável. Aparece **o que a pessoa tem que fazer**. Se não fez nada, **é aquela pessoa ali** que não trabalhou, ou se fez, **é aquela pessoa ali** que trabalhou. (...) Não pode ter ranking de pessoas, mas tem ranking de carteiras, ranking de agências. De super [intendência]. De todo o nível. Mas na verdade tem ranking de pessoas também... porque tem o **Relatório PIN** né. Que é o nome de cada pessoa e o que ela fez. **Por dia** e o **acumulado do mês**. E tem o que fez no **mês passado**. Aí tiraram do escriturário esse acesso, só pode ver por produto agora, só que a partir do assistente consegue ver, de qualquer agência. Assim, “Lembra de tal pessoa que **foi pra outra agência como gerente? Vamos ver se ele está dando conta...**” A gente chega lá e entra. (...). Tem **competição**, mas não é aquela competição de passar o outro pra trás. Porque também não tem como. Vai fazer o quê? Mas... **é sempre bom ser o primeiro** né. Sempre bom... se não foram todas as carteiras que cumpriram a **meta** do dia, **é bom que a sua tenha cumprido**. (Entrevista 6, 28 anos, 3 anos na empresa)*

O entrevistado indica a sofisticação de uma tecnologia de poder sobre as subjetividades, sob o advento de inovações dos aparatos da telemática e sistemas gerenciais on-line. Ensejando maior controle sobre a cadência de resultados ao passo em que acirra a competitividade e o individualismo por meio de uma gestão baseada em metas, que buscam o assujeitamento do coletivo de trabalho, tal mecanismo acentua a fragilização dos laços sociais incentivando os colegas de trabalho a se compararem e confrontarem uns aos outros, levando-os à busca de “ser o primeiro”, o melhor e excelente, para garantir melhores posições na empresa e condições salariais superiores, frente a um contexto de trabalho precarizado e competitivo.

A gestão do trabalho por metas busca maior engajamento dos trabalhadores, mediando as cobranças de resultados por vários meios de comunicação social apoiados nos recursos tecnológicos desenvolvidos e inseridos no cotidiano da atividade.

*O que mais tem acelerado na CAIXA são os controles. Os controles de toda a natureza. Os controles no sentido de **controlar as operações** e não ter fraude e ter que estar dentro da regra. E os **controles de resultados**. Em tempo real. Isso aprimora e isso é um **controle absoluto sobre a vida de um funcionário**. Como os grupos de **whatzaps** que foram criados. Tem grupos de **whatsapp** entre os gerentes. Não os gerentes criaram. A Superintendência criou e colou eles... Aí o cara acabou de fazer um seguro e bota assim “Oh! Acabei de fazer 2.000 reais em seguro!!”. Aí*

*o superintendente vai e “Parabéns! Que legal!!”. Aí o outro bobo alegre vai lá e coloca também “Ah! Fiz 500!!”. E assim você pode acompanhar que tá participando, quem tá sempre colocando. Olha o tempo real que se tem de controle. Tem o email e tem o whatzap. Só que no whatzap você fala pra todo mundo. (Entrevista 8, 53 anos, 27 anos na empresa)*

O envolvimento dos trabalhadores vem sendo administrado pelas empresas bancárias, no sentido de intensificá-lo, por meio de “grupos” de trabalho virtuais. Nestas situações impostas por superiores hierárquicos, e também pela própria pressão que exerce o coletivo de trabalho sob a égide da competitividade, em que os trabalhadores podem conversar entre si durante e fora da jornada de trabalho trocando mensagens simultâneas via celular, o poder patronal incentiva a exposição dos resultados de forma a exercer um “controle absoluto” sobre os sujeitos incentivando a competição entre colegas e difundindo o individualismo, percebendo e controlando melhor o cumprimento das metas, aqueles trabalhadores que participam do “grupo” virtual e se envolvem, que expõem seus resultados, que produzem mais, que produzem menos, aqueles que ficam mais em silêncio, etc.

Ao lado do controle informático minucioso do ritmo dos resultados, tem-se a realização periódica de reuniões de “equipe” como ferramenta patronal da organização flexível do trabalho bancário que objetiva envolver os trabalhadores em prol de mais resultados. Para gerar um clima de integração no ambiente de trabalho e de acolhimento das demandas dos empregados, tais reuniões operam como método de cooptação que se aproxima dos sistemas de elevação da produtividade aplicados no desenvolvimento do método toyotista. Como explica Shiroma (1993 apud Pinto, 2010: 78):

Esse sistema de reuniões nas quais os trabalhadores discutem os problemas mais frequentemente encontrados, propondo soluções - que podem ou não ser adotadas pela empresa - é chamado *kaizen*. É dada aos trabalhadores a oportunidade de contestar; mas o objetivo das empresas é o de **minimizar a dimensão dos conflitos** e buscar aproveitar as divergências como potencial criativo para a elevação da produtividade.

### ***Polivalência, versatilidade, flexibilidade***

O uso da *polivalência*, ou acúmulo de habilidades, consiste na aglutinação de diferentes atividades em um único posto de trabalho, a partir da disposição de aparatos tecnológicos e da capacidade do trabalhador de ser flexível e poder executar várias funções

ao mesmo tempo, dado o caráter plástico do trabalho humano que se aperfeiçoa ao longo do desenvolvimento da formação econômico-social. Assim, a polivalência é possível na medida em que as condições objetivas da organização laboral favorecem inovações nas formas de exploração das potencialidades cognitiva, emocional e física do trabalho, permitindo ao capital consumir de modo mais aprofundado e dinâmico as capacidades dos trabalhadores em busca de mais lucros.

Polivalência significa que um mesmo trabalhador toma conta de vários equipamentos ao mesmo tempo, equipamentos estes que por sua vez executam tarefas diferenciadas. Quando o trabalho é feito de forma **polivalente**, o trabalhador desdobra-se e executa o trabalho antes feito por várias pessoas. A polivalência ocupa completamente o tempo de trabalho da pessoa. A imagem de trabalho poroso perde o sentido. Nem mesmo os chamados tempos mortos existem mais. **Todo o instante é instante de trabalho.** (...) vários trabalhos são feitos simultaneamente. O engajamento do trabalhador é muito maior e o envolvimento de suas energias físicas, mentais e afetivas acontece **ao máximo** (Dal Rosso, 2008b: 28, grifos nossos).

Dada à *plasticidade* do trabalho, inerente ao uso das suas capacidades já desenvolvidas e em desenvolvimento, a qualificação polivalente exigida na intensificação do labor implica na expressão de um “máximo potencial”, mobilizador de alto grau de engajamento quando na execução de diversas funções orgânico-psíquicas com apoio dos sofisticados instrumentos de trabalho. Assim, a exploração da policompetência decorre em alterar as condições de realização da atividade, possibilitando novos desenhos produtivos na organização do trabalho e interferindo substancialmente nos aspectos de tempo/espaço de mobilização das subjetividades.

Bancários em agências do Banco do Brasil, assim como nas do Bradesco, operam atualmente fazendo o uso simultâneo do meio de comunicação pessoal, telefônico e virtual na realização das atividades de atendimento. A partir de observações comparativas realizadas nesses ambientes laborais, podemos verificar o uso de aparelhos *headset* pelos bancários, que atendem aos clientes na mesa, respondem a e-mails, chamadas telefônicas e mensagens via celular, resultando em um processo de trabalho mais dinâmico, com várias ações em execuções paralelas e, então, mais intenso. Neste contexto, a polivalência que se exige do trabalhador se expressa no domínio mútuo de vários aparelhos tecnológicos e sistemas informacionais de computadores, ao lado da versatilidade exigida para desempenhar distintas funções durante a jornada laboral e, por conseguinte, atender as demandas emocionais e cognitivas que se acentuam na realização da atividade concreta.

*Eu diria que hoje você tem que ser um pouco artista, tem que ter jogo de cintura, conduzir muito problema, e ao mesmo tempo, de um problema tirar uma venda ou uma solução... E os rankings de vendas, que praticamente a gente reversa, uma semana a gente fica no **atendimento**, outra semana a gente fica lá só no **telemarketing**. Ou então duas semanas você fica no atendimento, e uma você desce e fica recuado. **Só vendendo**, na **retaguarda**. **Só fazendo ligação**. E quem tá na retaguarda é **cobrado**. Se você tá lá só ligando, tem que ter venda. Se você está lá embaixo e não tá tendo venda, você tá a toa. Aí naquele dia que não dá nada, que acontece, faz 20 contatos e não consegue fechar nada, há cobrança. Não justifica que você ligou pra um monte de gente e não fechou um negócio. **Tem que apresentar resultado**. Se ele tá recuado, tem que ter resultado. Não tem escapatória. (Entrevista 1, 34 anos, 15 anos na empresa)*

A racionalização do trabalho neste contexto se desenvolve na imbricação entre métodos flexíveis e tradicionais de organização laboral que cada vez mais acentuam o “bancário-vendedor” como qualidade primordial de ser bancário ou trabalhar em banco, seja ele privado ou público, sob o imperativo do cumprimento de metas. Nesses métodos, aprofundando o controle social sobre o coletivo de trabalho, instrumentos de pressão sobre as subjetividades buscam cooptar os trabalhadores ao ideário patronal lançando mão da capacidade da “versatilidade” para envolvê-los e fazê-los trabalhar mais dentro dos interesses da empresa, acumulando diversas funções numa só atividade. Consoante a individualização e personalização dos serviços bancários, a empresa demanda versatilidade por meio de operativos patronais de cobrança de resultados que exigem ao bancário flexibilizar o tempo e espaço de realização das tarefas. Os bancários, assim, executam sua jornada de trabalho ao longo do mês alternando e acumulando diferentes funções, ressaltando-se a execução da atividade de telemarketing nas agências bancárias de forma habitual, e especificamente para intensificar o cumprimento das metas, assinalando um quadro de precarização do emprego e do trabalho.

Em movimento recente, da implantação das chamadas “agências virtuais”, que hoje se inserem no rol das inovações tecnológicas incorporadas nestes contextos<sup>9</sup> aos lados dos enxugamentos de quadros nas agências físicas e em outros setores dos bancos, observamos a ampliação dos serviços bancários para horário de atendimento das 8 horas às 22 horas, no qual os clientes podem conversar com gerentes por *emails* e aplicativos móveis instalados

---

<sup>9</sup>Os dois projetos pilotos das “agências virtuais”, do Banco do Brasil, foram implementados em Joinville (SC) em março/2015, e em Ribeirão Preto (SP) em junho/2015 com público-alvo de 65,5 mil clientes. Atualmente, existe segmentação específica para clientes dessas agências estendendo o atendimento virtual para população tanto de alta quanto de baixa renda, onde cada gerente é responsável em média por uma “carteira” de 800 clientes.

em dispositivos de telefone celular e *smartphones*. Entretanto, tendo em vista a aglutinação de atividades que ocorre ao lado da cobrança de metas sempre superiores de venda de produtos, o atendimento “personalizado” tende a ser prejudicado pela massificação das demandas do banco em relação aos clientes em busca da realização incansável de negócios e elevação dos lucros, num processo de trabalho mais intenso.

De modo a combinar a policompetência desenvolvida com a sofisticação tecnológica à gestão dos resultados coletivos e individuais de desempenho no processo de intensificação do trabalho, a cobrança de metas nas agências virtuais é realizada a partir de um objetivo em relação um conjunto de determinados “produtos”, onde os bancários chegam a lidar com a demanda de 3.200 clientes. A empresa então determina uma meta mínima de “produtos” que deve ter um tipo de conta bancária, indicando a imposição da prática da venda casada nesta forma de organização do trabalho, como decorre das tarefas de contratação das chamadas “contas qualificadas” no atendimento “digitalizado”.

*Recebemos desafios pela Superintendência, que premiam os funcionários pelo volume de **crédito contratado com o seguro** prestamista junto da operação. Os superiores hierárquicos dizem que **não pode existir crédito sem seguro** e por isso temos que **praticamente obrigar os clientes a contratar**. Para que o cliente continue com o atendimento exclusivo digital eles tem que possuir a conta qualificada que é a adesão ao cheque especial ouro, ao cartão de crédito Visa Gold (ou modalidade superior) e o pacote de serviços no mínimo personalizado que custa R\$ 42,70 por mês. Os clientes que não aderirem à conta qualificada terá o direito do atendimento por 6 meses, após este prazo ele é excluído do atendimento digital e volta a ter atendimento só pela agência física. (Entrevista 10, 27 anos, 7 anos na empresa)*

Segundo FEBRABAN (2014), a passagem pelos estágios da oferta de canais virtuais, banco digitalizado, para, por fim, banco digital, no decorrer do desenvolvimento da automação e digitalização bancária, representa um maior nível de maturidade de alguns bancos reconhecidos internacionalmente (e que compõem o oligopólio bancário mundial), sendo o Wells Fargo (EUA) e o Bank of America (EUA)<sup>10</sup> como modelos destas inovações. Segundo Kikuti & Duran (26/01/2016), o “banco digital” é uma inovação tecnológica do processo de trabalho bancário que busca reorganizá-lo no sentido de atender

---

<sup>10</sup> “O Wells Fargo, por exemplo, possui elevado nível de integração entre seus sistemas, o que leva aos menores custos de processamento em aprovações de crédito aos consumidores. Paralelamente, o Bank of America, procurou obter uma segmentação de clientes refinada, o que permite a realização de prospecção e marketing mais focados e conseqüentemente um melhor aproveitamento da base de clientes”.

às exigências do Sistema Financeiro Nacional, incorporando as *intechs* na atividade bancária, empresas que permitem maior *facilidade e agilidade* na criação e aprimoramento de produtos e serviços por meio de “canais digitais”. Estes “*não são apenas um ‘caminho barato’ para interagir com clientes; eles são críticos para fazer promoções, estimular vendas e aumentar a participação no mercado*”. São inovações da telemática já amadurecidas nos bancos privados, como Bradesco, Santander e Itaú Unibanco.

Acreditamos que em 2016 as inovações resultantes dessas iniciativas já começarão a fazer parte do dia a dia dos correntistas. (...). Engajá-lo **[cliente] durante todo o processo e converter interesse em vendas**, em vez de esperar que procurem espontaneamente por produtos e serviços, é cada vez mais necessário. (...). Aliando experiências orientadas pela experiência do usuário (*User Experience*) à **releitura digital** dos relacionamentos bancários, serão criados produtos mais adequados e **relacionamentos mais profundos**. Será o início da “uberização” dos bancos. Os clientes esperam que suas instituições financeiras processem seus dados em tempo real e os apresentem de volta como recomendações, **de forma personalizada e humana**. Para acelerar isso, os bancos precisarão contar com **bons parceiros técnicos em vez de desenvolver essas competências dentro de casa**. Um grande passo está sendo dado pelo Itaú, com a construção do novo Centro Tecnológico na cidade de Mogi Mirim (SP), um dos maiores do mundo para processar e aplicar inteligência de negócio num ambiente de Big Data. 2016 será o ano em que veremos **resultados práticos** desse tipo de investimento aparecer no dia a dia dos clientes. (...) O desafio é conhecer e explorar tecnologias como blockchain (livro-razão distribuído, confiável, em tempo real e **custo quase zero**), **inteligência artificial (alcançando novos níveis de eficiência, custo, velocidade e volume)**, robôs (os novos investidores e traders) e internet das coisas (IoT, trazendo wearables e objetos para o sistema). Algumas iniciativas neste sentido são o depósito de cheque por foto e as agências Bradesco Next. (...) Em cinco anos, a Cisco estima que a receita gerada por IoT [conexões via aplicativos móveis] no setor financeiro brasileiro atinja a ordem de US\$ 58 bilhões (Kikuti& Duran, 26/01/2016. Grifos nossos).

Tais transformações tendem para um alcance em larga escala, dada à popularização dos serviços virtuais dos mais diversos tipos, e os benefícios que podem trazer numa perspectiva patronal como forma de redução de custo com maior volume de resultados, seguindo-se os movimentos de privatização e terceirização dos postos de trabalho envolvidos nessas atividades virtualizadas. Nesse sentido, intensificando-se o uso da inteligência artificial e a incorporação das atividades digitais nos locais de trabalho, exigem-se processos de trabalho com maior envolvimento do funcionário, cujos resultados mais rápidos e maiores das tarefas devem ser obtidos buscando um maior engajamento do cliente, solicitando maior “iniciativa” do bancário e apelo às suas habilidades emocionais no sentido de atender as exigências da empresa. “*Engajá-lo durante todo o processo e converter interesse em vendas, em vez de esperar que procurem espontaneamente por*

*produtos e serviços, é cada vez mais necessário*". Nesta forma de intensificação do trabalho, exige-se, portanto, maior esforço cognitivo e emocional do trabalhador para que, simultaneamente, domine o aparato de comunicação virtual e se relacione com o cliente numa perspectiva de venda, mas *"de forma personalizada e humana"*, obscurecendo os interesses de lucratividade do capital nos *"relacionamentos bancários"*, onde se acentua a pressão sobre as subjetividades neste processo de racionalização do trabalho.

Na lógica do capital, o avanço tecnológico não se orienta a melhorar as condições de trabalho, como se poderia fazer alterando a forma de organização da produção social num dado grau de desenvolvimento das forças produtivas. O aprimoramento tecnológico numa perspectiva de apropriação coletiva dos meios de produção levaria a ajustar a divisão do trabalho e organização da produção em benefício daqueles que a realizam (os trabalhadores). O avanço tecnológico, neste sentido, assenta-se na redução da jornada laboral, dada a produção excedente advinda da atividade mais intensa das máquinas. Consideremos, num exemplo simplório, um equipamento automático que processa o mesmo volume de operações realizadas por 10 trabalhadores num dado espaço de tempo, e uma equipe de 50 trabalhadores que processem cada um o mesmo volume de operações da máquina neste mesmo tempo. Ao se incorporar este equipamento como instrumental tecnológico do processo de trabalho, o esforço a ser empregado pelos 50 trabalhadores se reduz ao trabalho de 40, já que a máquina "trabalha" por 10. Assim, com menos volume de tarefas a fazer, os trabalhadores podem distribuí-las reduzindo a jornada laboral de todos, ao passo em que ampliam o tempo para família, estudos, arte, esporte, etc. Entretanto, sob a égide da produção capitalista, o aperfeiçoamento tecnológico é dirigido ao aumento do lucro e acúmulo de riqueza, e inscreve consigo novas formas de intensificar a exploração do trabalho, preparando paulatinamente os trabalhadores para sua substituição pelas máquinas no descarte da força de trabalho excedente.

Assim, como necessidade do capital para se expandir e reproduzir, *"o uso generalizado da tecnologia de base microeletrônica e informática [se converte] em instrumento de elevação da força produtiva do trabalho e de maximização dos lucros das empresas"*, aprofundando as relações sociais de exploração (Jinkings, 2001: 3). Não por acaso, *"bancos e instituições financeiras destacam-se entre as empresas que estão o tempo todo à procura das mais modernas técnicas de elevação da produtividade do trabalho de seus funcionários"* (Dal Rosso, 2008: 151). Assim, o investimento dos bancos brasileiros



em tecnologia bancária sofisticada, “de ponta”, de 2010 a 2014, aumentou em mais de 4 bilhões e segue tendência de maior incremento, somando R\$ 21,5 bilhões em 2014, colocando o Brasil em posição de destaque neste aspecto junto a países capitalistas mais desenvolvidos, segundo FEBRABAN:

Mesmo em um momento de menor crescimento econômico, as despesas e investimentos com tecnologia pelos Bancos continuam aumentando. O Brasil mostra-se como um participante relevante do setor de tecnologia para Bancos, com investimentos intensivos. Em 2014, o total de gastos em TI pela indústria bancária foi equivalente a USD 11,9 bilhões, com altos investimentos quando comparado a países emergentes como Índia e México e aproximando-se de países desenvolvidos como França e Alemanha. Dessa forma, o setor financeiro é um dos setores mais importantes no mercado de TI brasileiro - sendo que 18% dos gastos em TI no país são feitos pelo setor financeiro. Embora em valor absoluto o Brasil continue significativamente para trás comparado com os países desenvolvidos, a participação do setor financeiro no total de gastos com TI no Brasil está em linha com os países desenvolvidos como EUA, Reino Unido e Japão (FEBRABAN, 2014: 44).

### ***Extensão da jornada de trabalho***

O desenvolvimento da maquinaria e intensa incorporação das inovações tecnológicas aos instrumentos e locais de trabalho é acompanhada por ajustes, na lógica do empregador, na proporção de trabalhadores empregados na realização da atividade, em dada jornada laboral, em relação ao capital constante que a compõe (máquinas, equipamentos, matéria-prima). Na medida em que a produção mecanizada aumenta a produtividade do trabalho e amplia o trabalho excedente, o capitalista vê-se diante da necessidade de diminuir o número de trabalhadores ocupados por dado montante de capital, estendendo a jornada laboral para garantir a extração das taxas de mais-valia desejadas (Marx, 1867/2012). No ramo bancário, esta lógica prevalece como saída para resolver a contradição no emprego da força de trabalho e uso generalizado dos recursos tecnológicos incorporados ao processo produtivo, “*a fim de compensar a redução do número relativo de trabalhadores explorados*”.

Conforme Pinto (2010: 81), é possível observar um “*aumento exorbitante do número de horas extras trabalhadas*” na implementação do sistema toyotista no Japão, bem como em países de capitalismo periférico como o Brasil. Ademais, o direito a remuneração sobre a extensão da jornada de trabalho tem sido quebrado pela “*imposição nos acordos coletivos de trabalho de cláusulas como o ‘banco de horas’*” que aumentam a

exploração do sobretrabalho, principalmente nas “*excessivas jornadas de trabalho nos horários de descanso ou lazer, sem remuneração diferencial*”.

A extensão da jornada de trabalho nos bancos chega a duplicar o período de 6 horas/diárias e 30 horas/semanais, jornada legal de bancário definida na Consolidação das Leis do Trabalho. Em pesquisa divulgada pela ANABB (2014), indica-se que a maior parte dos funcionários (45,59%) trabalha de 8 a 12 horas por dia, e uma outra grande parcela trabalha de 6 a 8 horas diárias (42,36%), enquanto apenas 11,03% trabalham até 6 horas por dia (87,95% dos bancários trabalham acima da jornada legal de 6 horas).

*Mas você vê gente que 8 horas é a rotina. Tem muito isso ainda. Só pára de fazer 10 horas quando [o sistema] trava. O próprio sistema trava pra não caracterizar hora extra. Pra não caracterizar 8 horas pra quem faz 6, pra não caracterizar 10 pra quem faz 8. Mas você vê muito gerente lá que fala que trabalha 10 porque se trabalhasse 8 não dava conta de terminar o trabalho. É muito tempo! Dez horas num dia, dez horas no outro dia. O pessoal lá abre a agência cedo... Se a gente for lá agora, ainda vai ter alguém. A gente passou lá, dei uma olhadinha a luz ainda estava ligada. Se for lá até 7, 7 e pouco ainda tem alguém. Às vezes alguém que chegou um pouco mais tarde, mas mesmo assim tem que fazer as 10 horas. Aproveita o fim do dia porque acha que rende mais porque está mais silencioso. Você vê cliente entrando na agência até cinco horas da tarde, porque não cumpriu a meta do dia lá... Esse tipo de coisa é cotidiano. É todo dia. (Entrevista 6, 28 anos, 3 anos de empresa)*

Dos dez entrevistados, nove afirmaram que a extensão da jornada de trabalho é uma prática comum no ambiente das agências dos bancos analisados, chegando rotineiramente a 10 horas diárias (200 horas no mês) no caso dos gerentes e 8 horas diárias (40 mensais) no caso dos escriturários e assistentes. É habitual a prática de rodízio mensal entre os bancários para que cada um faça a jornada estendida por um mês inteiro, pelo menos. Acontece, ainda, que muitas vezes os empregados estão tão envolvidos com o trabalho diante do acúmulo de tarefas e cobrança de metas, numa cadência “frenética, que acabam “emendando” nas horas extras seguintes, sem realizar pausas e intervalos necessários para oferecer um descanso suficiente ao corpo diante da sobrecarga de trabalho já acumulada no período antecedente. Chegam a fazer *quase* 1 ou 2 horas ininterruptas a mais, quando o sistema “trava”, para não configurar irregularidades quanto às leis trabalhistas (como no que se refere ao Art. 71 da CLT/Consolidação das Leis do Trabalho sobre o descanso de 1 hora após 6 horas de trabalho e 2 horas de descanso para 8 horas trabalhadas). Nessa forma de extensão da jornada laboral se obscurecem os desvios de função compreendidos na

atividade, como no caso de escriturários e assistentes que trabalham regularmente 8 horas diárias, a mesma jornada “oficial” da função de gerente, de 40 horas semanais.

Vale acrescentar que, no caso dos “correspondentes bancários” a extensão da jornada também é uma recorrente prática de intensificação do trabalho no emprego terceirizado no setor. Numa casa lotérica, por exemplo, os bancários terceirizados têm uma jornada diária de 08:00hs às 18:00hs, de segunda a sexta, e das 08:00hs às 12:00hs no sábado. De segunda a sexta, uma hora é destinada ao horário de almoço, e outra é hora extra que vai para o “banco de horas”, perfazendo 9 horas diárias de trabalho de segunda a sexta, 49 horas de trabalho mensal acrescentando o sábado. As 20 horas extras de trabalho realizadas no mês (5 horas por semana) são convertidas em folgas que, não podendo se acumular, devem ser adquiridas em rodízio por funcionário, a cada mês, como um dia de descanso (equivalente a 9 horas de trabalho).

Os bancários se veem constrangidos a estender o tempo de trabalho frente às exigências patronais e precariedade das condições laborais para cumprir as determinações de metas e mais resultados. O período após o fechamento da agência é percebido, então, como um momento “atrativo” para a execução das operações por ter condições ambientais mais favoráveis em termos de volume de clientes, dado o maior “silêncio” após as 16:00hs. Neste aspecto, reflete-se uma contradição entre o conhecimento das condições laborais e dominação dos recursos necessários para alterá-la por parte da empresa, e a extensão compulsória da jornada laboral que constrange o trabalhador ao convívio com a sobrecarga do trabalho devido às exigências de maior esforço, mais resultados.

A demanda por mais tempo dedicado ao trabalho se estende também para fora da jornada laboral, quando muitas vezes os bancários precisam atender a chamadas ou mensagens relacionadas à atividade, inclusive durante o final de semana, férias, folgas, greves, ou ainda quando são impulsionados a realizar cursos em casa. A extensão da jornada de trabalho como mecanismo de intensificação do labor busca, assim, envolver integralmente os trabalhadores com as demandas patronais, dominando o tempo livre e a vida social para além do ofício, aprofundando a exploração do trabalho.

*O banco exige que você saiba tudo. Todos os produtos, tudo o que o banco vende, todos os procedimentos... Só que você não tem hora nenhuma pra aprender nada disso. Aí se você quiser, **faz em casa**. E normalmente as pessoas só fazem esses cursos porque tem **metas de cursos**. Acho que eles são pouquíssimos operacionais. A gente **aprende fazendo**. Eles são super bonitinhos, tem umas figurinhas, bem*

*escritos, tem uns cursos legalzinhos, mas na prática eles não são úteis. Inclusive minha nota veio baixa nas duas últimas [avaliações] porque eu não estava me capacitando o suficiente. Aí eu falei “Ah, mas eu não tenho tempo de fazer curso”. Aí falaram “Mas você tem o email pra usar em casa, pra fazer curso. Você sabe que o banco não libera hora extra pra fazer curso. Todo mundo aqui está fazendo curso, menos você. Todo mundo **fazendo curso em casa, menos você.**” Em casa! Todo mundo fazendo curso em casa! (Entrevista 9, 28 anos, 2 anos na empresa)*

A prática patronal de expropriação do tempo livre destinando a qualificação fora da jornada laboral, e assim aumentando o tempo destinado ao trabalho, aprofunda o assujeitamento dos assalariados às exigências da empresa, subtraindo-lhe do tempo para a família, esporte, lazer, etc., ao passo em que diminui custos com treinamento profissional por meio de práticas educativas auto instrucionais, que não dependem de ambiente presencial ou instrutor pedagógico. Ao mesmo tempo, nos locais de trabalho, percebendo-se a insuficiência desses cursos em apresentar respostas efetivas às demandas cotidianas da atividade e de desempenho superior, o desenvolvimento do saber necessário à realização das tarefas se dá por meio do “aprender fazendo”, desde a prática e cotidiano do ofício. Sob o peso das metas impostas pela empresa, esta forma de “treinamento e desenvolvimento humano” pode afetar os laços de solidariedade entre os trabalhadores, ao alimentar o controle de cada um sobre si mesmo e sobre os colegas em busca de resultados melhores para a empresa durante os processos de trabalho, onde aqueles que realizam as tarefas cumprindo ou superando os resultados exigidos pelas chefias demonstrando uma acentuada habilidade prática acabam instigando maior velocidade aos demais, impulsionando o ritmo da equipe.

### ***Acúmulo de tarefas, aumento do ritmo e da velocidade***

Ao lado do incremento dos negócios e complexificação da atividade, diante da corrida concorrencial pelo mercado bancário, o maior esforço requerido pelo acúmulo das tarefas, ao lado da crescente cobrança por resultados e maior velocidade com que o trabalho é realizado não se reflete no salário pago pelo trabalho que realizam, desencadeando no trabalhador um sentimento de injustiça frente a sobrecarga laboral e maior exploração do trabalho.

*Agora botaram uma mínima pra gente vender BB Dental, a gente tá vendendo plano odontológico. Mas ninguém me colocou que vai ter um acréscimo no salário*

*de 4% porque o banco vai faturar mais com o plano odontológico. Até dois anos atrás a gente não fazia crédito imobiliário. Hoje a gente faz o crédito imobiliário. Uma operação de crédito imobiliário demanda dois meses de trabalho. Pura operação. É um inferno! Uma coisa burocrática que quando você acha que vai resolver, venceu todos os documentos dos clientes, tem que pedir tudo de novo, o cliente tem que pagar tudo de novo. O banco está faturando bilhões com o crédito imobiliário! E nenhum “Oh, como a atribuição do gerente aumentou em fazer o crédito imobiliário, vocês vão ter um ganho de 1% **a mais no salário**”. Ninguém falou isso também não. Então assim vai. Todo ano o banco encaixa uma **função a mais, um serviço sempre a mais** e não se fala em aumento salarial. Tem a correção da inflação, como tem todo ano que tem que brigar pela campanha. É realmente **muita cobrança para pouco salário**. (Entrevista 1, 45 anos, 15 anos na empresa)*

Neste cenário em que o controle da cadência do trabalho se dá apoiado em sistemas informáticos gerenciais (que apresentam produção por hora, rankings bem como o número de funcionários ausentes por unidade, etc.), com inspiração no método taylorista introduzido no fim do século XIX, configura-se um instrumental de dominação do capital que emprega velhas e novas práticas de exploração do trabalho. Decorrente da pressão exercida para cumprimento dos resultados num dado espaço de tempo e velocidade, e do volume de tarefas que se acumulam no contexto da empresa enxuta, o ritmo intenso de trabalho presente no cotidiano dos bancários *mobiliza e acelera* os trabalhadores para cumprirem os objetivos patronais, implicando em maior dispêndio de esforço e energia no processo produtivo.

*Eu mexo com seguro, com previdência, com crédito, com problema, com venda, com cobrança, com o diabo. **Eu tenho que saber de tudo!** Se eu ligo para um lugar que é só seguro, eu acho que eles têm que saber muito bem, porque lá eles mexem com uma única coisa. **Eu mexo com 30 coisas, pelo menos**. Aí eu ligo pra um lugar desses, a pessoa “Ler a IN [Instrução Normativa] tal” Aí não! Você está com o cliente na tua frente. Aí você tem que ler a IN, você tem quer entender a IN. Porque não basta só ler IN, tem que ler e entender. E eu tenho alguns minutos pra isso. **O outro cliente já está reclamando, a fila está aumentando**. Aí a pessoa me fala pra ler uma IN... O necessário seria o seguinte: “Entra no aplicativo tal, faz isso, verifica isso, dá o comando disso. Caso queira tirar alguma dúvida, a IN que trata isso é essa”. É o que teria que ser ver feito, o suporte de verdade pra agência, porque **a gente tem pouco tempo. O tempo é muito corrido**. (Entrevista 1, 34 anos, 15 anos na empresa)*

Sob rígido controle e cobrança de resultados, ao passo em se elevam as metas, as tarefas a serem realizadas e as “pendências” do dia anterior, uma rápida cadência de tempo é exigida na atividade, dando maior carga ao trabalho (física, cognitiva e emocional),

fazendo elevar a energia total dispendida pelos trabalhadores no cotidiano da atividade. As habilidades cognitivas demandadas pelo conhecimento dos “produtos bancários”, ao lado da rápida velocidade com que deve ser apresentado resultado, sob as altas cobranças da chefia, acarreta tensões aos trabalhadores que se configuram condições insatisfatórias para o desempenho das tarefas estipuladas. Assim, acrescenta-se maior carga psíquica, decorrente dos conflitos encontrados na tentativa de buscar soluções para o atendimento e da pressão para o alcance das metas, gerando maior esforço na dimensão mental do trabalho, na medida em que lhe requer mais velocidade.

Acumular tarefas e aumentar a velocidade do trabalho são relatados pelos entrevistados como práticas que dão maior intensidade ao labor, sendo associadas diretamente à redução do número de funcionários nos locais de trabalho. Os bancários informam ser necessário acrescentar de 3 (três) a 6 (seis) funcionários para atender as demandas no seu setor, sinalizando um ambiente de trabalho onde se tem sempre “um serviço a mais” sendo incorporado às atividades ao lado de enxugamentos de quadros, o que contribui para acelerar o engajamento do trabalhador no sentido de cumprir as demandas patronais, intensificando o trabalho e as tensões no dia a dia do ofício.

## **CAPÍTULO 4. Da potência aos limites do corpo: o impacto da intensificação do trabalho na saúde**

*A situação da classe operária é a base real e o ponto de partida de todos os movimentos sociais de nosso tempo porque ela é, simultaneamente, a expressão máxima e mais visível manifestação de nossa miséria social. (Engels, 1845/2010: 41)*

Marx aponta que o desenvolvimento do modo de produção capitalista, em que as forças produtivas tendem a se transformam em forças de destruição, traz em si o germe e reprodução da “barbárie” (Marx, 1848/2008). Desde os primórdios da revolução burguesa ao atual grau de desenvolvimento da sociedade moderna, a maturação do capitalismo é marcada tanto pela forma violenta dos processos de acumulação primitiva<sup>11</sup>, quanto pela contínua degradação da vida e condições de existência da classe trabalhadora. O impacto dos movimentos do capitalismo para se autoperpetuar e se reproduzir revela-se de forma destrutiva em todas as esferas da vida social, e nas mais distintas categorias profissionais.

No quadro geral, a situação de saúde da população mundial tem sido marcada pela maior presença das afecções mentais. Essa tendência se observa em diversos países, desde economias ricas até regiões em pleno desenvolvimento do modo de produção capitalista. Na União Europeia, 1 em cada 4 cidadãos tem algum distúrbio mental, enquanto na Alemanha e Reino Unido se observa o aumento de transtornos mentais como fator associado aos acidentes de trabalho e à concessão de aposentadorias (CARTA MAIOR, 2014). Segundo a Organização Internacional do Trabalho/OIT, mais de 2 milhões de trabalhadores morrem a cada ano por enfermidades relacionadas ao trabalho (MPS, 2014).

O Brasil é o 4º país com maior índice de acidentes fatais de trabalho, segundo o 1º Boletim Quadrimestral de Benefícios por Incapacidade do Ministério da Previdência Social. Entre 2000-2011, as doenças de maior ocorrência para concessões de benefícios

---

<sup>11</sup>“Henrique VIII, lei de 1530 – Mendigos velhos e incapacitados para trabalhar têm direito a uma licença para pedir esmolas. Os vagabundos sadios serão flagelados e encarcerados (...) amarrados atrás de um carro e açoitados até que o sangue lhes corra pelo corpo; em seguida, prestarão juramento de voltar à sua terra natal ou ao lugar onde moraram nos últimos 3 anos, ‘para se porem a trabalhar’ (...). Na primeira reincidência de vagabundagem, além da pena de flagelação, metade da orelha será cortada; na segunda, o culpado será enforcado como criminoso irrecuperável e inimigo da comunidade” (MARX, 1867/2002: 848).

previdenciários por incapacidade temporária e permanente (aposentadoria por invalidez e auxílio doença relacionada ao trabalho) foram aquelas motivadas por fatores de riscos ergonômicos e mentais (Categorias M e F), que alcançam juntas um peso de 20,76% de todos os afastamentos, superando as de fatores traumáticos (Categorias S e T), com 19,43% dos casos. Ao lado de distúrbios osteomusculares como dorsalgia, sinovite, tenossinovite e transtornos de discos intervertebrais (CID M54, M65, M51, M75, M23) que representam 16,06% das ocorrências, “episódios depressivos” e “outros transtornos ansiosos” (Categorias CID F32 e F41) configuram entre as doenças mais comuns, representando 4,76% de todos os afastamentos (MPS, 2014).

Na categoria bancária, percebemos que a evolução dos afastamentos por doenças relacionadas ao trabalho avança quali-quantitativamente em relação ao quadro geral, apresentando uma acentuada elevação nos números de trabalhadores adoecidos bem como transformações na forma predominante de adoecimento pelo trabalho. Enquanto a concessão de benefícios acidentários por transtornos mentais e comportamentais cresceu 70,5% entre os bancários entre 2009 e 2013, nos demais setores cresceu 19,4%. Dados do INSS constataam que, em 2013 e em todo o país, 18.671 bancários foram afastados por doenças relacionadas ao trabalho, numa média de 50 bancários se afastando por dia em decorrência de fatores do trabalho, com os casos de transtornos mentais (27%) superando os de distúrbios osteomusculares (24%) (SEEB-SP, 2015).

As mudanças no conteúdo do adoecimento dos trabalhadores bancários sobressaltam a predominância dos transtornos mentais mediante as reestruturações produtivas do capital nos bancos e aprofundamento da exploração do trabalho no contexto da organização flexível. Entretanto, com a presença dos distúrbios osteomusculares como fator também preponderante dos adoecimentos e afastamentos previdenciários, além dos desdobramentos dos transtornos mentais sobre a dimensão orgânica, podemos identificar um adoecimento psicofísico típico da atividade bancária, resultante do processo de intensificação do trabalho e seu consequente gasto de energia vital dos trabalhadores.



#### 4.1 Desgaste e adoecimento psicofísico no trabalho intenso

Conforme Druck (2001a), o processo compreendido como “*precarização social*” pode ser observado por meio de diagnósticos e evidências empíricas que sinalizem “*ameaças aos direitos sociais, do trabalho e saúde*”, conferidos nas metamorfoses nas condições de trabalho e vida dadas pela dinâmica de desenvolvimento capitalista. Segundo esta autora, as condições de saúde e segurança dos trabalhadores, enquanto indicadores do estado de precarização social no qual se encontram, resultam de padrões de gestão que buscam “*maior produtividade a qualquer custo, inclusive de vidas humanas*” (Druck, 2001b: 47). O debate aqui proposto vai no caminho de aprofundarmos a questão da saúde, problematizando o atual grau de precarização social em que se encontra a categoria bancária. Para tanto, a análise das condições de trabalho faz-se pré-requisito para elucidarmos fatores da organização laboral, no bojo da intensificação do trabalho, que recaem de modo incisivo sobre a saúde do trabalhador.

Compreender a determinação do processo saúde-doença privilegiando o trabalho na sua concepção constitui um campo de práticas teóricas e político-ideológicas que emergem como discurso contra hegemônico considerando a saúde como um processo socialmente influenciado. Tal campo, da Saúde do Trabalhador, desenvolve-se em meio ao dinamismo dos movimentos sociais na década de 70, desde produções acadêmicas, programas em saúde pública e movimento dos trabalhadores (Sato & Bernardo, 2005; Lacaz, 2007; apud Paparelli, Sato & Oliveira, 2011). É um campo pautado pela produção de conhecimentos que visam a superação das relações de poder, orientando-se pela concepção do trabalhador como agente do saber, onde ele “*comparece como sujeito ao lado de saberes acadêmicos e dos profissionais de saúde, na luta pela transformação dos processos de trabalho*” (Lacaz, 2007 apud Paparelli et. al., 2011: 121).

Com base no Modelo Operário Italiano, entendemos que, em direção a uma ação transformadora, o pressuposto central do método empregado nessa perspectiva refere-se à “*mudança e controle das condições de trabalho nas unidades produtivas*”. Isto passa a ser central nos processos reivindicatórios dos trabalhadores, quando na sistematização, validação e discussão coletiva da avaliação dos sujeitos submetidos às mesmas condições de trabalho (ODDONE et al., 1986 apud Paparelli et. al., 2011).

Em meio aos debates no campo da Saúde Mental e Trabalho, na primeira metade dos anos 1980, o psiquiatra social francês Louis Le Guillant, traz contribuições a despeito

da existência do nexos causal entre organização laboral e desenvolvimento de distúrbios mentais característicos. O autor aponta que “*certas categorias profissionais desenvolvem quadros clínicos bastante específicos e reveladores das condições de trabalho às quais são submetidas*”, concluindo que certas atividades contêm um “*forte potencial patogênico*” (Lima, 2004: 139-142). Nesse sentido, Le Guillant atenta que é no trabalho que devemos buscar as causas do adoecimento e os modos de cura; e elaborando uma teoria acerca do impacto do trabalho sobre o psiquismo humano, identifica que é nas transformações sócio históricas que podemos apreender os elementos essenciais para compreensão da gênese das doenças mentais (Codo, 2004; Lima, 1998).

Conforme Lima (2004: 142), na busca por compreender as transformações que se apresentavam hegemonicamente nos processos de trabalho na França naquele período, Le Guillant percebe que a evolução do trabalho em direção a uma redução progressiva dos esforços musculares comportava, como contrapartida, altas exigências de velocidade, atenção e precisão que levaria trabalhadoras telefonistas, submetidas a tais exigências, a desenvolverem uma síndrome inicialmente chamada de “*neurose das telefonistas*”. Como resultado das suas investigações, Le Guillant definira este quadro como “*Síndrome Comum da Fadiga Nervosa*”, concebendo-o como um conjunto de sintomas que as trabalhadoras apresentavam estando “*submetidas a atividades monótonas, parcelizadas, com ritmos intensos, vigilância constante e altas exigências de rendimento*”. Esta concepção preserva sua atualidade quando observados os efeitos das mudanças na economia mundial sobre os mais diversos contextos de trabalho, repercutindo decisivamente “*na origem da enorme incidência de fadiga nervosa*” entre outras categorias profissionais, como, dentre outros, metalúrgicos, siderúrgicos, bancários.

As abordagens críticas a tais preceitos (considerando-os “causalistas” ou “simplistas”) buscam no indivíduo, nas suas relações da infância e situações “bem antes da entrada na produção”, nas estruturas da personalidade e no inconsciente a gênese para o desenvolvimento de doenças, descompensações psicóticas e neuróticas, desconsiderando que a organização do trabalho produza, diretamente, doenças mentais específicas. O psiquiatra Dejours, nesse sentido, focaliza no sofrimento e defesas contra o sofrimento para apontar a relação entre doença mental e trabalho, sugerindo a normalidade e o enfoque adaptativo como enigma central da sua perspectiva, no arcabouço da disciplina da Psicodinâmica do Trabalho. Sem querer atribuir à sociedade a paternidade de todas as

doenças mentais, a contra argumentação diante dessa visão faz considerar o lugar determinante do trabalho na compreensão dos distúrbios mentais, dada a insuficiência da tese dejouriana sobre estruturas prévias de personalidade como única explicação para o mesmo fenômeno (Lima, 2004).

Conforme Breilh (1994, 2002), os processos de *determinação social da saúde-doença* sintetizam um aporte teórico onde podemos afirmar que

as contradições entre o saudável e o destrutivo se dão nas instâncias estruturais do trabalho e consumo, na consciência ideológica e na organização dos grupos sociais, como nas mediações comunitárias, cotidianas e familiares dos sujeitos em seu meio social e, por fim, no geno-fenótipo com suas vulnerabilidades e capacidades da corporeidade individual. Logo, os processos de saúde-doença se desencadeiam no seio de uma **formação social** (VICENTE, 2012: 1005).

Conforme Paparelli et. al. (2011: 120), frente ao reducionismo explicativo que recorre a “*explicações calcadas em características pessoais dos trabalhadores*”, o modelo dialético de análise demanda “*a compreensão das relações indivíduo e sociedade, indivíduo e contexto de vida*”. Indo nessa perspectiva, saúde-doença é visto como processo que se produz numa dimensão coletiva e individual, em que as relações de trabalho configuram-se no núcleo do adoecimento, o que implica em “*identificar em cada situação específica as relações entre condições de vida e saúde e seus determinantes sociais, históricos e ambientais inseridos em ecossistemas modificados pelo trabalho e atividades em geral dos indivíduos e grupos sociais*” (Laurell, 1982 apud Vicente, 2012: 1004).

A configuração do processo saúde-adoecimento se dá consoante às implicações postas aos sujeitos pelos níveis de esforço e dispêndio de energia requeridos nas exigências do trabalho, gastos estes que subtraem da capacidade e potencialidade do trabalhador, da sua vitalidade e energia total. Nessa direção, para compreendermos o processo saúde-doença desencadeado na categoria bancária com a elevação da intensidade do trabalho, a teoria do *desgaste* parece nos oferecer condições de captar determinados fatores do trabalho que incidem sobre a evolução dos esforços e dispêndios de energia dos trabalhadores, contribuindo para a depreciação da saúde.

Conforme Laurell & Noriega (1989 apud Paparelli et. al, 2011), é colocando o trabalho no centro da análise que podemos identificar certos “padrões de desgaste” vividos pelas distintas categorias de trabalhadores e elucidar a participação dos mesmos nos agravos à saúde mental, apreendendo o desgaste como fator do trabalho presente na gênese

dos adoecimentos. De acordo com Paparelliet al. (2011: 123), para se dimensionar o desgaste da força de trabalho é necessário que percorramos a “*decomposição e posterior recomposição do processo de trabalho (...). Deve-se decompor o processo de trabalho em seus elementos constituintes (ou seja, o objeto de trabalho, os instrumentos de trabalho e o próprio trabalho)*”, em seus aspectos técnicos e sociais, considerando a dinâmica da relação entre quem desgasta e aquele que é desgastado.

Trazendo necessariamente a noção de “perda”, “subtração”, “roubo”, o conceito de desgaste refere-se à expropriação de componentes importantes da subjetividade. Essa “*expropriação da subjetividade*” se dá na requisição do “*trabalhador por inteiro*”, na sujeição intensa a qual ele é compelido na situação de trabalho dominado/explorado, onde se modulam as “*relações e usos pessoais do tempo, do espaço, dos próprios gestos e pensamentos*” (Seligmann-Silva, 1994: 79).

Conforme Laurell e Noriega (1989, apud Seligmann-Silva, 1994), o desgaste pode ser identificado na “*perda de capacidade potencial e/ou efetiva, corporal e psíquica*”, implicando numa transformação negativa de um estado anterior mais satisfatório e valorizado, onde o componente que desgasta o trabalho “*é muito maior que o da reposição e desenvolvimento das capacidades*”.

Seligmann-Silva (1994) entende que é possível “*reconhecer um desgaste das capacidades mentais-cognitivas e psico-afetivas determinadas pelo trabalho*” como um *desgaste orgânico* em situações de trabalho que proporcionam ação destrutiva ou prejudicam os processos bioquímicos do sistema nervoso, além de ocasionar déficits intelectuais ou transtornos de ordem psico-afetiva, atingindo negativamente o substrato orgânico do psiquismo. É verificável no caso de metalúrgicos e siderúrgicos constantemente expostos no cotidiano de trabalho a intoxicação por chumbo, mercúrio ou outros metais pesados.

Podemos entender por desgaste também a “*expropriação subjetiva’ vivida pelos trabalhadores em processos de trabalho nos quais eles devem comparecer como coisas sem subjetividade, ou seja, em contextos de intensa sujeição*”. Referindo-se a “*presença de perda ou de transformações negativas na subjetividade, nas capacidades e faculdades humanas*”, tais situações indicam assim a presença de *desgaste mental* (Seligmann-Silva, 1986; 1994 apud Paparelli et. al., 2011: 124).

Nestes contextos de intensa sujeição, certas situações laborais denominadas como *atividade penosa* são marcadas pela ausência de controle efetivo por parte dos trabalhadores, provocando *desgaste mental*, sendo compreendidas por três características (Sato, 1995 apud Paparelli et. al, 2011):

- ❑ não há possibilidade do trabalhador interferir no planejamento do trabalho de modo a modificar os contextos que geram incômodo, sofrimento e esforço em demasia;
- ❑ perda de controle sobre a familiaridade do trabalhador no desempenho da tarefa, sobre sua própria experiência;
- ❑ ausência de limite subjetivo (falta de controle sobre o quando, o quanto, e como o trabalhador suporta as demandas do trabalho).

O desgaste é produzido a partir da interação dinâmica das *cargas do trabalho* entre si e com o corpo do trabalhador, exigindo a mobilização dos esforços coletivos e individuais no trabalho dominado, indicando o grau de expropriação das subjetividades a que estão submetidos os sujeitos no engajamento com as demandas das tarefas cotidianas. As cargas de trabalho, fontes de tensão provocadoras de desgaste, estão presentes em fatores da organização laboral como: divisão do trabalho, conteúdo das tarefas, ritmo de trabalho, relações de poder, condições ambientais, formas de avaliação e controle, hierarquias nas relações de trabalho (Paparelli et. al., 2011).

Cruz (2005: 218) compreende três categorias das cargas de trabalho: a) Carga Física: refere-se aos gestos, atividade muscular, postura corporal e deslocamento na atividade, e também a variáveis ambientais como ruídos, vibração, temperatura, iluminação; b) Carga Cognitiva: uso das funções cognitivas e mentais, percepção e atenção consciente, concentração, memória, processo de tomada de decisão; e c) Carga Psíquica: “*sinaliza o grau de sofrimento vivenciado pelos trabalhadores na forma de um vazio existencial, de perda de significado da ação, de interesse e de aumento do nível de frustração*”. Sobre estas, o autor acrescenta que “*invariavelmente configuram um problema de ordem afetiva e relacional (insatisfação, monotonia, desprazer) e se acentuam em atividades que primam pela competição entre os pares e pela realização do trabalho sob pressão (de tempo ou de qualidade)*”.

Oliveira & Campello (2006) acrescentam que as cargas (ou fatores da organização do trabalho) são constituídas por itens relativos à “*presença de volume excessivo de trabalho, inadequação numérica de pessoal, prolongamentos da jornada, pausas*

*insuficientes, exigências de alcançar metas, exigência de repetitividade das tarefas e exigência de esforço mental”* (Oliveira & Campello, 2006: 76).

As cargas do trabalho e sua dinâmica como elemento constituinte dos processos laborais e do desgaste dos trabalhadores podem se sobrelevar gerando diversos problemas de saúde. Assim, os mecanismos que aumentam a intensidade do trabalho, a partir das exigências de maior esforço e gasto de energia por meio de acréscimo de carga ou complexidade à tarefa demandam maior envolvimento e engajamento dos trabalhadores tornando o trabalho “mais denso”, do qual resulta, por conseguinte, maior produção de desgaste, e a configuração de quadros de fadiga, como apresenta Dal Rosso (2006):

Trabalhar mais densamente, ou simplesmente **trabalhar mais**, sem quaisquer adjetivos ou advérbios, supõe um **esforço maior**, um empenho mais firme, um **engajamento superior**, um gasto maior de energias pessoais para dar conta do **acréscimo de carga** ou de **tarefa mais complexa**. Resultarão desse envolvimento um **desgaste** também maior, uma **fadiga** mais acentuada e correspondentes efeitos pessoais nos campos fisiológico, mental, emocional e relacional (Dal Rosso, 2006: 166).

O impacto do processo de desgaste sobre a saúde e constituição dos transtornos mentais entre os trabalhadores é compreendido como resultado da trajetória do indivíduo adicionada a um contexto laboral repleto de contradições e exigências, de onde se revela o potencial patogênico da atividade. Por meio de análises baseadas numa abordagem pluridimensional, como aponta Le Guillant, a análise investigativa do *potencial patogênico do trabalho* envolve “*dados estatísticos, entrevistas, dados obtidos junto aos sindicatos, junto aos serviços médicos especializados, leitura da literatura médica e da literatura em geral (romances, poesias) que abordem o tema estudado, além dos dados indiretos*” (Lima, 1998: 13). Ademais, Lima (2004: 114) considera que essa abordagem implica

em um ir e vir entre os dados quantitativos e os dados qualitativos: os dados estatísticos enviando aos casos particulares e estes reenviando aos dados estatísticos. Seu fundamento está na tentativa de articulação das condições sociais, das condições de trabalho e dos fatos clínicos, através do confronto permanente entre os fatos e o vivido (...). Em suma, trata-se de uma abordagem baseada na busca da maior quantidade possível de informações, através de uma ampla gama de instrumentos: observações, questionários e entrevistas.

Em consonância com o enfoque trazido pela escola francesa da Psicopatologia do Trabalho, o *modelo epidemiológico* de determinação social da doença traz contribuições para compreendermos a relação entre a condição laboral e saúde, ao “*demonstrar a existência de uma relação entre a condição de vida e de trabalho e o surgimento, a*

*frequência e a gravidade dos distúrbios mentais*”. Este método de estudo consiste em analisar os vínculos entre saúde/doença mental, explicitando o caráter patogênico do trabalho desde sua expressão em determinadas categorias profissionais, numa abordagem que enfatiza os fatos concretos e precisos do trabalho, bem como o universo subjetivo dos trabalhadores e suas relações (Jacques, 2003: 108).

### ***Fadiga crônica***

Conforme Seligmann-Silva (1994: 90), o desgaste, configurando perda das capacidades psíquicas e corporais, potenciais e efetivas dos trabalhadores na realização do ofício, pode se expressar como um *cansaço geral* que, ao se acumular ao longo do tempo, sinaliza quadros de *fadiga crônica ou patológica*, cujo predomínio na dimensão mental ou física varia conforme a situação de trabalho. Como explica a autora, o desgaste desenvolve-se, então, com uma fadiga indissociavelmente física e mental, marcada

não apenas pelo **cansaço** que não cede ao sono diário, mas também pelos **distúrbios do sono**, pela **irritabilidade**, pelo **desânimo** e, às vezes, por **dores diversas** e **perda de apetite**. Esse cansaço, passando então também ela dimensão corpórea se faz desgaste aferível em termos de **danos orgânicos**, além de conter o **sofrimento mental** de inúmeras perdas (grifos nossos).

A autora percebe que a ocorrência da fadiga está relacionada às exigências específicas determinadas pelo conteúdo das tarefas, permitindo a previsibilidade de maior cansaço quando o trabalho requer concentração de atenção por períodos prolongados, realização de cálculos matemáticos em períodos sucessivos, sob certa pressão de tempo, ou, ainda, impõe rapidez e continuidade na tomada de decisões e raciocínios, em paralelo a execução de movimentos repetitivos. Ademais, fadiga mental pode ser identificada, e em menor espaço de tempo, quando há complexidade na função desempenhada e exigência simultânea de atenção e atuação prática na realização da atividade. Na medida em que os trabalhadores são submetidos a períodos extensos de cansaço, a fadiga pode evoluir para manifestações psicopatológicas como distúrbios psicossomáticos, síndromes neuróticas, crises e distúrbios mentais. Neste percurso, são identificadas três manifestações habituais da fadiga crônica no agravamento dos quadros de saúde, com acentuação do desgaste mental, precedente ao aparecimento de quadros psiquiátricos típicos: irritabilidade, insônia e desânimo. Estas manifestações acompanham a evolução do desgaste dos trabalhadores

apresentando-se de distintas maneiras no desenvolvimento da fadiga para quadros mais graves, perpassando processos de esgotamento, estresse e morte relacionada ao trabalho.

- *Riscos acidentários*

Uma certa manifestação de irritabilidade entre bancários, em quadros que indicam a configuração de fadiga, mostra-se relacionada a carga física do trabalho advinda de variáveis ambientais, como: elevada frequência de múltiplos ruídos (“poluição sonora”) originária do volume de clientes e da realização das várias atividades no ambiente de trabalho, equipamentos ergonômicos inadequados à execução dos gestos e da postura corporal satisfatória às demandas do trabalho, vibrações irregulares no ambiente indicando riscos acidentários. As principais queixas dos trabalhadores, nesse sentido, expuseram condições de trabalho precárias relacionadas a cargas físicas do trabalho geradoras de situações prolongadas de desconforto na realização da atividade.

*Não sei se é bem uma insalubridade, mas a poluição sonora é muito forte dentro de um banco. O tempo todo, o tempo todo barulho. E tem um momento que você como ser humano você estressa. Mas isso é parte do serviço, não tem como mudar, só se o banco virasse uma biblioteca. De telefone, de cliente, caixa. Tudo! É barulho, barulho de tudo. É muito barulho! (Entrevista 5, 33 anos, 3 anos de banco)*

À elevada carga física, acrescentam-se exigências sobre as dimensões cognitiva e psíquica do trabalho bancário, associadas ao aumento da percepção, atenção, memória, tomada de decisão frente às demandas da atividade e perniciosas condições de trabalho para realizá-la. Diante da pressão exercida pelo conteúdo e contexto de trabalho, manifestações de frustração, insatisfação, e desprazer emergem consoante às expressões de irritabilidade dentre esses profissionais.

A irritabilidade é identificada na exposição dos trabalhadores a riscos de acidentes de trabalho, principalmente choque e queda, situação que pode se estender aos clientes que procuram as agências na demanda por serviços. São identificados também fatores advindos da demora por parte da empresa em solucionar os problemas dos locais de trabalho relacionados a riscos acidentários como fontes de elevação da irritabilidade na configuração do quadro de fadiga crônica. Neste processo de subtração das condições de qualidade de vida, segurança e saúde no trabalho, a irritabilidade se desenvolve com o



maior esforço, força e energia total que se exige dos trabalhadores para contornarem os riscos de acidente e atender as demandas patronais no cotidiano dos serviços.

*Teve problema uma época porque as cadeiras estavam todas horríveis. A gente estava precisando usar as cadeiras dos clientes, não era nada bom você ficar o dia inteiro sentado naquelas cadeiras. Ficou muito tempo nesse lenga-lenga, quase um ano. Cadeira quebrada, cadeira que estava com o estofamento afundado, uma sem rodinha que se a pessoa virasse caía. Uns buracos no chão da fiação. Muitas vezes eles estão sem tampas, bambos. Ninguém nunca sofreu nenhum acidente, só uns tropeções. (Entrevista 9, 28 anos, 2 anos de empresa)*

Os riscos de acidente de trabalho desencadeiam o *medo*, relacionado aos possíveis efeitos da periculosidade do ambiente (levar um choque, um tropeção, cair). E também a *ansiedade* que, na situação de cobranças de metas, acúmulo de tarefas e intenso ritmo da atividade, é acentuada nas tensões provocadas entre o risco acidentário e o alto grau de envolvimento exigido nas demandas patronais por resultados, que elevam os gastos de energia total do trabalhador e contribuem para a emergência da fadiga crônica.

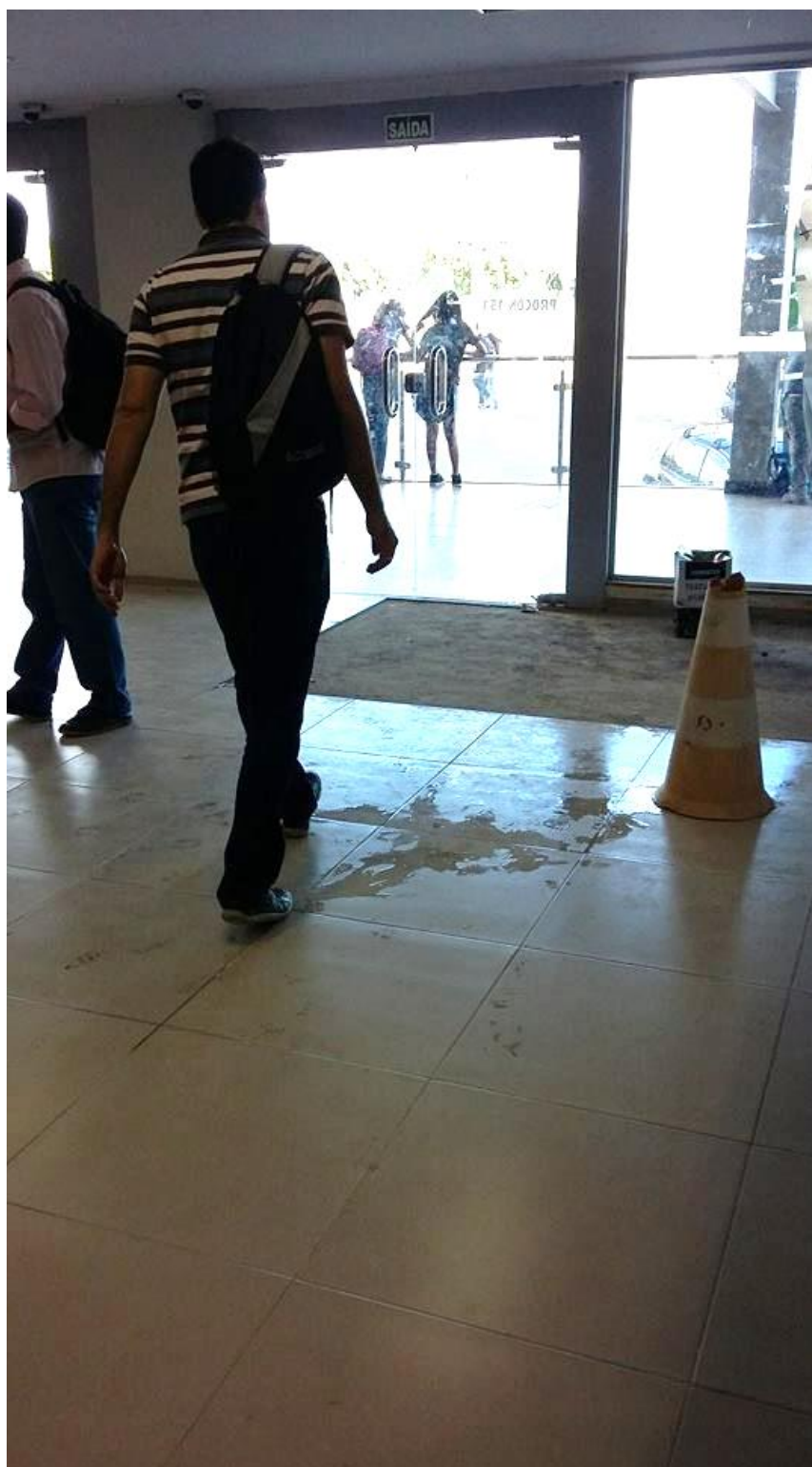
Seligmann-Silva (1994: 175-182) esclarece que “nas situações em que o trabalho é exigido em ritmo intenso e rápido, há um considerável incremento de ansiedade, pois, principalmente à medida que o cansaço cresce, o próprio trabalhador vai percebendo a dificuldade de dividir sua atenção entre a execução da tarefa e os cuidados para evitar o acidente”. A experiência concreta de um acidente laboral produz a quebra das “defesas psicológicas de negação dos altos riscos existentes nos locais de trabalho”, já que os trabalhadores acidentados têm consciência “de que irão reencontrar o mesmo perigo no retorno ao trabalho”, podendo originar sintomas fóbicos graves que chegam a persistir por mais de dois anos.

**Figura 4. Riscos acidentários em agências bancárias (choque)**



Fonte: Marianne Martins - Observação dos locais de trabalho, outubro de 2015: Agência apresentando fios elétricos expostos nos espaços internos e externos, conferindo riscos acidentários aos trabalhadores bancários e clientes.

**Figura 5. Riscos acidentários em agências bancárias (escorregão/queda)**



Fonte: Marianne Martins - Observação dos locais de trabalho, outubro de 2015: Agência em reforma nos espaços internos e externos, conferindo riscos acidentários aos trabalhadores bancários e clientes.

Ao observarmos as condições de trabalho nas agências dos bancos analisados, tanto naquelas localizadas no centro urbano da cidade quanto em regiões periféricas, e a partir das entrevistas realizadas, percebemos que as transformações da reorganização produtiva do capital, marcadas pela intensificação das inserções tecnológicas, não têm se traduzido em melhora efetiva dos ambientes laborais e maior segurança para os bancários. Frente a esta situação, a adoção de medidas de prevenção e anulação de riscos acidentários, por parte das empresas, movimentos sindicais e organizações dos trabalhadores, a partir da intervenção no cotidiano dos locais de trabalho, pode agir no sentido de promoção da saúde precavendo o desencadeamento de quadros psicopatológicos marcados por transtornos de ansiedade ou neuroses pós-traumáticas em decorrência da precariedade físico-ergonômica da atividade.

No contexto dos bancos, os fatores físicos da organização laboral impõem a adaptação dos empregados levando a impulsão de mais carga cognitiva na atividade, por exigir maior esforço em relação a percepção e atenção consciente, concentração, memória e processo de tomada de decisão frente aos riscos acidentários que se apresentam nas situações de trabalho. Em paralelo, intensifica-se a propulsão da carga emocional no cotidiano das exigências de resultados, das tensões das relações hierárquicas, e da sensação de desamparo frente aos riscos à saúde. A expropriação das subjetividades nestas situações indica prescindir da conformação e naturalização (“não tem como mudar”) da situação de trabalho, onde a constância das condições de precariedade e ausência de controle sobre o processo produtivo, no sentido de alterá-lo, mobiliza os trabalhadores a se adaptarem assujeitando suas subjetividades dentro dos interesses da empresa, buscando e mantendo os ritmos e desempenho dos resultados do trabalho esperados.

- Cargas emocionais

A manifestação de irritabilidade emerge também associada às elevadas cargas emocional e cognitiva requeridas na atividade de atendimento ao cliente e que, já nas primeiras experiências na trajetória profissional, provocam mudanças significativas no “modo de ser” do trabalhador, quando este passa a adotar comportamentos impacientes, intolerantes e agressivos em relação as outras pessoas, não necessariamente das relações laborais. A irritabilidade, então, manifesta-se como um estranhamento tanto em relação a

situação concreta do trabalho que permanece, sob controle da empresa, oferecendo-lhe fontes de desgaste, cansaço e riscos à saúde, quanto ao seu próprio modo de agir, sentir e se relacionar em outras esferas da vida social, como no ambiente familiar.

*Teve uma época que até já reclamaram comigo que eu só falava dos problemas do banco. E hoje em dia eu me sinto **muito cansado...** como qualquer trabalhador depois de um dia de trabalho. E ainda mais do nosso que exige muito **intelectualmente**. Então a gente se sente cansado... Mas eu particularmente **abstrai**. Volto e meia você ainda lembro de algo. Você vai aprendendo. Todo mundo acho que tem suas válvulas de escape. Algumas pessoas **descontam nos familiares...** Eu já descontei nos meus parentes. Já fiz isso um monte de vezes, e até por reclamação deles eu parei. De ficar **estressado, irritado**. Porque você fica **remoendo aqueles problemas**. E às vezes você reage não pelo o que aquela pessoa te perguntou, mas pela carga emocional que você está sofrendo. Acaba descontando, gritando, intolerante, com **falta de paciência**. (Entrevista 7, 27 anos, 2 anos na empresa)*

Em situações de sobrecarga psíquica, a irritabilidade advinda do trabalho pode ser redirecionada para outros contextos da vida dos sujeitos, como forma de “dissipar” a carga emocional e cognitiva acumulada no ambiente laboral. Entretanto, tendo em vista os laços afetivo-sociais em jogo neste percurso, o emprego dessa “válvula de escape” das cargas do trabalho produz outros conflitos – nas relações sociais e na constituição subjetiva do bancário. Para que consiga manter seu “modo de ser” e o convívio social anterior, estimado como mais satisfatório e valorizado, o trabalhador dispende então maior esforço emocional no sentido de solucionar as tensões geradas pelo trabalho, gastando mais energia, e principalmente a mental, com aprofundamento da fadiga. Assim, a irritabilidade, originária do local de trabalho, ao “se transferir” para outros espaços sociais estimados pelo trabalhador, produz tensões na sua rede de convívio e subjetividade, indicando a perda de capacidades emocionais e sociais anteriores, trazendo danos à saúde dos trabalhadores.

### ***Esgotamento e danos corporais***

Além da elevação da irritabilidade no processo de intensificação do trabalho, podemos perceber a evolução da fadiga para quadros caracterizados por perdas psíquico-orgânicas marcadas pela incidência concomitante da insônia e desânimo, além de outras manifestações somáticas que se assinalam no agravamento da saúde dos/as bancários/as frente a um contexto de trabalho intenso e desgastante.

Conforme Seligmann-Silva (1994), o processo de constituição do desgaste compreende as ideias centrais de *transformação* e *exaurimento*, manifestando-se de várias formas sobre os trabalhadores de acordo com as situações específicas da atividade (condições técnicas e próprias da empresa), bem como das condições sociais gerais do trabalho e do estado subjetivo do trabalhador, sua história e relações sociais.

*Esgotamento profissional* ou “*burnout*” tem sido compreendido como quadro que indica um nível de exaustão em que há profunda/total subtração das energias, decorrendo do contexto e demandas do trabalho. O termo foi apresentado pelo psiquiatra Freudenberger em 1974, e significa “*queimar até a exaustão*’, *‘falhar, desgastar-se para fora ou sentir-se exausto devido às demandas excessivas de energia, força ou recursos*’. *Indica o colapso que sobrevém após a utilização de toda a energia disponível*” (Valente, 2014: 24).

Segundo Maslach et. al. (2001, apud Valente, 2014), conferindo uma resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho, o *burnout* abarca a dimensão da exaustão emocional, referindo-se a sensação de esgotamento físico e mental, de “*não dispor mais de energias para absolutamente nada*”, de “*haver chegado ao limite das possibilidades*”, quando o trabalhador sente que “*não há mais resquícios de energia para levar adiante suas necessidades laborais*”, e o cotidiano do trabalho passa a ser penoso e doloroso. Na definição do *burnout* realizada por Maslach et al. (2001) e Maslach & Jackson (1986), os autores indicam a tendência do trabalhador de se auto avaliar negativamente em consonância a reduzida realização profissional ou ineficácia, evidenciando sentimentos de descontentamento pessoal e insuficiência, baixa autoestima, fracasso profissional, desmotivação, com baixa eficiência no trabalho, onde “*o labor perde o sentido e passa a ser um fardo e, por vezes, o profissional apresenta ímpetos de abandonar o emprego*” (Valente, 2014: 26).

Alguns autores compreendem que as manifestações sintomáticas de *burnout* podem ser de ordem afetiva, cognitiva, física, comportamental e motivacional (Gil-Monte Peiró, 1997, Schaufeli & Buunk, 2003; apud Valente, 2014). Indicando transformação, subtração e perda de potencialidades e capacidades corporais e psíquicas dos trabalhadores, as manifestações afetivas são retratadas na literatura como alterações bruscas no humor, prevalecendo um clima triste diante do exaurimento dos recursos emocionais da pessoa, manifestações de agressão, irritabilidade, ansiedade, baixa tolerância a frustração,

sensibilidade elevada, hostilidade e desconfiança em relação aos destinatários, colegas e superiores. Nas manifestações cognitivas, o pensamento torna-se mais rígido, esquemático e distante, com prejuízos à memória e atenção, perda da criatividade, distração, criticismo generalizado, percepção cínica e desumana dos destinatários marcada por negativismo, pessimismo e diminuição da empatia. No aspecto físico, as manifestações aparecem como alterações cardiovasculares (dor precordial, palpitações, hipertensão), problemas respiratórios (crises asmáticas, taquipnéia), problemas imunológicos (aumenta a frequência de infecções, alergias, alterações da pele), cansaço frequente, dores musculares, problemas digestivos, enxaquecas, insônia, depressão. Há o aumento do nível de excitação, ao lado da perda da conduta pró-ativa da pessoa, no aspecto comportamental, de modo que o sujeito perde a capacidade de *“planejar, projetar e definir metas, especialmente as laborais”*, sendo comum nesta fase o aumento do consumo de estimulantes e outros tipos de abuso de substâncias. Nas manifestações motivacionais, tem-se a perda do zelo, entusiasmo, interesse e idealismo do profissional, emergindo a desilusão e a decepção.

O exaurimento ou esgotamento dos trabalhadores constitui-se nas perdas cotidianas das suas capacidades e potencialidades em decorrência da alta pressão e exigência produzidas pelos meios de intensificação do trabalho. A gestão do trabalho por metas, bem como sua associação aos programas de premiações, promoções vinculadas ao desempenho e avaliação com base nos resultados, são apontados na gênese do esgotamento e propulsão de transtorno mental entre bancários, indicando fatores do trabalho que sobreelevam a força psíquica que deve empreender o trabalhador para lidar com as exigências cotidianas e crescentes das tarefas. A estes fatores se acrescentam o acirramento da competição e fragmentação dos laços sociais entre os colegas de trabalho, alimentados pela empresa com a imposição de metas sempre superiores, ao lado da ameaça de exposição (e constrangimento juntos aos demais colegas) dos sujeitos que se mostram aquém da desenvoltura esperada pela lógica da expansão e acúmulo de lucros.

*Eu não levanto direito para ir ao banheiro. (...) As metas absurdas imposta pelos superiores, que querem **a qualquer custo** alcançá-las, fazem com que o adoecimento da classe aumente cada vez mais. Na maioria das vezes não é uma boa opção oferecida aos clientes e isso **abala os funcionários**. Vários fazem **tratamento psiquiátrico** e **frequentemente estão de atestado médico**. Passamos 98% da jornada de trabalho sentados ao **telefone**, e no **computador**. Existem diversos relatório gerenciais que **mensuram a produção** de cada funcionário e de cada carteira. Isso aumenta a **concorrência** para entregar ou cumprir as metas*

*impostas, além de expor os funcionários que não estão tão bem nas vendas. Tudo isso afeta a saúde dos funcionários que só conseguem uma **promoção** se cumprem **além das metas** do Sinergia. (Entrevista 10, 27 anos, 7 anos na empresa)*

A cobrança de metas, de resultados superiores e de versatilidade num contexto de alta pressão sobre as subjetividades e acúmulo de tarefas, ao lado da extensão da jornada laboral e contaminação do tempo livre pelas exigências patronais, conformam fatores do trabalho propulsores de sobrecarga laboral presente no agravamento da fadiga para manifestações de esgotamento, favorecendo a desmotivação para o trabalho e elevação dos níveis de absenteísmo.

A busca pela “excelência”, a superação dos resultados a qualquer custo, a manipulação das subjetividades em programas de remuneração variável e ascensão profissional que objetiva tornar os trabalhadores mais competitivos e produtivos, além de produzir o desgaste mental pela “intensa sujeição” com que devem comparecer os bancários frente às demandas patronais, favorece também a perda de capacidades corporais efetivas. Neste sentido, identificamos o desencadeamento de distúrbios orgânicos e prejuízos na realização de funções orgânicas básicas, como comer, dormir, satisfação de necessidades fisiológicas, indicando situações de desgaste orgânico-mental.

Conforme Seligmann-Silva (1994), a subtração das condições de realização das necessidades fisiológicas básicas em situações de trabalho diversas, e dada a natureza da própria tarefa, configura um “*intenso ataque contra a dignidade*”. Neste sentido, apontamos que a intensificação dos ritmos de trabalho combinada a gestão por metas submete os trabalhadores a um alto grau de envolvimento manipulatório e controle, impedindo-os de fazer pausas essenciais para o descanso, inclusive aquelas previstas em legislações trabalhistas e acordos coletivos (como o Art. 72 da CLT e a Cláusula 35<sup>a</sup> da Convenção Coletiva de Trabalho 2015/2016<sup>12</sup>).

Este ataque à dignidade, advindo da sujeição integral dos trabalhadores aos mecanismos de controle social e elevação de resultados aplicados na intensificação do trabalho revela-se na forma de transformações corporais de diversos tipos que apontam

---

<sup>12</sup> Acordo Coletivo de Trabalho FEBRABAN/CONTRAF-CUT 2015/2016, 2014/205 e 2013/2014 - Cláusula 35<sup>a</sup>: “Nos serviços permanentes de digitação, a cada período de 50 (cinquenta) minutos de trabalho consecutivo caberá um intervalo de 10 (dez) minutos para descanso, não deduzido da jornada de trabalho, nos termos da NR 17 da Portaria MTPS n° 3751, de 23.11.1990”. Art. 72 (CLT, 1943): “Nos serviços permanentes de mecanografia (datilografia, escrituração ou cálculo), a cada período de 90 (noventa) minutos de trabalho consecutivo corresponderá um repouso de 10 (dez) minutos não deduzidos da duração normal de trabalho”.



perdas nas capacidades de funcionamento saudável do corpo. As perdas orgânicas decorrentes da intensificação do trabalho no processo de desgaste dos bancários manifestam-se sob a forma de implicações ao aparelho digestório, urinário, sensorial e ao sistema nervoso central. Alguns dos problemas destacados referem-se à gastrite, herpes, insônia, conjuntivite (associada ao manuseio de documentos e ambientes empoeirados ou mofados), deslocamento de retina, danos auditivos, dores lombares, dores nos pulsos e ombro, dores de cabeça. Vale assinalar que pesquisa anterior (SEEB-DF, 2014) ressaltara que 67,6% dos bancários apresentam riscos médios a alto de danos físicos (dores no corpo e distúrbios biológicos) em decorrência da organização do trabalho.

*São muitas coisas acumuladas. Tem gente na agência que **não está dormindo**. Muita gente **muito nervosa, com gastrite, herpes, insônia**. Tem gente chorando. Tinha uma colega minha chorando hoje na agência de manhã. Porque a pessoa não dá conta de atender. Os clientes ficam 2 horas na fila, chegou a 2 horas mesmo essa semana. Ficam frustrados, descontam na gente, ainda fica uma pilha de coisa que a gente devia ter feito. E aí aquele cliente volta brigando com você, aí tem gente que não consegue deixar pra trás isso, e **desligar**, e que sonha com isso. Tem duas pessoas que estão constantemente trabalhando depois do ponto lá porque querem digitar as coisas, querem evitar de ficar sem dormir à noite, tentando resolver os problemas. (Entrevista 9, 28 anos, 2 anos de banco)*

As dificuldades do sono e o desânimo apareceram com destaque nas manifestações de acentuação do desgaste entre os bancários, muito associados ao exacerbado controle patronal e internalização das regras da empresa, ao acúmulo de tarefas num contexto cada vez mais enxuto e a pressão mental advinda das cobranças de metas e resultados superiores, alargando o estado de alerta e vigília dos bancários. Fatores do trabalho que contribuem para acentuação das perdas orgânicas neste processo estão relacionados à pressão psicológica e cognitiva advindas da exigência de mais ou melhores resultados, “olhar muito para o computador”, atentar para várias telas de sistemas num curto período de tempo e exigência de raciocínio rápido, ter que ler e interpretar diferentes normativos durante a jornada, repetição e rotinização das tarefas, barulho ininterrupto durante a jornada de trabalho, ritmo estafante da atividade.

Sobre distúrbios do sono e insônias, Le Guillant aponta que, dada certa situação laboral, “a sobrecarga de trabalho, os aborrecimentos com observações injustificadas e às vezes grosseiras dos clientes, a desclassificação social da profissão, etc.” podem ser fatores desencadeantes de “neuroses”, assinaladas principalmente por distúrbios da

hipersonia diurna, insônia noturna e insônia quase total. As alterações somáticas decorrentes desses quadros exprimem as repercussões orgânicas do esgotamento nervoso, podendo se expressar como angústias, palpitações, cefaleias persistentes, anorexia, alterações cardiovasculares e menstruais (Borsoi, 1995: 123). Ademais, as alterações e prejuízos ao sono quando na redução das horas de descanso podem trazer sérias implicações ao funcionamento saudável do corpo contribuindo para elevar a mortalidade dos indivíduos submetidos a tais situações.

A função imunológica, o metabolismo de carboidratos e as funções endócrinas também sofrem graus variados de alterações durante as situações de fadiga. Estudo revela uma elevação na mortalidade de indivíduos severamente submetidos a uma privação diária de sono (< 4h de sono por noite), relacionando-os a um fator de probabilidade de incidência de morte de 2,8 em um período de 6 anos, quando comparados a indivíduos com tempo de sono normal. A repercussão da privação do sono sobre a saúde é insidiosa e o seu impacto sobre a saúde pode ser detectado a longo prazo (anos) (Neto, 2006).

Nas manifestações de exaurimento, as situações de ascendente desgaste reverberam as particularidades do trabalho bancário desenhadas sob a rápida inserção das inovações tecnológicas na reorganização produtiva do capital, que trouxe maior compressão e aceleração de fragmentos do corpo no processo de trabalho principalmente na dimensão sensória e dos membros superiores (olhos, mãos, pulsos e antebraços), ao lado de maior intensidade do uso das funções mentais do organismo. Corroborando Santos,

Agora, o esforço físico demandado é de outra natureza. É um esforço leve e, por isso, capaz de ser repetido em alta velocidade pelas mãos e pelos dedos por várias vezes, e cobra, ao mesmo tempo, uma postura estática e a sobrecarga dos segmentos do corpo. (...). No setor de serviços, por exemplo, ganham destaque as doenças do trabalho que exigem alta capacidade cognitiva. O trabalho resume-se em números, cálculos, sinais luminosos, mostradores, teclados e monitores em que o erro do trabalhador implica repercussões com responsabilidades excessivas. Soma-se a esses fatores o trabalho sentado, repetitivo, monótono e uma vida sedentária fora do trabalho (Santos, 2005 apud Lara, 2011: 80).

Diante da discussão sobre as atividades penosas, identificamos fatores laborais associados a falta de controle do trabalhador bancário sobre o quando, o quanto e o como suporta as demandas do trabalho no processo de evolução da fadiga para o esgotamento, ressaltando manifestações de desânimo ao lado da contínua imposição de mais trabalho e subsequente maior produção do desgaste no cotidiano da atividade. A gradativa elevação da intensidade do trabalho aprofunda manifestações de desgaste orgânico-mental na medida em que a ausência de um “limite subjetivo” impele o trabalhador a suportar cargas

laborais até uma barreira que, relatada como algo capaz de “empurrar até onde dá”, avança no sentido de provocar uma subtração progressiva das suas capacidades potenciais/efetivas corporais e psíquicas, interferindo de forma incisiva sobre as condições de saúde do trabalhador. Neste caminho, o desgaste expresso como fadiga físico-mental ou cansaço generalizado pode evoluir para situações de exaurimento ou esgotamento do sujeito impulsionado pela ausência de controle sobre o “*planejamento do trabalho de modo a modificar os contextos que geram incômodo, sofrimento e esforço em demasia*”.

*Eu considero assim: você coloca um burrinho carregando um saco de arroz. Ele vai andar muito. Ah não, mas esse burrinho aguenta mais, então vamos colocar dois. E continua andando. Agora vamos colocar três. Hoje eu estou praticamente com 50 sacos de arroz nas costas e continuo andando. Eu produziria mais se tivesse dois, só. Mas eu estou com 50. Não tem para quem dar os outros 48 pacotes, então eu **to empurrando até onde dá**. Porque **falta gente, em todas as áreas**. (...) [Depois de uma rotina de trabalho] eu **não presto pra mais nada**. Quando eu saio da agência, eu saio com o **ouvido zunindo**. (...). Eu fico 10 minutos com a cabeça embaixo do travesseiro **até eu descansar**. Passa, aí eu volto mais sossegado, mas ainda assim meio **cansado**, meio **desanimado**. (Entrevista 4, 33 anos, na empresa)*

A expropriação das subjetividades no assujeitamento às demandas patronais, constituída sob as exigências de cumprimento de resultados dentro das condições dadas pela empresa, enquanto fonte de exaustão, revela-se quando o trabalhador aponta precisar de um tempo para “descansar a cabeça” depois da jornada laboral, mesmo já estando em casa e longe do ambiente de trabalho. Nesse processo, indica-se a precarização social do trabalho e da saúde manifesta num grau de esgotamento mental que aponta dificuldades do trabalhador para realizar funções orgânicas com capacidades anteriormente existentes, trazendo implicações negativas sobre as funções mentais, bem como a subtração de energia e tempo para a família, amigos, lazer, estudos, organização sindical, etc. Conforme dados de SEEB-DF (2014), 7 a cada 10 bancários (72,9%) apresentam risco de médio a alto de esgotamento mental.

### ***Potencial patogênicos do trabalho e surtos mentais***

Advindo da maior exploração do trabalho, o desgaste manifesto como profundo exaurimento, na expressão de um “sugamento integral de si”, de menos e baixa energia

total, indicando acentuada perda de força, mostra as alterações negativas na saúde que podem decorrer de um contexto de trabalho nocivo, penoso e estafante, como se observa atualmente no setor bancário público. Neste processo de esgotamento, observamos a acentuação do sentimento de apreensão e ansiedade dos bancários diante da suscetibilidade ao desenvolvimento de algum transtorno psiquiátrico, da possibilidade de perda do “equilíbrio” e emergência de comportamentos agressivos, da iminência de surtos ou crises mentais, frente à precarização das condições de trabalho.

Em pesquisas com trabalhadores industriais de Cubatão e São Paulo, dos setores siderúrgico, petroquímico, químico e de fertilizantes, Selligmann-Silva (1994: 181) percebeu que a acentuação da *insônia, desânimo e irritabilidade* eram manifestações comumente vinculadas a episódios de crises mentais ou desencadeamento de afecções psíquicas em trabalhadores que já estavam “*vivenciando condições de trabalho e de vida nitidamente desgastantes*”, aparecendo como aspectos predominantes da constituição de um cansaço constante que antecede a primeira manifestação de crise.

De modo a compreender a evolução da fadiga para problemas mais graves de saúde e sua contribuição nos processos de adoecimento mental, a autora identifica que certas manifestações de crises mentais emergem em situações laborais marcadas pela *intensificação do ritmo de produção* observada em fases de aumento do esforço produtivo das empresas e concomitante *sobreesforço*, que agravam a insônia e irritabilidade culminando em *crises de agitação psicomotora* e *crises hipertensivas acompanhadas de distúrbios neurológicos*. Outra manifestação de crise mental destacada pela autora desencadeia-se do *prolongamento de jornada de trabalho por semanas* que, acrescido da *supressão de folga*, pode produzir *crises de agitação psicomotora*. Aponta também a manifestação de *surtos psicóticos* em situações laborais em que se verificam extensas jornadas de trabalho denominadas “*dobra de turno*” (trabalhar 16 horas seguidas) (Seligmann-Silva, 1994).

Na presente pesquisa, não tivemos oportunidade de realizar estudos de casos aprofundados para averiguar a configuração de surtos mentais entre bancários, desde a imbricação entre as histórias de vidas particulares dos sujeitos entrevistados, as trajetórias profissionais e as situações de trabalho, visto que os mesmos não relataram já ter manifestado alguma crise mental em decorrência da atividade. Entretanto, há a percepção da iminência de surtos mentais, associados a um cotidiano marcado por exaustiva

sobrecarga laboral, entendida pela sensação de “sugamento do sujeito”, um cansaço constante e geral no qual emergem sentimentos de irritabilidade, desânimo e mudanças negativas no sono (como a hipersonia diurna), além da insatisfação, desprazer, frustração, apatia, vontade de chorar/choros constantes, perda da energia e da disposição, dores constantes, sensação de “não consegue desligar” do trabalho, sofrimento diante da pressão de tempo ou de qualidade para realização das tarefas, pensamentos favoráveis a abandonar o emprego, a por fim a situação em que se encontra (“de sair e nunca mais voltar”), apreensão, angústia, medo de perder o equilíbrio, medo de surtar.

***Morta. Exausta. Não consigo pensar em nada. Não consigo desligar... Na verdade eu não fico pensando no trabalho, eu fico meio apática. Muito, muito cansada. O corpo cansado, as costas meio doloridas. Aí fico com muito sono o dia todo. Fico sem disposição para fazer outras coisas, fico irritada. Muita vontade de chorar, às vezes eu saio do trabalho com vontade de chorar. (...) Eu achava até ano passado que eu era uma pessoa inabalável. Estava sempre de boa, o cliente gritando na minha cara, e eu lá de boa, nem fazia cara feia... E nos últimos tempos eu estou começando a me preocupar de ficar uma pessoa desequilibrada. De surtar. De um dia gritar com alguém. De largar, pedir demissão, de sair e nunca mais voltar. (...) Tem tido um impacto negativo na minha vida pessoal pois eu tenho tido muito menos energia, muito menos vontade pra fazer as coisas que eu quero, porque eu fico muito sugada o tempo todo. (Entrevista 9, 28 anos, 2 anos na empresa)***

O potencial patogênico do trabalho intenso associa-se a forte incidência da carga psíquica e cognitiva dadas pelas altas demandas de esforço intelectual e emocional para cumprir as exigências patronais, constituindo-se por fatores do trabalho que, diariamente, acrescentam mais pressão mental sobre os trabalhadores e mais gasto de energias, na medida em que lhes exigem resultados superiores em termos de qualidade e/ou quantidade. Nesse sentido, os entrevistados indicam certas experiências suas ou de colegas em situações laborais estafantes e geradoras de sofrimento que indicam o potencial patogênico do trabalho, onde os bancários percebem a iminência de surtos ou crises mentais ao lado da elevada incidência do estresse verificado nessa categoria.

O termo “estresse” foi usado originalmente na física para traduzir o grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a esforço ou tensão, tendo entrado no campo das ciências biológicas no século XX pela proposta de Cannon, de que níveis críticos de estresse, desencadeados por estímulos físicos e emocionais, põem em risco o controle homeostático de um organismo (Dato, 1978, Kudilka & Kirschbaum, 2001; apud Valente, 2014). O estresse no trabalho ocorre quando as demandas percebidas do trabalho

ultrapassam os próprios recursos internos e externos para fazê-lo (Folkman e col., 1987 apud Valente, 2014), e, em estágios crônicos, pode associar-se a pressão arterial instável e hipertensão, aumento dos níveis de colesterol, tensão muscular, diabetes, úlceras, dores de cabeça, abuso de substâncias, dificuldade de concentração e de reter informação (Colligan & Higgins, 2005 apud Valente, 2014).

Lekaet al. (2004 apud Valente, 2014) reconhece que fatores relacionados ao contexto e conteúdo da atividade conformam fontes geradores de estresse no trabalho. Na atividade bancária, essas fontes estressoras podem ser identificadas nos seguintes elementos: conteúdo das tarefas (monotonia, repetitividade, subutilização de habilidades, tarefas sem sentido, tarefas desagradáveis), carga e ritmo de trabalho (sobrecarga, trabalhar sob pressão de tempo), horário de trabalho (longas jornadas laborais), participação e controle (baixa participação na toma de decisões, pouco controle em relação aos métodos, ritmo, horário e ambiente de trabalho), carreira, status e salário (insegurança, reduzidas perspectivas ou pouca possibilidade de promoção, sistemas de avaliação de desempenho pouco claros ou injustos, exigência de maior qualificação), papel na organização (ambiguidade de papéis, responsabilidade por pessoas, lidar continuamente com outras pessoas e seus problemas), relações interpessoais (precariedade nas relações com supervisores, baixo apoio social dos colegas, *bullying*, assédio e violência no trabalho, isolamento físico ou social), cultura organizacional (falta de clareza sobre os objetivos e estrutura organizacionais).

O estresse entre bancários se mostra relacionado às cargas cognitivas demandadas dos conteúdos próprios das tarefas e dos instrumentos laborais, e às cargas emocionais acentuadas na atividade do atendimento, desde as tensões originárias da relação com os clientes e das cobranças por resultados. O trabalho dos bancários é experienciado como uma experiência cotidiana de “muito estresse”, onde a exigência de maior “controle emocional” diante das exigências patronais aprofunda a experiência do sofrimento, numa situação estressora de trabalho.

*É muito difícil. Quem realmente não tem o **controle emocional**, quem não está preparado pra isso, **sofre muito**. E possivelmente não conseguiria trabalhar, porque é **muito estresse** mesmo. Então eu procuro sempre colocar minha **saúde** em primeiro lugar pra conseguir trabalhar. Tendo esse **pensamento** eu consigo manter a **calma**...não levar as críticas dos outros para o lado pessoal. Saio, tomo um café lá dentro, um chá, alguma coisa. Pra me **tranquilizar** às vezes, pra dar uma **pausa**. Tento me organizar da melhor forma possível com relação às **tarefas** pra conseguir*

*ter esse controle. Porque o **descontrole dos clientes** nos afeta muito também. Hoje mesmo ligou um pra mim brigando porque aumentaram as tarifas. (Entrevista 3, 30 anos, 3 anos na empresa)*

Na tentativa de se evitar o potencial patogênico estressor e gerador de sofrimento desses ambientes, os trabalhadores procuram “se reorganizar” em relação às tarefas num contexto de forte pressão, sobrecarga de trabalho e redução de quadros de funcionários, ao tempo em que buscam situações que lhe retomem calma, buscando pausas durante a jornada (para tomar um café, um chá) no sentido de se tranquilizar e manter o controle sobre seus processos subjetivos, nas dimensões cognitiva, emocional e corpórea, para evitar o agravamento das tensões da rotina laboral e poder seguir trabalhando.

A cada 100 bancários, 45 foram diagnosticados com estresse, 70 a cada 100 declaram-se estressados; e, neste quadro, 73,16% consideram que o número de funcionários nos locais de trabalho não é suficiente (ANABB, 2014). Em paralelo a sobrecarga laboral dada pela exigência de flexibilidade e versatilidade dos trabalhadores, no contexto da empresa enxuta, como fonte geradora de estresse no trabalho, Falzon & Sauvagnac (2007 apud Chiariello & Eid, 2011) sinalizam que o estresse pode decorrer de demandas de polivalência na realização das tarefas associadas à inserção de novas cargas laborais e exigência de maior mobilização cognitiva no dia a dia da atividade.

O **trabalhador polivalente** deve mobilizar toda a sua **capacidade cognitiva** e mesmo renovar seus conhecimentos **diariamente** para melhor servir à produção em **constante transformação**, levando também à necessidade de **integração das capacidades e competências diversas**. Entretanto, a polivalência ainda guarda a cisão entre concepção e execução do trabalho, pois a amplitude da ação do operador tem como limite o planejamento da atividade e o delineamento de seus objetivos principais. A polivalência **enriquece os conteúdos do trabalho**, mas assimila novas responsabilidades e, não raro, **novas cargas de trabalho**, contribuindo para a intensificação do trabalho e a incidência do **estresse** (Falzon & Sauvagnac, 2007 apud Chiariello & Eid, 2011: 3).

Neste escopo, no agravo à saúde que se desdobra entre quadros de fadiga crônica, esgotamento e adoecimento mental, a intensa manifestação de angústia, frustração e inadequação emerge diante das condições concretas que encontram os trabalhadores para a realização das tarefas e expectativa da empresa de desempenho satisfatório aos interesses patronais, contribuindo para acentuar os níveis de ansiedade, até graus patológicos.

*Na verdade, rotineiro, mas que não gera afastamento só quando agrava, muita angústia e ansiedade. Muita angústia e ansiedade... Sempre uma situação de*

*inadequação. De incompetência, de ser incapaz. (Entrevista 8, 53 anos, 27 anos na empresa)*

A ansiedade desencadeada por fatores do trabalho se expressa associada à irritabilidade e desconforto com a situação laboral; a preocupação, apreensão ou medo num contexto de alta cobrança e exigência de maior envolvimento com o trabalho; até como manifestação de algum problema de saúde ou transtorno mental, em que a subtração das capacidades efetivas e potenciais do trabalhador volta-se, de forma destrutiva, para seu modo de ser e seu convívio social. Assim, sob situações que escapam o controle do processo produtivo pelos trabalhadores, os níveis de estresse e ansiedade desenvolvidos ao longo do processo de desgaste podem se acentuar para quadros de distúrbios de ansiedade, como nas compulsões/dependência químicas ou comportamentais.

### ***Consumo de drogas psicoativas***

Ao lado da incidência de transtornos mentais, como sinal dos desdobramentos da intensificação do labor sobre as condições de saúde dos trabalhadores, tem-se apontado o uso abusivo de substâncias psicoativas<sup>13</sup> na categoria bancária. Seu uso está relacionado a busca de meios para suportar as condições de trabalho em um contexto altamente exigente, competitivo, repleto de cobranças, pressão, metas de resultados e formas de envolvimento manipulatório que investem incisivamente sobre as subjetividades dos trabalhadores.

Nesse sentido, podemos identificar que os bancários consomem ou conhecem colegas que fazem uso leve-abusivo de drogas psicoativas nos seus diversos tipos, estimulantes, depressoras e alucinógenas, provocado pela situação de trabalho. Dentre as drogas mais citadas, aparecem o álcool (10), rivotril ou ansiolíticos e antidepressivos (5) e maconha (4) como as mais presentes na vida dos trabalhadores bancários dos bancos analisados, sendo relatadas também, em menor frequência, a nicotina (3) e a cocaína (1). No curso do processo de cansaço e esgotamento, destacam-se o uso do álcool e da maconha no cotidiano da categoria bancária como recurso para lidar com as implicações à vida social e à saúde geradas pela situação de trabalho intenso e estafante.

Estimulantes que comportam cafeína (encontrada no café, chá, chocolate, alimentos

---

<sup>13</sup>Drogas que agem no sistema nervoso central com efeitos estimulantes, depressores ou alucinógenos, alterando o humor, a percepção e o funcionamento cerebral.



e bebidas compostos por cola, erva mate) no princípio ativo foram citados indiretamente pelos entrevistados, mais como aspectos da alimentação no cotidiano laboral ou relaxante/desestressor, do que relacionados a um consumo leve-abusivo de substância psicoativa em função do trabalho. Considerando que existe atualmente o fornecimento de café aos funcionários durante a jornada laboral, remete-se ao fato da cafeína agir como uma droga capaz de elevar a vigilância e o desempenho profissional em situações de fadiga e estresse associados a sobrecarga de trabalho, sendo largamente utilizada em atividades que requerem o uso intensivo da atenção e concentração, o prolongamento das horas de trabalho e alterações de turno, como aponta Neto (2006: 969) sobre a atividade médico-anestesista. Ademais, o autor afirma que “*os avanços da neuroquímica associadas a exigências econômico-financeiras elevam a utilização de drogas com finalidade de elevação da performance profissional. Esse tipo de situação ainda é pobre em dados epidemiológicos*”.

Diante da precariedade das condições de trabalho e risco de adoecimento associado às exigências patronais, de maneira similar ao álcool, o uso de drogas depressoras e alucinógenas como nicotina e maconha guardam forte relação com situações de trabalho com elevada sobrecarga laboral e fatores estressantes no trabalho, identificando-se como recurso para espairer, relaxar e amenizar a tensão vivenciada no cotidiano da atividade. O uso de drogas estimulantes, como cocaína, pode estar relacionado à busca de meios para lidar com as elevadas pressões advindas do trabalho e com as dificuldades encontradas no percurso da vida profissional, como em situações de redução salarial via descomissionamento, incitando o desencadeamento de problemas mentais. Podemos atentar também que, dado o maior preço desta droga em relação ao álcool e maconha, por exemplo, torna-se mais viável sua aquisição/consumo por trabalhadores lotados em postos de trabalho com maior poder aquisitivo.

*O [fulano] mesmo, a gente conversou com ele porque todos os dias ele estava saindo pra beber. Ele tem 26 anos. E ele fuma, estava fumando muito, muito mesmo. Cigarro normal mesmo. Ele saía constantemente do horário de trabalho pra fumar, a cada uma hora. E ele já saía do trabalho com a perspectiva de espairer bebendo, e logo fumava mais porque estava bebendo. Isso foi um problema... Eu fumo maconha, e eu **tento fazer o uso recreativo** disso. Mas acho que tem muito a ver também com a parte de **desestressar**. Um outro colega que perdeu a função, ele teve problemas com drogas, com cocaína... pegava heroína pra vender e conseguir cocaína, aí, entre aspas, ele conseguia um lucrozinho maior*

*de cocaína. Acho que o problema de **afastamento** e **depressão** dele, acho que foi tudo **consequência** disso. (Entrevista 7, 27 anos, 2 anos na empresa)*

O consumo de substâncias psicoativas estimulantes, depressoras ou alucinógenas, antes, durante ou após a jornada laboral, não necessariamente mostra-se como uso abusivo ou dependente, ou indica a presença de algum transtorno mental. No entanto, diante da situação de trabalho dominado, o acréscimo dessas substâncias de modo leve ao abusivo no cotidiano dos bancários, em consonância com o incremento das formas de controle e expropriação das subjetividades, pode implicar em drásticas transformações sobre a vida social e modo de ser do trabalhador. Fator do trabalho determinante para o processo saúde-doença, a elevada sobrecarga laboral atribuída na atividade e o nível de esforço dispendido no cotidiano das tarefas associam-se ao consumo recreativo ou “desestressor” de drogas psicoativas como álcool e maconha, bem como ao consumo cotidiano medicamentoso de drogas benzodiazepínicas (rivotril).

*Qualquer probleminha que eu realmente vejo que vou sentir desconforto no trabalho eu não vou mais trabalhar, antes não fazia isso, eu ia trabalhar mesmo com desconforto. Já fui trabalhar muitas vezes assim, hoje não. Tem muito índice de **atestado**. Muito índice de **depressão**. **Metade da agência toma rivotril e remédios desse tipo**. Coisa que eu nunca faria. Acho que se chegasse ao um ponto de ter que tomar um remédio desse eu saía da empresa antes. Mas é péssimo, isso eu sei. Eu já presenciei uma turma numa festa fumando **maconha**. Pessoas que eu não esperava isso, mas eu considero isso aí totalmente **normal**. Ainda mais num final de semana, numa festa. Tem pessoas lá que **bebem muito**, mas não são que vão trabalhar bêbadas e faltam o trabalho porque beberam. Acho que a vida dessas pessoas **fora do banco** não tem nada a ver com o banco. (Entrevista 1, 45 anos, 15 anos na empresa)*

Conforme Seligmann-Silva (1994), o consumo excessivo de bebidas alcólicas age como “*recursos para relaxar e amenizar a tensão vivenciada em situação de trabalho*” onde os trabalhadores estão “*submetidos a pressões de chefias, grandes riscos, altas exigências de atenção e/ou de responsabilidade, entre outras circunstâncias potencialmente ansiógenas, ou constrangedoras*”. A autora indica que a ingestão abusiva de álcool pode funcionar como:

- meio para anestesiar o sofrimento psíquico.
- forma de evitar a tomada de consciência e fuga da percepção de uma realidade penosa para o sujeito.

- busca de satisfação compensatória a frustrações profissionais ou à falta de prazeres acessíveis, como os afetivos e de oportunidades de lazer significativo.
- função peculiar de dar coragem<sup>14</sup>.
- função concomitante de anestésica do sofrimento e de auto ataque diante de sentimentos de impotência e auto desvalorização, autoacusações pelo fracasso e aniquilamento vivenciados.
- meio de dirigir a agressividade para o exterior, como a família.

No rol das substâncias psicoativas presente no cotidiano dos bancários, aponta-se que 3 a cada 10 (33,42%) receberam indicação para tomar antidepressivos (dados da ANABB, 2014). Este índice, ao lado dos crescentes episódios depressivos nas concessões de afastamentos previdenciários e de benefícios por acidentes ocupacionais, indica tanto o aumento da expressão de quadros depressivos, como a incidência da *medicalização* nesta categoria profissional, imersa cotidianamente no trabalho intensificado, em situações favoráveis a manifestação de diversas formas de sofrimento e adoecimento, que contribuem para a elevação dos níveis absenteísmo e rotatividade no trabalho.

Diante da emersão de transtornos de ansiedade, estresse e depressão na categoria bancária, o antidepressivo rivotril, nome comercial do clonazepam, aparece como uma das drogas relatadas pelos bancários entre as mais consumidas, indicando a popularização deste medicamento entre esses trabalhadores, devido à necessidade de se manterem produtivos diante das condições de venda de sua força de trabalho. O aumento do consumo dessa droga indica como o adoecimento mental dos trabalhadores é benéfico para a indústria farmacêutica que, alimentada pela precarização do trabalho e da saúde, no solo da empresa enxuta, tem a expectativa de faturar R\$ 47,9 bilhões em 2020, frente aos R\$ 29,4 bilhões faturados em 2014 no Brasil. As principais multinacionais que operam no mercado farmacêutico brasileiro são Pfizer, Novartis e Roche (que produz o rivotril) (SETOR SAÚDE, 2015).

O Clonazepam é um benzodiazepínico altamente consumido no Brasil. Atualmente, o medicamento está disponível em 68 diferentes formulações no mercado brasileiro e é prescrito para **transtornos de ansiedade e de humor**, além de ser cada vez mais consumido por profissionais da educação. Apesar de estar disponível em formulações genéricas (conforme lei 9787/99), o Rivotril®, da Roche, foi o 13º medicamento com o

---

<sup>14</sup> Como esclarece a autora sobre esta peculiaridade, “na prática, a busca dessa coragem para o enfrentamento não chega a se configurar no cotidiano, pois muitos trabalhadores bebem depois do trabalho e nos dias de folga, e não antes de ir par ao trabalho” (pp.183).

maior volume de vendas em reais em 2012, tendo movimentado R\$113,96 milhões. No quadro global, o Brasil tornou-se líder na fabricação de Clonazepam em 2013, com 3,2 toneladas fabricadas no ano (FÓRUM, 2015. Grifos nossos).

A esteira diagnóstico/medicamento/trabalho, em detrimento de tratamentos aprofundados com acompanhamento psicológico combinado a medidas preventivas que incidam sobre os fatores do trabalho geradores de problema de saúde, reflete mecanismo de dominação do capital que busca manter os indivíduos produtivos numa alta cadência de resultados e ritmo de produção, consoante às exigências patronais do dia a dia da atividade. A constante pressão das chefias, a cobrança de metas, a ameaça de desemprego e de ser preterido em processos seletivos por causa de desempenho abaixo do esperado, e a alta competitividade entre os colegas, coincidem para a elevação do consumo de drogas psicoativas como recurso para lidar com a situação laboral que, obscurecendo a relação social da exploração do trabalho pelo capital, pode desenvolver processos de dependências, transtornos mentais e perdas orgânicas nos sujeitos usuários.

Ao lado da elevação do consumo de drogas psicoativas, estudo realizado com bancários do Distrito Federal aponta que 53,6% desses trabalhadores apresentam riscos médios a altos de manifestarem algum dano psicológico, “definidos por sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida em geral”, cujos mais críticos referem-se a presença do mau humor, tristeza, vontade de desistir de tudo, perda da autoconfiança, amargura e solidão (SEEB-DF, 2014: 9). Acrescenta-se que 14,50% dos bancários foram diagnosticados com algum tipo de transtorno mental (ANABB, 2014).

O sentimento de tristeza, quando presentes na maior parte do tempo da pessoa, ao se associar a anedonia ou perda da capacidade de sentir prazer com consequente perda de interesse pelas atividades habituais, mais as manifestações de choro fácil, podem suscitar as síndromes depressivas. Tais distúrbios apresentam ainda prejuízos nas capacidades cognitivas (pensamento tomado por preocupações frequente e por vezes exageradas, pessimismo, desesperança, ideias de ruína, baixa autoestima, desvalia, sentimento de culpa por vezes inapropriado, hipocondria); psicomotoras (retardos tanto do pensamento como dos movimentos, sensação de fadiga e diminuição da energia, inquietação e principalmente com sintomas ansiosos); neurovegetativas (perda/aumento de peso, alterações do sono com dificuldade para inicia-lo, mantê-lo e despertar precoce, disfunção erétil); e em relação à volição, quando emergem vontade de morrer, a ideação suicida e mesmo tentativa de auto

agressão (Zanetti & Lafer, 2008 apud Valente, 2014).

Sobre os fatores do trabalho que contribuem para emergência da depressão, Valente (2014) aponta que a depressão em bancários está relacionada a: trabalho em agência, alto desgaste e esforço, baixa recompensa, comprometimento excessivo, baixo apoio social. Ao lado de sentimentos de tristeza, inutilidade, choro constante, dificuldades em realizar as tarefas com satisfação, e perda do interesse pelas coisas, em seu mais alto grau a depressão pode resultar em pensamentos destrutivos e na morte do sujeito, aumentando em 20 vezes o risco de suicídio (Macial et. al., 2006, Botega et al, 2006; apud Santos, 2009).

### ***Morte por sobrecarga de trabalho***

Para iniciarmos esta seção, em respeito à memória dos trabalhadores e trabalhadoras que sucumbiram diante das ofensivas do capital nas intensas reorganizações produtivas do trabalho nos bancos, reiteramos abaixo a homenagem proposta por Xavier (1998), para seguirmos lembrando que, como afirmou Finazzi-Santos (2009), “*os bancários mortos no trabalho são muito mais do que ‘números’: são pessoas com nome e sobrenome*”.

“Um consternado minuto de silêncio por mais de uma centena de bancários que foram levados ao suicídio, recentemente, nos próprios locais de trabalho.

Estes são alguns que morreram:

Ângelo Quadros de Medeiros, em 9 de janeiro de 1998, do Banco *Meridional*, jogando-se do 13º andar do Prédio da Direção Geral (Centenária), em Porto Alegre (RS); Mário Schneider, em 12 de fevereiro de 1998, da área de Compensação Regional do *Banco do Estado do Rio Grande do Sul*, de Santo Ângelo (RS), com tiro de revólver, dentro do cofre do banco; Neusa Maria Medeiros de Oliveira, *Caixa Econômica Federal*, levada à morte por aneurisma cerebral, depois de inúmeros assaltos e transferências, e pressão por resultados, 13 de fevereiro de 1998, em Porto Alegre (RS); Expedido José da Silva, em 12 de fevereiro de 1995, Cesec, *Banco do Brasil*, Natal (RN), com um tiro de revólver; Carlos Gondim Sampaio, em 10 de fevereiro 1995, Cesec, *Banco do Brasil*, Fortaleza (CE), com um tiro; Gerson Soares dos Santos, em 24 de março de 1995, Cesec, *Banco do Brasil*, Andaraí (RJ), por envenenamento; Edinaldo Pinheiro dos Santos, em 9 de abril de 1995, Cesec, *Banco do Brasil*, Maceió (AL), com golpes de tesoura; Hilton Matos Moraes, Cesec, *Banco do Brasil*, Bacabal (MA), por enforcamento; Moacir Humberto Botelho, 10 de maio de 1995, Dourados (MS); Ulisses Moreno Benigno, em 29 de junho de 1995, Cesec, *Banco do Brasil*, Praça do Carmo, Fortaleza (CE),

com um tiro de revólver; José Antônio Gomes da Silveira, *Banco do Brasil*, em 29 de junho de 1995, Oliveira dos Brejinhos (BA), com tiro de revólver; Florinda Yoko Kikuch, em 17 de julho de 1995, *Banco do Brasil*, Agência Marechal Deodoro, Curitiba (PR), jogando-se pela janela do 12º andar; Lauro Hübner, *Banco do Brasil*, Agência Ibirubá (RS); Israel dos Santos Guerra, Cesec, *Banco do Brasil*, Bauru (SP), mediante corte dos pulsos; Adilson Oliveira, em 7 de março de 1996, *Banco do Brasil*, Agência Carangola (MG); Eugênio Carlos Gurjão Cortonesi, em 11 de abril de 1996, *Banco do Brasil*, Agência Cajuru, (SP), com tiro; Marcelo Elias do Nascimento, em 14 de abril de 1996, *Banco do Brasil*, Agência Taguanorte (DF), por enforcamento; Flávio Brum Ruberti, *Banco do Brasil*, em 17 de maio de 1996, em Porto Alegre (RS), com tiro; Ivancildo Joaquim Ferreira, em 15 de junho de 1996, *Banco do Brasil*, Agência Major Izidoro (AL); Maurício Santos Silva, *Banco do Brasil*, Agência Campos Elíseos, (SP), por enforcamento na agência, usando gravata; Isamara José Paulo da Silva, *Banco do Estado do Ceará*, em 10 de fevereiro de 1995, da Agência Ibiapina (CE); Figueiredo Marques Guedes, do *Banco do Estado do Pará*, em 7 de fevereiro de 1995; Wilson Roberto Garcia, do *Bamerindus*, Matinhos, (PR); Renê Alberto Bortoloto, em 7 de agosto de 1997, do Escritório de Negócios da Agência Central da *Caixa Econômica Federal*, de Ribeirão Preto (SP), suicidou-se depois de ter alvejado o seu colega João Marcos Cardoso, que veio a falecer; Hugo Agapito Guimarães, foi morto em 14 de dezembro de 1994, *Banco do Estado do Rio Grande do Sul*, Agência Central de Pelotas (RS), pelo colega Celso Mendonça Mendes; David Câmara Domingues, da Agência de Barreiras (BA), do *Banco do Estado da Bahia*, em novembro de 1993; José Carvalho Sobral, *Banco do Estado de Sergipe*, em 24 de dezembro de 1994, por estar na lista dos que seriam demitidos pelo banco; José Carlos, do *Banco do Estado da Bahia*, de enfarte no Banco, por saber que seria demitido, em função do Projeto Phenix; Hajalmar Pinto Pereira, do *Banco do Estado da Bahia*, em 13 de dezembro de 1994 de Ataque cardíaco; Alfredo Costa Almeida, do *Banco do Estado da Bahia*, em 6 de maio de 1993, jogando-se pela janela, julgando forçada a sua aposentadoria; José Alves Teixeira, do *Banco do Estado da Bahia*, em 4 de setembro de 1992; Zacarias Gonçalves Aguiar, *Banco do Estado da Bahia*, em 1992, alegando injustiças do Banco com cortes de comissão para ele e para a sua esposa; Ana Veloso Sampaio, do *Banco do Estado da Bahia*, anorexia, em 7 de maio de 1993.”

As mortes relacionadas ao trabalho, apesar de fato presente na realidade da categoria bancária, geralmente são tratadas como um tabu, ou de pronto associadas a algum problema pessoal ou genético, desvinculado do trabalho, ainda que elas ocorram no contexto laboral, provocadas por situações anteriores de constante e profundo desgaste gerado em processos de intensificação do trabalho. Neste cenário, os suicídios entre bancário continuam sendo noticiados e guardando estreita relação com a situação de trabalho. Suicídios (principalmente aqueles realizados nos locais de trabalho) são gritos por socorro e pedidos de ajuda; eventos que sinalizam o grau de desgaste mental provocado

por um trabalho intenso, denso, pesado e penoso, denunciando o nível de exploração e sofrimento causado pelos domínios do capital sobre o trabalho, do dinheiro e do lucro sobre as vidas humanas. Como apontara Netto (2007), o suicídio no trabalho, as tentativas de suicídio ou outros comportamentos que levem à morte em si, são questões de saúde pública, e assim devem ser amplamente denunciados e enfrentados.

Não é nosso objetivo aqui tratar dos processos psicológicos que agem no suicídio, ou apresentar novos dados estatísticos sobre sua evolução na categoria bancária. Embora haja informações substanciais sobre este tema, não encontramos pesquisas mais atualizadas que tragam divulgação de estatísticas precisas sobre os casos de suicídio entre bancários (por exemplo, quantidade de mortes por ano, incidência por idade, por gênero, raça, setor, tempo de empresa, condição salarial, exposição anterior a condições laborais de risco acidental ou patogênico, etc.). Nossa intenção nesta seção é apresentar algumas considerações sobre o lugar das mortes relacionadas ao trabalho na evolução das manifestações de desgaste consoante o processo de intensificação do labor, refletindo sobre o grau de subtração e tendência de degradação das condições de vida que pode se verificar atualmente na categoria bancária.

Xavier (1998) verifica que entre os anos de 1993 e 1995 ocorreu 1 suicídio de bancário a cada 15 dias (76 incidências em 3 anos), considerando os óbitos como fenômeno crucial ocorrido nos tempos modernos, associado a quadros anteriores de depressão e fatores do trabalho como pressão por resultados e cumprimento de metas, autoritarismo, medos diante da realidade e fragilização dos sindicatos, num período em que mais de 400 mil trabalhadores no setor perdiam o emprego nas reestruturações produtivas implementadas no governo de Fernando Collor-PMDB.

É provável que Xavier (1998) seja o primeiro autor nacional a realizar um estudo completo sobre o suicídio exclusivamente a partir do enfoque do trabalho ao avaliar mortes ocorridas em instituições financeiras durante a primeira metade da década de 1990. A tese do autor é que a pressão por resultados e o autoritarismo como instrumento gerencial acirram os conflitos de poder e estão na origem da depressão entre bancários. Os medos (assalto, adoecimento, demissão), a servidão voluntária (traduzida sob o conceito de "empregabilidade"), o enfraquecimento dos sindicatos, a pressão para o cumprimento de metas desafiadoras e, por fim, as ameaças sem limite compõem cenário em que a nulidade de si mesmo emerge como síndrome dos tempos contemporâneos. Não é sem motivos que as pessoas optam por se matar, em certas ocasiões, exatamente no mesmo ambiente em que vislumbravam construir uma vida feliz (Finazzi-Santos & Siqueira, 2011: 74).

Finazzi-Santos (2009), por sua vez, observa que entre 1996 e 2005 ocorreram 181 mortes por suicídio (1 a cada 20 dias), onde os motivadores para estas incidências apresentavam-se relacionados ao impacto da nova organização do trabalho sobre a subjetividades dos trabalhadores, sob a égide das reestruturações produtivas do capital nas instituições financeiras governamentais. O autor entende que depressão e maior consumo de drogas podem se manifestar anteriormente ao suicídio, destacando-se “*elementos suicidogênicos*” do trabalho e provocadores de tensão associados ao acirramento das relações de poder e cobranças por resultados, extensão da jornada de trabalho e contaminação do tempo livre dos trabalhadores diante das ofensivas do capital sobre o processo produtivo e sobre a vida social. O autor compreende que:

O fator “trabalho” atualmente adquire características de maior tensão do que em outros tempos, pois absorve a maior parte do tempo das pessoas. Há menos tempo para a família e para os amigos. Não há mais relação entre os vizinhos, que mal se conhecem; há menos atividades sindicais e políticas; vive-se mais anos, mas, em muitos casos, associados às enfermidades e a solidão. Todos esses fenômenos sociais tenderiam a um desfecho comum, que é a depressão e o aumento do consumo de álcool e drogas. E o extremo da depressão, como se sabe, favorece a prática do suicídio (Finazzi-Santos, 2009: 52).

Assim os casos de suicídio persistem entre os bancários, guardando relação com as condições laborais às quais estão submetidos. Nesse sentido, percebemos que o desgaste mental desencadeado no processo de intensificação do trabalho nos bancos pode levar a situações ameaçadoras às condições de saúde e de existência, favorecendo a incidência de graus de esgotamento provocadores de mortes por sobrecarga laboral. Sendo identificado como um “risco iminente” presente no cotidiano da atividade bancária, a morte do trabalhador na emergência do suicídio remete a fatores do trabalho presentes nos mecanismos de elevação da intensidade do labor, apontados como elementos do trabalho bancário “potencialmente suicidogênicos”. Estes fatores, propulsores da sensação de “perder o chão” como uma perda de si e subtração da subjetividade, aparecem relacionados à pressão por qualidade e metas (sempre superiores), ao crescente volume de serviços e estafante acúmulo de tarefas acentuado pela redução contínua da quantidade de funcionários na empresa, às imposições das chefias e ameaças de descomissionamento ou demissão.

*Histórias a gente ouve falar aos montes. Eu acho uma realidade bem absurda... Eu também já ouvi, e acho completamente razoável, eu não entendia, os casos de **suicídio**, que o pessoal fala muito, e a gente não entende. Mas depois de um tempo convivendo você vê que realmente **as pessoas perdem o chão**, e muitas vezes de*



*uma maneira desonesta. A pessoa tinha uma função, exercia um cargo, não aceitou determinada situação e por isso perdeu a função... Teve um caso que o [fulano] me contou como alerta de um cara que mandou ele fazer um contrato de uma forma, e ele não aceitou. O rapaz que tinha mandado ele fazer o contrato daquela forma faleceu anos depois, num acidente de carro. Aí foram investigar... Quem você acha que pagou? Ele. Perdeu o emprego, foi demitido, e ainda ficou com uma dívida enorme porque fez uma concessão errada. Então acontece das **pessoas nesse tipo de situação querer cometer o suicídio** (Entrevista 7, 27 anos, 2 anos na empresa).*

Os elementos do trabalho bancário apontados na emergência do suicídio estão relacionados a uma “sobrecarga de trabalho desumana” imposta diariamente aos trabalhadores, diante da contínua redução dos quadros nos locais de trabalho e cobrança de resultados superiores. Esta sobrecarga desumana, que suga ao máximo o trabalhador consumindo-o por inteiro em suas potencialidades e capacidades, para além dos limites do seu corpo e mente, é geradora de uma contínua estafa onde se tem a sensação de estar “dando o sangue”, de estar sendo “triturado”, “morrendo” de tanto trabalhar, ao lado de sentimentos de incompetência, desvalorização, frustração, inutilidade, onde emergem pensamentos sobre o suicídio e as tendências suicidas.

*As condições são totalmente precárias. Acho que a falta de funcionários é principal ponto, a **redução do quadro** de funcionários. Já é pouco e vem diminuindo. Eu acho que isso é **desumano** no banco. Acho que é por isso que as pessoas no banco se matam. E eu estou começando a entender o porquê elas se matam. Acho que se eu tivesse **tendências suicidas** talvez eu estive pensando também em **me matar**. Você se sente totalmente desvalorizado. Porque tem  **muito trabalho** que você **nunca dá conta de fazer**, e sempre tem mais coisas que você deveria estar fazendo. Então, **nunca é o suficiente**. Você tá **dando seu sangue, morrendo**, sai de lá **triturada**. E no final escuta, “Mas está faltando isso, você não fez isso aqui direito”. Nunca é um trabalho que você tem uma recompensa no final da balança, porque você está sempre **sobrecarregada**. (Entrevista 9, 28 anos, 2 anos de banco)*

A referência à situação de trabalho como nociva e arriscada para a vida aponta para a sobrecarga laboral assinalada principalmente pelo seu aspecto cognitivo-emocional como fonte de acentuação do desgaste que, incidindo substancialmente sobre as subjetividades e sobre o processo saúde-doença dos trabalhadores, leva aos mais diversos níveis de cansaço e sofrimento que compõem para a morte relacionada ao trabalho.

Seligmann-Silva (1994) esclarece que um desgaste geral pode desencadear-se lentamente como “esgotamento geral” ou “esgotamento total”, colidindo na experiência da situação de trabalho como algo insuportável, relacionada a imagem de um inferno, ou

quando a empresa associa-se a imagem de um mostro, como coisa imponente, ameaçadora e esbagaçadora, de onde emergem os antagonismos inerentes a relação capital/trabalho em que a iminência da morte se insere nos processos laborais dominados marcados por um exaurimento contínuo. Como entende a autora:

A morte só é **súbita** para os que morrem em **acidentes de trabalho**. Para os demais, o **processo se dá com o desgaste lento**, acionado por ‘eles’ (os chefes), através de “uma série de formas que eles arrumam”. A sutileza dessa **extração** da saúde, da **mocidade**, da **paciência** e da “**ideia**” faz parte do **mistério** do **monstro** e de sua **maldade**. O esgotamento exaure, mas, quando é finalmente percebido, suscita um sentimento de **revolta** (...). O **esvaziamento**, sem dúvida, também conduz a uma transformação: do homem vigoroso em **doente** e do homem esperançoso em pessoa **desiludida** (Seligmann-Silva, 1994: 225, grifos nossos).

Segundo dados da Organização Mundial de Saúde, cerca de 800.000 pessoas se suicidam todos os anos no mundo, sendo o Brasil o oitavo país com mais suicídios registrados<sup>15</sup>. Neste território, foram registradas 11.821 mortes em 2012 (9.918 de homens e 2.623 de mulheres), correspondendo a taxa de 6% a cada 100.000 habitantes. O relatório divulgado aponta também que, no geral, o suicídio é a segunda causa de morte entre jovens entre 15 e 29 anos, sendo o consumo de pesticidas, enforcamento e armas de fogo os métodos mais comuns (Blessig, 2014). Em pesquisa realizada com bancários do Distrito Federal entre novembro de 2013 e abril de 2014 (SEEB-DF, 2014), constatam-se as seguintes taxas:

- 17,7% dos bancários conhece um colega que já pensou em cometer suicídio
- 5,6% conhecem colegas que tentaram o suicídio
- 9,9% conhecem colegas bancários que cometeram o suicídio

Dentre as dez entrevistas que realizamos, 1 (uma) bancária (27 anos) afirmou já ter pensado em cometer suicídio, tendo se preparado para cometer o ato com planejamento da forma como realizaria sua morte, afirmando que “os pensamentos ruins” associados a morte de si se tornaram parte do seu cotidiano e guardavam relação com a pressão por resultados e cobrança de metas, bem como ao processo de desgaste decorrente de experiências anteriores da trajetória laboral, dado pela situação de trabalho intenso. Neste caso concreto, o apoio social, dentro e fora do contexto de trabalho, de colegas do banco,

---

<sup>15</sup> A França, apesar de apresentar números absolutos de suicídios menores que o Brasil em 2012 (10.093 mortes, incluindo 7.475 homens e 2.618 mulheres), mostra uma taxa mais elevada, de 12,3 por 100.000 habitantes, superior à média mundial de 11,4 suicídios a cada 100.000 habitantes. A maior taxa é no sudeste da Ásia, de 17,7 suicídios por 100.000 habitantes.

amigos e familiares, foi apresentado como fato substancial para conter sentimentos e ações de auto-destruição desse sujeito.

No ano de 2015, acompanhamos as notícias que circularam em diversos meios de comunicação sobre suicídio de bancários, em particular nos bancos analisados, e tivemos a informação de quatro casos, sendo dois de funcionários da Caixa Econômica Federal e dois do Banco do Brasil, três empregados diretos e um terceirizado. O que chama atenção sobre tais casos é o silêncio ao redor das ocorrências por parte da grande maioria das direções sindicais do movimento bancário, das direções dos bancos, bem como dos trabalhadores que cotidianamente testemunham essas mortes, destacando-se a reduzida denúncia pública mesmo nas situações acometidas nos locais de trabalho. Percebemos também a baixa faixa etária das vítimas, entre 32 e 28 anos, em três dos quatro casos recentemente divulgados:

15/03/2015. Gionaldo Alvino Barbosa, do Banco do Brasil, Agência Tobias Barreto (SE), por enforcamento, em casa, 31 anos.

25/09/2015. Nome e idade não divulgados, da Caixa Econômica Federal, Agência Priê (PR), por disparo com arma de fogo, no local de trabalho.

1ª semana/11/2015. Nome não divulgado, gerente de contas do Banco do Brasil, em São Paulo (SP). Forma não divulgada, 32 anos.

13/11/2015. (nome não divulgado), vigilante. Banco do Brasil, Osasco (SP), mediante disparo com arma de fogo, no local de trabalho, tinha 28 anos de idade.

Em relação ao último caso acima apontado, destacamos o grau de internalização do controle patronal, “comprometimento com a empresa”, e esfacelamento dos laços de solidariedade, evidenciado na reação dos empregados diante da morte de um colega no local de trabalho, expondo tanto a banalidade com que são tratados os casos pelas instituições bancárias públicas, quanto a inexpressão de sentimentos de indignação do coletivo de trabalhadores por meio de ações contestadoras dos elementos suicidogênicos do trabalho, e que incitem a transformação dessa realidade.

Hoje, um colega nosso, vigilante da agência Osasco do Banco do Brasil, cometeu suicídio. Foi logo pela manhã, no banheiro masculino da agência. Era um rapaz bastante jovem, de 28 anos apenas. A agência não abriu para atender ao público. Normal. Mas os colegas da agência não foram dispensados do trabalho! Continuaram lá, dentro da agência, mesmo

enquanto o corpo do colega morto ainda não havia sido retirado.<sup>16</sup>

A pressão internalizada pelo lucro, a busca incondicional de resultados, a competitividade mercadológica e individualismo incorporados ao perfil do trabalhador bancário, disseminados nas práticas ideológicas de controle e assujeitamento dos bancos, contribuem para a naturalização das mortes relacionadas ao trabalho no cotidiano dessa categoria profissional. As manifestações de “apatia” nesta situação sinalizam o esfacelamento dos laços sociais nos locais de trabalho diante dos processos de reestruturação produtiva do capital, que trazem ao cotidiano da classe trabalhadora a barbárie, onde o trabalho, que deveria ser meio de produção de toda riqueza e da vida social, tritura e destrói vidas humanas em busca de lucros, sob o silêncio e apassivamento mantido frente aos riscos de morte dos trabalhadores na realização de suas atividades.

A relação histórica entre o fenômeno do suicídio e as reestruturações produtivas do capital, aprofundadas desde os anos 90 no setor bancário, desenha-se em um cenário de mitigação dos direitos trabalhistas via projetos de lei, decretos, de rebaixamento dos acordos coletivos de trabalho que retrocedem em ganhos salariais e de direitos, do aumento do desemprego, da ampliação do trabalho terceirizado e precarizado na intensificação das formas de exploração do trabalho.

Observando as transformações em curso nos bancos, com o desmonte do sistema financeiro estatal a todo vapor, estas mortes, não por acaso, ocorrem num período marcado por intensos enxugamentos de quadros e incorporação cada vez mais realçada da lógica comercial e especulativa ao perfil operacional entre os principais bancos estatais do país. Os planos de aposentadoria lançados pela CEF e BB para redução de custos com salários e direitos, o aprofundamento da lógica da eficiência por meio da redução contínua de quadros frente à expansão e acúmulo dos lucros, a gestão por metas instalada e em desenvolvimento que buscam elevar a venda de “produtos” e os recordes de resultados, dentre outros, são indicadores de que existe um contexto determinante para compreendermos a situação de saúde dos bancários e os fatores do trabalho que podem aprofundar o adoecimento e o sofrimento, e de formas irreversíveis. Nesse processo histórico de desmonte do sistema financeiro estatal, que traz a ansiedade, a insegurança, o

---

<sup>16</sup> Publicado em rede social, no perfil público da representante eleita dos funcionários do Banco do Brasil junto ao Conselho de Administração da empresa (CAREF). Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/julianacls/posts/10205057300927706?fref=nf>

medo, a tristeza e o desespero, num contexto cada vez mais enxuto e competitivo, muitos trabalhadores são levados aos mais distintos graus de sofrimento que, em meio a solidão e desamparo diante do controle patronal exacerbado, recorrem à morte no desfecho da sua vida profissional.

Nos marcos da organização flexível do labor e sob as circunstâncias da automatização, da empresa enxuta, da celularização, controle da qualidade do trabalho, desenhados pelo modelo japonês do toyotismo, o profundo processo de intensificação do trabalho e decorrente subtração de energia pode conduzir “*a pessoa a tirar a própria vida após excessivo sobretrabalho*”, Kitanaka (2009 apud Netto, 2003) fenômeno que em japonês tem se denominado por *karōjisatsu*, ou suicídio por sobretrabalho.

O *karōjisatsu*, ou *suicídio por excesso de trabalho*, foi regulamentado entre as doenças profissionais em 1989 no Japão. Batendo recordes nas estatísticas oficiais do governo japonês na *National Police Agency*, o “*karōjisatsu*” se destacou dentro de um total de mais de 30.000 suicídios em 2010, cujas razões identificadas como mais importantes abarcavam os problemas de saúde, econômicos (“não encontra trabalho”), além de casos explicitamente relacionados ao excesso de cansaço, às relações nos locais de trabalho e a erros cometidos no trabalho. Os “*karōjisatsu*” aparecerem incidindo particularmente mais aos homens do que às mulheres, sendo o suicídio por sobretrabalho comumente associados a um trabalho intenso e com longas jornadas laborais (Amagasaet. *al.*, 2005; Yomiuri, 2011; apud Hirata, 2011).

Além do suicídio por excesso de trabalho, vale destacarmos um tipo de morte que se inscreve no contexto da organização flexível do trabalho e que tende a se apresentar nas manifestações de precarização da saúde dos bancários consoante a acentuação dos esforços e do desgaste desses trabalhadores – a morte súbita por sobrecarga de trabalho.

Esta forma de morte foi definida como *karoshi* em 1978, advinda a implementação do modelo japonês de organização do trabalho. Mostrando-se uma questão de saúde pública no Japão, o *karoshi* refere-se à morte súbita relacionada a horários de trabalho prolongados e decorrente estresse (Nishiyama& Johnson, 2006; Ke, 2012; apud Yang & Yang, 2015). A maioria das condições clínicas apontadas na incidência de *karoshi* são as doenças cardiovasculares (AVCs), como hemorragia subaracnóide, acidente vascular cerebral e enfarte do miocárdio (Yang & Yang, 2015).

Para Iwasaki (2006), *karoshi* pode se configurar tanto morte quanto deficiência permanente dos trabalhadores, entendendo que:

Karoshi é geralmente pensado para indicar morte ou invalidez permanente de doenças **cerebrovasculares e isquêmicas do coração** causadas por **excesso de trabalho**. É importante notar que Karoshi inclui não apenas os casos de morte, mas também casos de deficiência permanente. No entanto, não incluem casos em que um trabalhador cansado tivera um acidente de carro e morreu ou foi morto, ou adquiriu invalidez permanente de um outro tipo de "acidente" devido à fadiga (Iwasaki et. al., 2006: 538, grifos nossos).

Tal como os suicídios, mortes súbitas por excesso de trabalho também se tomam como tabu entre bancários, com escassez de informações e de debate público sobre o tema, embora estas mortes revelem as íntimas ligações entre o processo de intensificação do trabalho e a precarização das condições de vida dos trabalhadores. Assim, o mapeamento das condições clínicas anteriores a mortes súbitas (principalmente aquelas nos locais de trabalho), além do estudo das histórias de vida e profissionais, e análise da situação de trabalho, pode trazer indicadores substanciais para identificarmos o nexos causal entre a sobrecarga laboral imposta pelas exigências patronais e o adoecimento cardiovascular seguido de morte ou deficiência permanente, aprofundando as informações sobre a incidência do *karoshi* na categoria bancária e realização de ações preventivas deste quadro.

O “fazer mais com menos” da empresa enxuta altera a organização laboral diminuindo ao máximo os custos de produção, promovendo redução salarial, mitigação de direitos trabalhistas, ampliação das terceirizações, e impondo mais intensidade do labor àqueles que se mantêm empregados. Nesse processo, a sobrecarga de trabalho se apresenta, de maneira explícita ou velada no discurso patronal, como condição *sine qua non* dada pela empresa, e que configura fator de risco à vida dos trabalhadores. Sob tais condições, os trabalhadores emergem em um dado grau de envolvimento e assujeitamento aos interesses patronais que se engajam em realizar, diariamente, um trabalho desumano acentuador dos riscos de morte súbita e de incapacitação permanente por excesso de trabalho, podendo apresentar a “pane” parcial ou definitiva nas funções orgânico-mentais após contínua exposição a um trabalho extenuante e exaustivo.

## 4.2 Mulheres frente à intensificação do trabalho

No atual patamar de desenvolvimento do modo de produção capitalista, ainda que com avanços em termos de participação no mercado de trabalho, direitos civis e reprodutivos, à vida social e política, as mulheres, de modo geral, encontram-se em condições de emprego e trabalho precárias, acentuadas por determinadas questões de gênero identificadas no aprofundamento das formas de exploração da força de trabalho, sendo os bancos um contexto onde podemos observar alguns destes aspectos.

Segundo o IBGE (2012), houve crescimento na participação das mulheres na população economicamente ativa quando comparado a 2003 e 2011 (de 44,4% para 46,1%), embora tenha tido também o aumento da proporção de mulheres na população desocupada, que subiu de 54,6% em 2003 para 57,9% em 2011. Neste panorama, observamos que na indústria manteve-se a maior e relativamente estável participação dos homens, com as mulheres apresentando pequena baixa no período (-1,5%). No setor da construção, a participação de homens e mulheres manteve-se relativamente estável entre 2003-2011 e com maior presença masculina. Nos serviços domésticos, houve redução de 2,2% da presença das mulheres, embora elas se mantenham majoritárias nesta atividade representando 94,8% dos ocupados, ao lado do incremento de 3,3% na presença das mulheres em atividades de serviços para outras empresas e 1,1% em “outros serviços”.

Atentando para a evolução do processo de feminização do trabalho bancário, Segnini (1998) percebe que este é favorecido com a introdução da automação bancária na década de 30, com a inserção das mulheres bancárias em novos postos de trabalho, nos quais a rotinização das atividades dada pela mecanização das tarefas de datilografas, estenógrafas, operadoras de máquinas registradoras, exigiam menor qualificação profissional, intensificando-se na década de 60, sob a permanência de condições desiguais de salário e de poder no contexto bancário mecanizado.

Neste sentido, a mecanização, iniciada a partir da década de 30, favoreceu o ingresso de mulheres nos novos postos de trabalho, como operadoras de máquinas registradoras, estenógrafas, datilógrafas etc. Desta forma, as mulheres não substituíram os homens no trabalho bancário; elas se inseriram sobretudo nos espaços criados em um processo de mudança, em postos que demandavam menor qualificação e menor dedicação em termos de jornada de trabalho. Em contrapartida, recebiam salários inferiores e não lhe era possibilitado ascender na hierarquia dos bancos (Segnini, 1998: 75).

Adiante, Segnini (1999: 190) percebe no final da década de 90 uma acentuada

participação das mulheres em setores rotinizados da atividade bancária, nas funções de caixa e escriturário, cujas tarefas, em sua maioria, *“não implicam um alto grau de qualificação porque são repetitivas, comumente submetidas a tempos predefinidos. No entanto, exigem um alto grau de atenção e responsabilidade, características que os bancos consideram, com frequência, femininas”*.

Atualmente, ainda que haja maior presença masculina no contexto dos bancos (58,44% homens e 41,56% mulheres), observamos o crescimento do número de mulheres empregadas e em baixas faixas etárias, indicando que elas ocupam cada vez mais quantitativos expressivos no contingente total de trabalhadores desta categoria profissional.

A profissão de bancário é ainda predominantemente masculina. No BB, são 58,44% trabalhadores homens e 41,56%, mulheres. A participação feminina nesse grupo tende a aumentar, porque elas são mais representativas nos grupos mais jovens, enquanto os homens são ainda mais numerosos nas faixas com mais de 41 anos. Homens e mulheres dividem-se de forma equivalente entre capitais (50,41%) e interior (49,59%) do país (ANABB, 2014).

Na crescente presença das mulheres neste setor, percebe-se que a evolução da feminização do trabalho bancário não tem se refletido em igualdade salarial em relação aos colegas homens. Ao passo em que se retrocede nas condições salariais dos trabalhadores bancários em geral, onde no período de janeiro a outubro de 2014 o salário médio dos trabalhadores admitidos foi de R\$ 3.349,31, frente a R\$ R\$ 5.251,28 dos desligados, numa perda de 36,22% da remuneração, as mulheres apresentam condições de assalariamento ainda mais rebaixadas, recebendo salários equivalentes a 76,2% dos colegas homens admitidos e 73,94% dos desligados no período (DIEESE, 2014b).

Ao tentarmos traçar um recorte de gênero e raça sobre as condições de trabalho bancário e as nuances da intensificação do labor, percebemos a invisibilidade ainda dada à condição das mulheres negras no mundo do trabalho, o que mantém obscurecidas as desigualdades de gênero e raça presente nos ambientes laborais. No sentido de compreendermos a situação dos negros como minoria neste espaço profissional e as disparidades envoltas da sua condição de assalariamento, dados da FEBRABAN (2014) mostram que a proporção do rendimento médio mensal dos negros/as em relação ao dos brancos/as é de 87,3%, mas o das mulheres negras em relação ao dos homens brancos é de 68,2%. Em relação às desigualdades raciais no acesso a educação, 74,9% dos bancários/as brancos/as, com ou acima de 18 anos, possuem ensino superior incompleto ou mais,



enquanto apenas 24,4% dos/as bancários/as negros/as na mesma faixa etária tem esse nível educacional. A população negra bancária se distribui com maior predominância na região norte (57,3%), seguindo o nordeste (49,6%), centro-oeste (32,7%), sudeste (20,3%) e sul (8%). E apesar de relativo incremento, visto que “a população negra cresceu 30% passando de 19,0% para 24,7% do total em 2014” no DF, observamos a proporção de 67% bancários brancos para 32% negros (FEBRABAN, 2014:15), o que se refletiu nas entrevistas realizadas no presente estudo, onde dos 10 funcionários que responderam a pesquisa, 3 eram negros, e todos do sexo masculino.

Ao lado das disparidades de salário, notamos um alto índice de qualificação da categoria bancária, no geral, embora se acentue a maior quantidade de mulheres bancárias com formação superior em relação aos colegas homens, mostrando assim a desigualdade salarial entre homens e mulheres em função do tempo maior dispendido pelas bancárias para qualificação. Segundo o Censo da Diversidade 2014 (FEBRABAN, 2014), realizado com 187.411 bancários e bancárias, de um universo de 458.922 trabalhadores, 79,6% dos/as bancários/as possuem formação *igual ou acima de superior completo* (graduação, mestrado, doutorado, MBA, etc.), sendo 82,5% das mulheres bancárias com esta formação frente a 76,9% dos colegas homens. Em relação ao *ensino superior completo*, 47,9% das mulheres bancárias possuem essa formação, diante de 38,9% dos colegas homens, e 38% dos bancários homens tem *pós-graduação* frente a 34,6% das colegas bancárias.

As disparidades das condições de emprego e salário assentados sobre aspectos de gênero são percebidas também ao atentarmos para postos com maior concentração das mulheres na atividade bancária. Tendo como base os dados sobre saldo de empregados do BB<sup>17</sup> em 2014 (111.628 empregados) e os percentuais de funcionários, por gênero, que compreendem as funções específicas deste banco (ANABB, 2014: 28), podemos destacar a forte presença das bancárias no setor de atendimento e em funções com menores salários, apontando diferenças salariais e de poder em relação aos colegas homens neste contexto.

---

<sup>17</sup> Não localizamos dados dessa distribuição específica na Caixa, impossibilitando-nos de realizar uma análise comparativa entre os dois bancos sobre a evolução da distribuição de empregados homens e mulheres no processo de feminização do trabalho bancário.

**Tabela 3. Distribuição por Gênero e Função em 2014**

	Mulheres		Homens		Total
<b>Total de Empregados</b>	<b>46.393</b>		<b>65.235</b>		<b>111.628</b>
	<b>41,56%</b>		<b>58,44%</b>		<b>100%</b>
Escriturário	20,30%	9.418	12,60%	8.220	<b>17.637</b>
Assistente de Negócios	20%	9.279	12,80%	8.350	<b>17.629</b>
Gerente de Relacionamento	19,10%	8.861	18,77%	12.245	<b>21.106</b>
<b>Total nas três funções</b>	<b>59,40%</b>	<b>27.557</b>	<b>44,17%</b>	<b>28.814</b>	<b>56.372</b>

Fonte: Marianne Martins - Tabela elaborada a partir de dados secundários (base de dados no Anexo 3)

Quando observamos a distribuição dos trabalhadores entre as funções ocupadas na empresa, as mulheres apresentam-se em maior quantidade nas funções de Escriturária, Assistente de Negócios e em seguida Gerente de Relacionamento, que envolvem 59,4% das mulheres. Quando comparada a presença nessas funções com os colegas homens, explicitam-se disparidades de salário e de poder na maior presença deles em cargos com remuneração mais elevada e em posição hierárquica superior, com maior quantidade de gerente de relacionamento homem em relação às colegas bancárias.

Algumas perspectivas abordam a questão de gênero e ampliação da participação feminina no trabalho bancário considerando reivindicações por maior espaço às mulheres em funções de chefia, gerenciais, referindo-se ao problema do “teto de vidro”, fenômeno descrito como “*a representação simbólica de uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficiente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres aos postos mais altos da hierarquia organizacional*” (Steil, 1997 apud Medeiros & Antonagi, 2014).

A desigualdade em relação a distribuição de gênero nos bancos, no que diz respeito a inclusão das mulheres em cargos de gestores, pode ser vista desde o ingresso tardio das bancárias neste universo de trabalho, com os primeiros concursos de admissão para um banco nacional permitindo a participação de concorrente do sexo feminino ocorrendo no final dos anos 60, a nomeação da 1ª gerente de agência apenas em 1984, e da 1ª executiva estatutária (diretora e participante do Conselho de Administração do banco) em 2003

(Medeiros & Antonagi, 2014)<sup>18</sup>.

Nessa perspectiva, visto que a presença das mulheres diminui vertiginosamente quanto mais estratégico e de comando for o cargo, a maior participação feminina nas ocupações de *gestoras* ou *diretoras*, no contexto dos bancos, demanda a adoção de ações afirmativas, no sentido de “*estimular práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres*” (BRASIL, 2011 apud Medeiros & Antonagi, 2014). Essas ações vêm sendo implementadas nos bancos públicos há cerca de 10 anos por programas governamentais que se orientam para empresas de médio e grande porte, públicas e privadas, ensejando a adoção de “*novas concepções na gestão de pessoas e na organização das empresas*”, como o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça<sup>19</sup>, lançado em 2005 pelo Governo Federal (Medeiros & Antonagi, 2014). Sobre o eixo da ascensão funcional e plano de cargos e salários, o programa tem entre os objetivos específicos:

1. Qualificar maior nº de mulheres no programa ascensão profissional em 1ª investidura para ocupar as comissões de **gerente geral na rede de agências**, monitorando e divulgando os resultados.
2. Incluir meta para nomeação de **Gerentes de Negócios**.
3. Ampliar o nº de Diretorias envolvidas na ascensão de mulheres na função de **Gerentes Geral em Unidades de Negócios** (BANCO DO BRASIL, s/d: 19, grifos nossos).

Aprofundando esta problemática, Souza (2007: 61) entende que a ascensão das mulheres para cargos de gestoras nas empresas, no período flexível da acumulação e expansão do capital monopolista, associa-se a novas e refinadas formas de dominação. Na organização flexível do trabalho, há “*ênfase na potenciação de certas emoções*” do conjunto da classe trabalhadora, no sentido de aperfeiçoar a exploração da força de trabalho ao tempo em que se desonera o capital com custos com força de trabalho por conta da redução de gastos com a qualificação necessária para determinada atividade, acarretando em desvalorização relativa da força de trabalho e maior valorização do capital.

Souza (2006) esclarece que o movimento de maior inserção das mulheres em cargo

---

<sup>18</sup> No período mais recente, em 2012, assumira a primeira diretora do Banco Mundial para o Brasil, Deborah Wetzel (WordBank News, 05/04/2012), e em fevereiro de 2015, a então presidente Dilma Rousseff nomeara a primeira presidente mulher de um banco federal, Miriam Belchior, para a Caixa Econômica Federal.

<sup>19</sup> O programa é coordenado pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM/PR), em parceria com Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), Ministério Público do Trabalho (MPT), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM), Conselho Nacional dos Diretos da Mulher (CNDM), contando com o assessoramento de núcleos de estudos de gênero de universidades públicas. O programa dura um ano, e ao final, a empresa recebe o “Selo Pró-Equidade de Gênero”, caso tenha cumprido o plano de ação orientado (BRASIL, 2011 apud MEDEIROS & ANTONAGI, 2014; MIDLEJ & SILVA, 2011).

de direção associa-se ao fato das emoções possuírem um “*forte poder de contágio*” capaz de diluir os contornos da personalidade de cada um, e das mulheres terem “*mais desenvolvida essa capacidade de ‘contagiar’ o grupo com a emoção de pertencer à empresa*”, visto que, mais custoso para o capital, os homens precisam de formação específica ou treinamento para que componham quadros com essa função de disseminar o envolvimento emocional.

Esse é um dos mecanismos mais utilizados tanto nos eventos de massa e fascismo, em geral, como no mundo do trabalho hegemônico pela ideologia toyotista. No mundo do trabalho, tanto no chão da fábrica como nos demais setores, mesmo que a empresa funcione como operacionalidade de forma taylorista - de forma pura ou mista - do ponto de vista ideológico, o discurso é o mesmo, que apela para o envolvimento emocional do/a trabalhador/a, é o discurso toyotista. De forma que esse envolvimento emocional é altamente contagiante, dilui a consciência da existência de interesses contraditórios no interior do trabalho e tudo aparece como se fora uma grande ‘família’, em que estão todos unidos por laços afetivos (Souza, 2006: 86).

Nesse sentido, a autora entende que, sendo as mulheres treinadas historicamente para lidar melhor com as emoções pela *educação de gênero* recebida antes mesmo de ingressarem no mundo do trabalho, “*a exploração de certas emoções da força de trabalho das mulheres em cargos de direção, enquanto gestoras e responsáveis pelo controle e otimização da produção*” favorece a criação do *clima afetivo e íntimo* nas empresas, de modo a manter a exploração do trabalho e continuidade da valorização do valor.

A qualificação diferenciada da força de trabalho feminina adquirida a partir da educação de gênero “prepara” as mulheres com duas características principais, que serão exploradas estrategicamente pelas empresas para expandir mais-valia inserindo maior presença das mulheres na força de trabalho: a) multifuncionalidade e b) facilidade para lidar com emoções, atenção especial aos sentimentos do outro, intuição, intimismo.

A *multifuncionalidade* é uma qualidade das mulheres referente às tarefas que o capital precisa que se realizem na esfera privada, onde diminui os custos de reprodução (salário), aumentando “*a mais valia útil obtida na produção realizada por um/a mesmo/a trabalhador/a, que toma conta de várias máquinas o mesmo tempo*”. Referindo-se a divisão sexual do trabalho desigual entre o trabalho dos homens e das mulheres no período da intensificação das formas flexíveis, informatização e informalização produtiva, no toyotismo, o capital realiza uma incorporação desigual das mulheres em relação aos homens sabendo se apropriar da polivalência das mulheres, que é treinada pelo gênero.

Neste cenário, o aperfeiçoamento da exploração se dá com a entrada em massa das mulheres no mundo do trabalho assalariado, acrescido do sobretabalho dado do âmbito familiar e sem remuneração, fundamental para a reprodução social, onde se realizam as tarefas “*necessárias para que coma, durma descanse e se eduque para poder estar em condições de vender sua força de trabalho*” (Souza, 2007: 59-60).

A *facilidade para lidar com as emoções*, por sua vez, é fundamental no mundo da reprodução, pois, ao passo em que recaem às mulheres as tarefas de cuidar do marido, filho/as, velho/as e dos doentes, ela contribui “*para que se crie o clima ideológico de acolhimento e a força de trabalho masculina não se perceba como mera mercadoria, que efetivamente o é, mas que veja a si mesma como especial*”. Essa qualidade das mulheres da facilidade para lidar com as emoções faz-se também necessária ao capital na esfera da produção. Nesse sentido, com qualidades específicas advindas do seu processo de socialização, as mulheres vão se inserindo mais nas empresas e demarcando um processo de feminização do trabalho “*visto que, no atual momento de acumulação flexível, em que a ideologia do capital diz que todos são uma equipe, e que o trabalho em equipe é necessário para manter a produtividade, as mulheres conseguem não se descuidar de ‘vigiar’ o outro e cuidar do clima afetivo - conversar, fazer amigos/as*” (Souza, 2007: 59). Assim, treinadas desde crianças pela educação de gênero para sermos mais doces, dóceis, cuidadosas, submissas, nós mulheres somos aproveitadas pelas empresas a partir dessa qualidade a mais que aprendemos a expressar, de tender a cuidar mais do outros, dar mais atenção ao sentimento alheio, o que “*melhora o clima da equipe*” e então mantém a produtividade nos ritmos almejados pelo patrão.

Segnini (1999: 193) sinaliza que, no final dos anos 1990, mesmo as mulheres concentrando-se majoritariamente na função de escriturárias, indicando estarem vivendo o desemprego mais intensamente do que os homens, as bancárias apresentaram crescente participação em outras funções no setor, como no suporte às tarefas administrativas e comerciais, e serviços de telemarketing, “*porém, mais e mais solicitadas para realizar trabalho de vendas, assim como os bancários de forma geral*”.

Corroborando Souza (2006), Segnini acrescenta que a forma de inserção das mulheres nos serviços de tele atendimento (predominantemente feminino), dentro do acentuado interesse patronal pela ocupação das mulheres nas atividades de vendas, dá-se associada a “*atributos pessoais*” fundamentado em qualidades não refletidas em termos

salariais, que são comumente e historicamente conferidos às mulheres, com base em “*estereótipos sexistas*”.

As mulheres são consideradas mais apropriadas para a tarefa em decorrência de atributos pessoais, construídos com base em estereótipos sexistas, como: “**voz mais suave**”, “**convicente**”, “**são mais disponíveis para ouvir**”, “**mais pacienciosas**”. Além disso, em decorrência do número de crimes praticados por mulheres ser, estatisticamente, inferior ao dos homens, a voz feminina é considerada “**mais confiável**” para realizar operações bancárias a distância” (Segnini, 1999: 195).

Percebemos um processo de feminização do trabalho bancário arraigado na permanência de desigualdades em relação às condições de emprego e trabalho entre os/as bancários/as, nos movimentos da reestruturação produtiva do capital em que se inserem velhas e novas formas de dominação e controle social do capital monopolista, que aperfeiçoam a exploração da classe trabalhadora, e de modo peculiar das mulheres. Nesse sentido, as estratégias adotadas pela patronal na organização flexível do trabalho bancário indicam o apelo às emoções especialmente na exploração da força de trabalho feminina como aspecto da intensificação do labor neste contexto.

A tecnologia de poder que age sobre as emoções dos/as trabalhadores/as, dentro dos interesses de maiores resultados de lucros, vale-se do acúmulo de conhecimentos e experiências advinda da educação de gênero que prepara as mulheres para melhor sentir, cuidar, interagir, conversar com o outro. As trabalhadoras bancárias, então assim educadas, podem apresentar maior capacidade de expressividade, persuasão e convencimento, proferindo seu destaque na desenvoltura para conversar e lidar com os clientes e atingir/superar as metas de vendas, atendendo satisfatoriamente (para o capital) as exigências patronais e a sobrecarga emocional advinda da atividade bancária.

Entretanto, outros estereótipos de gênero vêm à tona para explicar o maior destaque das mulheres nas tarefas de venda de produtos nos setores de atendimentos dos bancos, escamoteando as estratégias patronais da organização flexível do trabalho ao sobrepor-se como justificativa para o crescente ingresso de mulheres nestas atividades.

*Se uma mulher é **bonita**... Uma pessoa bonita **vende melhor** de quem não é. Não é uma crítica contra a mulher, mas é uma questão lógica. Eu acho que uma mulher, pra vender, ela já chama mais atenção que o homem. Não é preconceito, é uma questão real. Você já viu que tem posto de gasolina que só contrata mulher? Mulheres bonitas? Não estou colocando em cheque a competência. Mas a mulher **já nasce** com um atributo a mais do que o homem, **porque é mulher**. As mulheres hoje são muito **eloquentes**, são muito **inteligentes**. E elas conquistaram o espaço*

*delas dessa forma. (Entrevista 5, 33 anos, 3 anos na empresa)*

Como coloca esse entrevistado, quando as mulheres apresentam elevado desempenho nas tarefas de vendas, a explicação baseada na ideia de atributos intrínsecos, genéticos, biológicos, que já nascem conosco e que são características próprias das mulheres (e não produtos de um processo histórico e social), reflete a interiorização de ideologias que naturalizam as desigualdades ou diferenciações na exploração da força de trabalho de homens e mulheres, levando a obscurecer a relação capital/trabalho que sedimenta o processo de feminização no setor bancário.

Diante dos imperativos das metas, o uso de estereótipos de beleza como ferramenta de envolvimento do outro pode ser assimilado pelas trabalhadoras como meio pragmático para “atrair” um cliente na tarefa de venda de determinado produto. E sob o intenso controle e pressão patronal para cumprimento de resultados individuais e coletivos, num contexto cada vez mais enxuto e precarizado, os colegas homens também podem recorrer a modelos ou padrões de beleza para atrair os clientes nas vendas. Entretanto, dada a própria natureza da atividade bancária de atendimento ao público, o uso desses estereótipos não pode prescindir da potenciação de certas emoções necessárias a melhora do desempenho nas tarefas em consonância com as demandas patronais, como docilidade, atenção, criar clima afetuoso, cuidado, para as quais as mulheres são mais bem treinadas que os homens pela educação de gênero recebida no modo de produção social capitalista.

A inserção das mulheres no mundo do trabalho assalariado representa uma nova roupagem, uma nova tecnologia de gênero/poder, para a velha forma dominação/opressão, que alimenta e é alimentada pela velha forma de exploração do trabalho. É uma tecnologia de gênero na medida que reforça positivamente a constituição da subjetividade das mulheres como “*dóceis, emocionais, afetuosas*”, ganhando aura de avanço societal a divisão maniqueísta que a educação sexista perpetra - e o movimento feminista combate (Souza, 2007: 63, grifos nossos).

### ***Assédio moral e sexual no trabalho***

A tecnologia de poder sobre as emoções utiliza-se da educação de gênero dada às mulheres, no emprego de sofisticados mecanismos de dominação das subjetividades com o apelo emocional, remetendo às experiências originárias na emersão da organização flexível do trabalho sob advento do toyotismo. No intuito de escamotear os atritos entre classe

trabalhadora e burguesia, a luz dos questionamentos ao capitalismo e das lutas sociais que acendem em 1968, no início do período da acumulação flexível, emerge uma forma de gestão necessária ao capital, nos novos movimentos da reestruturação produtiva para manter a continuidade da valorização do valor, como método de organização do trabalho que se apresenta menos despótico, e que incide de maneira peculiar sobre as mulheres. Essa forma de gestão do trabalho e modo de implementar a lógica neoliberal pretende contornar a impossibilidade de vigilância explícita sobre os trabalhadores diante das denúncias do modo de viver do capital que fazia a consciência social da época. Para resolver este dilema da organização flexível do capitalismo – de não poder abrir mão da coerção, mas de não poder fazê-la de forma tão explícita, o capital monopolista implementa, então, uma “*tática de coerção*” mais sutil, a do assédio moral:

É exatamente aqui que surge o **assédio moral no trabalho** como tática de coerção que não pode ser explicitada e que culmina com o(a) próprio(a) trabalhador(a), que, ao internalizar a imagem de si como culpado da perseguição que sofre, “autoaplicando-se” uma sanção, seja por depressão, morte ou suicídio (Souza & Ducatti, 2013: 163).

Conforme Barreto (2003 apud Souza & Ducatti, 2013), o assédio moral no trabalho consiste na exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a repetitivas e prolongadas situações de humilhação e constrangimento, em situações ligadas ao trabalho e ao exercício de suas funções. São situações causadas por pessoas que detêm poder na estrutura da empresa, mas podem também não ocupar cargos, dirigindo-se a um ou vários subordinados/as.

Conforme Souza & Ducatti (2013), o assédio moral no trabalho inicia com a escolha da vítima que logo é isolada do grupo sem explicação. Então, a vítima passa a ser “*hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos seus pares*”. Esse processo passa a repetir várias vezes, de forma intencional, e na maioria das vezes sutil, o que dificulta aos sujeitos envolvidos perceberem sua intencionalidade. Utilizando-se das emoções dos/as trabalhadores/as para promover a submissão político-ideológica, o assédio moral não se constitui como algo espontâneo e sem sentido, tão pouco é causado por um problema psíquico do assediador (não que estes não possam tê-los) - o assédio moral no trabalho, pelo contrário, é *provocador* de problemas psíquicos.

Não havendo um tipo psíquico mais facilmente identificável como assediador/a, é uma forma de gestão do trabalho que se utiliza das características pessoais do sujeito para



assediá-lo, transformando as características particulares de cada trabalhador/a em defeito, podendo associá-lo a gênero, raça, orientação sexual, compleição física, etc. Há, portanto, uma lógica no assédio moral no trabalho, onde os escolhidos são “*aqueles que apresentam algum tipo de contestação/incômodo à lógica neoliberal*” como negros, homossexuais, migrantes, mulheres. Os atos objetivos do assediador buscam desconstruir a competência do trabalhador, e os atos subjetivos buscam construir no sujeito assediado e seus colegas de trabalho uma imagem deste trabalhador de menos valia, de incompetência. É assim que, no decorrer do amadurecimento do assédio e sua efetivação, o assediado é classificado pelos colegas de trabalho como merecedor do assédio, e assim o “*próprio assediado se sente, ‘intimamente’, se não merecedor de tamanho sofrimento, pelo menos ‘culpado’ por ele*” (Souza & Ducatti, 2013: 163-165).

Percebemos que a cobrança de metas e gestão por resultados cumpre o papel de instalar e acentuar o assédio moral no trabalho, disseminando o medo, a ansiedade, a apatia, a solidão, o individualismo, a partir da humilhação, estigma e isolamento daqueles que não alcançam os objetivos estabelecidos ou se opõem às imposições patronais, fragmentando os laços sociais nos locais de trabalho e exercendo uma pressão mental sobre o assediado. É um processo que se alimenta da internalização das ideias dominantes que em diversos espaços sociais, como o ambiente empresarial, acadêmico e movimentos sindicais, muitas vezes explicam os motivadores do assédio moral no trabalho como produto de problemas comportamentais do assediador, e não como uma tática patronal da organização flexível do labor.

*Tem uma meta, 10 pessoas responsáveis por ela. 9 alcançam, 1 não alcança...Põe na cruz né... Dependendo do ambiente, ele é **crucificado**. Raros são os ambientes em que as pessoas buscam ele e pedem para ele se reorientar. (...)Eu já vivenciei isso. Já vivenciei coisas muito piores em agência. Assédio moral mesmo. **Você não está alcançando o resultado**, começa a sofrer uma **pressão emocional e mental. Linchamento moral**. Chega o ponto que **esmaga você espiritualmente**. É um negócio muito difícil de presenciar, de ver. É horrível. (...) Esse tipo de violência moral, violência verbal, **ela não acaba, ela tá no ser humano**. Permeando todas as relações humanas, não só do trabalho. Mas a gente tem que entender esse mecanismo, a sutileza dele, e saber quais são os mecanismos que nos protegem. Ouvidoria, Ministério do Trabalho, Delegacia do Trabalho, Ministério Público, Imprensa. Você tem que saber como se defender disso. (Entrevista 2, 46 anos, 15 anos na empresa)*

Segundo dados da ANABB (2014), 54% das bancárias e 51% dos colegas homens

declaram já ter sofrido assédio moral no trabalho. Os bancos são as empresas que mais assediam seus trabalhadores, ao constataremos os casos de assédio moral registrados pelo Ministério Público do Trabalho, em que, num universo de 10 denúncias de assédio registradas por dia, por diferentes categorias profissionais, 3 vem do ramo bancário. As principais vítimas são pessoas mais velhas, obesas, negros, mulheres, principalmente grávidas e mães solteiras (G1-GLOBO, 28/05/2014).

Frente aos estereótipos de gênero constituídos sob a teia do patriarcado e potencialização de certas emoções nas mulheres no decorrer da educação de gênero recebida pelas estruturas do capital, a docilidade, a submissão e o medo se combinam nas táticas de coerção das trabalhadoras, sendo subterfúgio para configuração e reprodução o assedio moral como prática institucional, abarcando as relações que se estabelecem com os clientes. Esse mecanismo se acentua com a pressão para resolução de problemas e as demandas de conhecimentos dos serviços, de treinamentos que atendam às reais necessidades práticas da atividade, ao lado e ausência de trabalhadores/as suficientes para ensinar com qualidade os/as colegas frente ao acúmulo de tarefas.

*Isso é outra coisa que eu vejo muito forte no atendimento, principalmente com relação a gênero, a **mulher**. Costumam **gritar muito mais**. Costumam querer se **impor através dessa força**. Eu já interrompi atendimento de colegas porque o cara estava sendo rude. Você vê que a pessoa está desesperada, **a mulher quase chorando** e o cara cobrando um monte de coisa... E eles vão muito em cima do nível de conhecimento também. Quando você demonstra a primeira **falta de conhecimento** daquele tema, é o que eles querem, pra crescer, se impor desse modo (Entrevista 7, 27 anos, 2 anos na empresa)*

No cotidiano do ofício bancário, sob o advento das “táticas de coerção” implementadas na gestão pelo assédio moral no trabalho, as bancárias vivenciam formas de dominação em que são assujeitadas a situações constrangedoras e humilhantes por chefes e/ou pares, dentro e fora dos locais de trabalho, de forma clara ou sutil, em que se verifica o apelo emocional e à sexualidade por parte do assediador, configurando a prática do *assédio sexual*. O assédio sexual consiste em um ato em que o assediador objetiva constranger e exercer poder sobre a subjetividade da vítima para em troca obter benefícios ou vantagens de cunho sexual, investindo em uma violência física e psicológica que viola a liberdade sexual da pessoa assediada, onde as mulheres são as principais vítimas, sendo essa prática tipificada como crime em 2001 conforme o Artigo 216<sup>a</sup> do código penal. Pelo menos 6 a cada 100 bancárias (6,13%) declaram já ter sofrido assédio sexual (ANABB,

2014). Entretanto, o silêncio ao redor dessa prática no contexto das empresas, apesar de presente no cotidiano de muitas trabalhadoras, sob os artifícios patronais de controle e gestão que disseminam o medo e a ameaça de retaliações em caso de denúncias ou enfrentamento do assediador, pode esconder números certamente maiores.

*Teve caso de **assédio sexual**. A colega passou dando bom dia. E o cidadão de modo despudorado, sem nenhum freio, teceu comentário **a respeito do corpo dela**. E ela ouviu. E ele era o **superior hierárquico dela**. [Ela reagiu] da única maneira saudável que uma mulher pode reagir. Chorando muito. Porque tem que extravasar. Foi para o banheiro, chorou. As amigas entraram no banheiro para consolar, 4, 5. Ai uma das gerentes falou assim “Vai embora pra sua casa, não tem condições de trabalhar”. [Ela] Voltou [a trabalhar], **mas não era a mais a mesma pessoa**. Ficou **arredia**, passou a não dar bom dia para as pessoas. Montava uma estratégia pra entrar na agência e não passar perto daquela pessoa. (...) O assediador moral, o assediador sexual ele só precisa de uma coisa: da tolerância. Fingir que não aconteceu. Você tentar **nublar a história**, botar pano quente, tentar contornar, tentar dizer “não foi bem isso”, ou então “ah, não vai fazer mais isso”. O ficar por isso mesmo, só precisa disso, que as coisas fiquem por isso mesmo. É o que ele precisa, a **impunidade**. Ai... as garras crescem. A característica de assédio é reprodução, é a repetição, é a frequência. E a frequência decorre de no primeiro ato não ocorreu o pé na porta, o **limitador**. Falar assim “Olha, eu não admito isso!”. Só precisa disso. (Entrevista 2, 46 anos, 15 anos na empresa)*

O assédio sexual, de antemão, geralmente é explicado por supostos comportamentos da mulher que incitam atos de abuso e/ou agressão (como vestir um decote, uma saia curta, usar batom vermelho, rir demais, etc.). Pressupondo a vítima como causadora das situações de violência física ou psicológica à qual está submetida, gera um pensamento social que desmotiva as mulheres a denunciarem situações de violência sofridas, entrando em um processo de culpabilização. Tal como em situações de violência contra a mulher no âmbito doméstico, esse fenômeno da “culpabilização da vítima” nas situações de assédio sexual no trabalho pode ser observado num processo em que,

No entanto, ela não é a culpada direta na geração ou provocação do abuso, uma vez que é o agressor com suas exigências humilhantes, coercitivas e coartativas que conduz a sua parceira a uma situação de impotência ao não poder cumprir as ordens e caprichos dele. Por outro lado, a mulher já tem sido “treinada” para atribuir a si a culpa por tudo o que acontece em casa, então qualquer insinuação de nossa parte vai levá-la, um pouco mais, a assumir a culpa completa do problema (Lairla, 2012: 62, grifos nossos).

Outra questão relacionada à dominação da mulher nos ambientes laborais e sua culpabilização por situações de assédio refere-se ao fato de que muitos assediadores não se

encaixam no padrão comportamental elaborado no senso comum como alguém violento, abusador, já que se portam aparentemente como “profissionais sérios”, “cidadãos de bem”, como nos casos do assédio moral e sexual realizados por homens casados, pais de família, sujeitos ditos religiosos e/ou éticos, etc. Apesar da vítima criar uma opinião desfavorável sobre o assediador, os amigos, vizinhos e inclusive a família da vítima apresentam uma opinião favorável sobre ele, já que está baseado na aparência dessa relação, na máscara mostrada pelo agressor. Este mascaramento da violência por meio da dissimulação das atitudes do abusador leva a vítima tanto ao aumento da vigilância, incitando-a a comportamentos paranoicos que se estigmatizam no meio social, quanto ao isolamento, quando se reduzem as disposições de acolhimento do seu sofrimento pela rede de apoio social. Como explica Lairla (2012) desde a experiência de violência contra a mulher realizada no âmbito familiar:

Então, já que os outros não vão ajudá-la a se proteger de seu parceiro, a única defesa que resta a vítima, nestes casos, é a desconfiança e a suspeita, que se transformam em “paranoidismo” conforme o sofrimento cresce. É uma atitude de “hipervigilância” que permite a mulher evitar algumas das reações do agressor. Esse “paranoidismo” é apresentado pelo abusador como justificção para a desqualificação da vítima e é tal que se reflete nos testes de personalidade que se aplicam, tanto que muitas sentenças com base neste diagnóstico terminam dando razão para o abusador.

Além do isolamento e desenvolvimento do paranoidismo, outros resultados podem recair sobre a subjetividade das mulheres diante das táticas de coerção que se apresentam no processo de intensificação do trabalho. Na busca de atender as demandas patronais, manter-se no emprego, ter acréscimo salarial e ascensão na carreira, ou uma situação profissional na empresa que possibilite redução da jornada e mais tempo para se qualificar profissionalmente e/ou dedicar-se aos filhos, família etc., frente aos estereótipos de gênero que discrimina e diminui as mulheres, elas podem ser impelidas a mostrar resultados ainda maiores em relação aos colegas homens. São, então, pressionadas a suportar altos níveis de cobranças e as mais frequentes situações de humilhação, esgotamento e estresse no trabalho. Assim, no processo de intensificação do labor nos bancos, o assédio moral sobre as mulheres emerge como uma das principais fontes de tensão, desgaste e adoecimento mental, originários dos dispositivos patronais de controle e elevação dos resultados. Neste contexto de trabalho intenso, com cobrança de resultados e apelo a estereótipos de gênero na dominação do labor e da força de trabalho feminina, são verificados os choros constantes, a elevação dos níveis de ansiedade e do alcoolismo entre as bancárias.

*Hoje lá as mulheres tomaram de conta. Mais mulheres que homens em cargo de chefia. Operacional eu diria que tem mais homens assistentes, muitos homens escriturários... Mas mulheres lá a gente tem hoje 5 gerentes mulheres e 2 gerentes homens. Gerência média, gerente geral e de negócios é homem. A [fulana] já peguei **chorando, durante o expediente**. A [ciclana] chorando. [beltrana] é mais calma... Ela pegou uma carteira que exige muito cobrança de metas, do carteirão, mais difícil, é **muito cobrada**. Mas como ela tomou posse esse ano, então acho que ainda não deu tempo... A [ciclana] não sei como ela nunca pediu licença saúde porque ela chora o tempo todo. Ataque dos **clientes, cobrança de metas... Chora no canto, escondendo**. Choro concernente ao trabalho é o tempo todo. A [fulana] me falou que **todo dia ela chega em casa e tem que beber um pouco**. Tem que fumar, às vezes não é por prazer, é pela **ansiedade**. Pra se acalmar. Ela tem 29 anos. Muito nova. De banco tem uns 6 anos mais ou menos. (Entrevista 5, 33 anos, 3 anos na empresa)*

Considerando as particularidades que a relação entre classe e gênero assinala na exploração da força de trabalho, sobre as bancárias pode se impor, então, a exigência de maior esforço na realização da atividade, e assim maior sobrecarga de trabalho, sob situações de humilhação e constrangimento. Ademais, com as desigualdades nas condições de emprego e assalariamento, e dada à docilidade, medo e submissão internalizados pela educação de gênero, sobre as mulheres se assinala o *silêncio* frente às táticas de coerção do capital do assédio moral e sexual no trabalho, o que permite aos bancos manter a cadência acelerada da lucratividade e elevação dos resultados, ao passo em que muitas trabalhadoras sofrem e adoecem discretamente ou caladas, para não terem suas competências e potencialidades questionadas, diminuídas.

Nesse sentido, Lairla (2012) acrescenta que o uso de estereótipos sexistas nas diversas formas de dominação das mulheres implica em considerar sua capacidade diferente das dos homens em relação ao processo saúde-adoecimento, baseado na “*violência machista*” por meio da qual se adotam critérios de saúde com maior “ponto de corte” em relação às mulheres, atribuindo a elas maior capacidade de sofrimento, como explica o autor:

como tantos outros exames médicos e protocolos, a maioria dos testes de personalidade são construídos e validados por e para os homens, de modo que o único critério de saúde que são diferencialmente usadas de acordo com o sexo, consistem em levantar o ponto de corte da patologia em questão, no caso de mulheres; para uma mulher a ser considerada clinicamente doente deve ter um nível de instabilidade e desajuste maior do que ser requer para o masculino. É uma outra maneira de induzir a **associação entre "mulher" e "capacidade de sofrimento"**(Lairla, 2012: 69).

### ***Degradação e perda do corpo no trabalho intenso***

A situação de saúde das bancárias pode ser estigmatizada pelas ideias dominantes, nas consciências de homens e mulheres, como se as mulheres fossem capazes de suportar maiores graus de sofrimento frente a uma sobrecarga laboral que se mostra acentuadamente nociva à mente e ao corpo dos/as trabalhadores/as. A crescente imposição de sobrecarga de trabalho se percebe no movimento de desmontagem do sistema bancário estatal e adoção do perfil operacional dos bancos privados pelos públicos apontando o grau de desgaste que pode acometer às mulheres e os possíveis sucedâneos sobre seu corpo. O aprofundamento da exploração das trabalhadoras no alinhamento do perfil operacional dos bancos à lógica privada, bem como o decorrente nível de desgaste e respectivas perdas de capacidade potencial e efetiva, corporal e psíquica que tende a recair sobre as bancárias na situação de trabalho intenso, implica em verificarmos os possíveis danos da sobrecarga laboral sobre o organismo das mulheres, o que se observa de modo mais flagrante quando consideramos os casos de abortos espontâneos ocorridos durante a jornada laboral, em situação de sobrecarga de trabalho e pressão para cumprir os resultados esperados pelo banco, como o ocorrido no Itaú Unibanco, em 2010, ano em que fora o campeão de lucros entre as maiores instituições financeiras no país (R\$ 13,3 bilhões):

Mesmo ensanguentada, não pôde sair da agência até fechar a tesouraria, três horas depois do aborto", diz o MPT-TO, em nota. Durante esse período, o feto teria sido guardado em um saco plástico. No dia seguinte, depois de receber atendimento médico, a colaboradora ainda teria voltado ao local de trabalho para transferir a tesouraria para um colega e o seu direito de afastamento teria sido reduzido de 30 dias para apenas quatro (EXAME, 2015).

O caso ocorreu em 2010, quando a funcionária, cujo nome não foi revelado, tinha 30 anos, e só foi denunciado ao órgão trabalhista em 2013, após ela ter sido demitida por justa causa. O banco não informou a causa da demissão (FOLHA, 2015).

A relação trabalho-corpo e sua implicação no quadro de saúde da mulher trabalhadora e explicada por Beltrão (1982 apud BORSOI, 1995: 119) numa pesquisa junto às trabalhadoras de uma usina de beneficiamento de castanha-do-pará. Este estudo sinaliza que o processo no qual se constrange e se obriga a trabalhadora a *“USAR/DESGASTAR/TRANSFORMAR/DEFORMAR o próprio corpo”* dada sua situação de classe e às condições de trabalho a qual se submetem, trazendo a noção de “perda do

corpo”, que muda e perde seu vigor com o trabalho estafante e degradante. Como coloca a autora, “*trabalho e corpo formam uma espécie de binômio. O corpo é **transformado e deformado** no processo de trabalho. Ora um acidente que decepa parte do dedo, ora os calos que brotam nas mãos, ora o envelhecimento precoce decorrente das longas jornadas na usina, que quase sempre se estende à vida doméstica*”.

Para as trabalhadoras, os impactos sobre a saúde podem se agravar por conta da sobrecarga decorrente da jornada extra com tarefas domésticas e de cuidado, o que geralmente não é discutido, ou se discute de maneira muito tangencial, quando pautamos as reivindicações de gênero nas condições de uso da força de trabalho bancária, dado o desenvolvimento histórico-social em que o domínio capitalista faz “*a mais completa e racional utilização de critérios irracionais, tais como debilidade física, a instabilidade emocional e a pequena inteligência feminina, a fim de imprimir-se ao trabalho da mulher o caráter de trabalho subsidiário*” (Saffioti, 2014).

Assim, para as mulheres, estresse e exaustão podem então se acentuar devido às atividades que realizam na esfera privada, como cuidar da casa, do marido, dos filhos, dos entes doentes, idosos, na execução do trabalho doméstico. Este possui uma função econômica fundamental para a sociedade, na reprodução da força de trabalho, mas são atividades não pagas que recaem sobre nós como obrigação e condição *sine qua non*, dada a divisão técnica/sexual do labor no modo de produção capitalista, que recorre à subjugação das mulheres e invisibilização de suas questões específicas, relegando-as a condições ainda mais precárias de trabalho e de existência.

Assimilando a sobrecarga laboral imposta desde o ambiente das empresas e da esfera privada, o processo de desgaste da mente e corpo das trabalhadoras bancárias responde a um padrão de acumulação que se vale de estereótipos de gênero para reproduzir a dominação das mulheres na exploração do trabalho no sentido de expandir a valorização do valor, o que nos instiga a problematizarmos sobre como nos organizamos como classe trabalhadora para superarmos a dominação do capital, e então do patriarcado.

### **4.3 Nota sobre resistência**

As considerações que aqui trazemos propõem uma breve nota a respeito das contradições e desafios postos à organização sindical dos trabalhadores bancários em prol

dos seus interesses de classe, observando-se a adoção de certas estratégias pelas direções sindicais em relação às demandas apresentadas desde os locais de trabalho.

Conforme Jinkings (1994), podemos entender por *resistência* o conjunto dos mecanismos criados pelos trabalhadores numa dimensão coletiva e individual, de modo espontâneo ou dirigido, de enfrentamento da dominação capitalista, num processo dialético. Os mecanismos de resistência dependem do nível de organização dos trabalhadores e grau de desenvolvimento da sua consciência social, que se reflete na qualidade das práticas sindicais e das ações de confronto cotidiano com o domínio patronal nos locais de trabalho.

Jinkings (2007) adverte que as reestruturações produtivas nos bancos “*destroem as medições coletivas das relações de trabalho*”, fazendo com que as possibilidades das lutas de resistência fiquem mais reduzidas, na medida em que se aperfeiçoam as condições de intensificação e disciplinarização do trabalho. Resistir aos domínios do capital requer, então, um movimento sindical que consiga *organizar* e *mobilizar* os trabalhadores em direção a *seus interesses de classe*. A autora acrescenta que a ofensiva do capital sobre o trabalho debilita a prática sindical e favorece a constituição de um *momento de refluxo* no sindicalismo bancário, caracterizado pela atuação *defensiva* diante da reestruturação produtiva do capital. Este refluxo se expressa na queda nos níveis de sindicalização e na quantidade de movimentos grevistas, bem como em “*atividades com participação mais restrita de uma base sindical tolhida pelo medo do desemprego ou integrada ideologicamente às estratégias patronais*”.

Segundo Druck (2011), a fragilização da organização dos trabalhadores, enquanto manifestação de precarização social do trabalho, pode ser identificada

nas dificuldades da organização sindical e das formas de luta e representação dos trabalhadores, decorrente da violenta concorrência entre eles próprios, da sua heterogeneidade e divisão, implicando uma pulverização dos sindicatos, criada, principalmente pela **terceirização**. [... São] reforçadas, no plano subjetivo, pela defesa de uma política e uma atuação sindical dentro dos limites dessa nova ordem (neoliberal) do capital, neutralizando a vontade política coletiva no sentido de não apenas resistir, mas de buscar **rupturas** com essa nova ordem (Druck, 2011: 49, grifos nossos).

A ruptura de que trata Druck (2011: 47-49) se refere a um contexto caracterizado pela constituição de pactos sociais que unem trabalhadores, governos e patrões (como o Pacto Mundial para o Emprego da OIT, adotado em 2009), e impactam negativamente na resistência dos trabalhadores frente a precarização social. Tais propostas de “*promoção e*



*fortalecimento do diálogo”, de modo negativo, “omitem as condições e responsabilidades pela conjuntura de crise [...] como se ela fosse obra das forças incontroláveis da natureza ou do mercado”. Refletem um “certo estado de resignação da maior parte dos dirigentes sindicais brasileiros diante da ofensiva neoliberal”. Nesse sentido, decorre-se na perda da identidade individual e coletiva e *desfiliação*, condenando cada trabalhador a ser o único responsável por sua empregabilidade, em meio a “mudanças e novas exigências de polivalência, de um indivíduo ‘volátil’, sem laços, sem vínculos e sem caráter, isto é, flexível”.*

Para resistir às ofensivas do capital sobre as subjetividades e os meios de ação sindical dos trabalhadores, Jinkings (1994: 93-96) aponta que a *organização por local de trabalho* confere um mecanismo fundamental no enfrentamento da dominação capitalista e “*instrumento importante de unificação e de luta*” frente aos mecanismos cotidianos de controle do capital sobre o trabalho. Sua particularidade se dá no fato de se realizar no “*confronto diário*” entre capital e trabalho atuando sobre o “*controle do processo produtivo*” pelos trabalhadores, no enfrentamento direto da dominação do capital. Assim, diante das experiências do movimento sindical bancário dos anos 90, a autora apresenta o processo de resistência como a constituição de estratégias combinadas de organização e luta que integram as ações da direção do movimento sindical às demandas apresentadas pelos trabalhadores no cotidiano da atividade, o que se desenvolvia “*paulatinamente, em função das discussões que se generalizavam no movimento sindical e das necessidades que surgiam nos locais de trabalho*”.

Jinkings (2007:15) observa que o fortalecimento da luta coletiva se dá a partir da consciência de uma situação em comum que impele a união dos assalariados e as lutas em defesas de seus interesses de classe, com o desenvolvimento da autoconsciência do trabalhador pelo *convívio*, pelo trabalho. Como explicita a autora, “*há cerca de vinte anos atrás, centenas de bancários conviviam nas grandes agências e nos centros de compensação, serviços e computação dos bancos. Nestes locais, a reunião de muitos trabalhadores, em condições de trabalho e salariais semelhantes, tornava facilmente perceptíveis seus interesses comuns e encorajava a ação coletiva de resistência*”.

Resistência é um processo que se constitui no dia a dia do ofício, em meio a estados de subordinação e percepção fragmentada da realidade, a partir dos próprios conteúdos contraditórios que emergem da relação antagônica entre capital e trabalho. Tais

contradições, ao emergirem nas consciências, por vezes levam os trabalhadores a agir com maior “rebelia ao capital” em resposta à exploração habitual na qual estão inseridos, numa mobilização que pode se dar de forma silenciosa e espontânea (Jinkings, 1997).

No confronto diário dos trabalhadores bancários com o capital, nos seus locais de trabalho, a realidade contraditória do mundo produtivo manifesta-se numa mesclagem de ações de resistência e de subordinação ou adesão desses trabalhadores à lógica capitalista. As relações sociais fetichizadas e estranhadas potencializam, sem dúvida, uma percepção fragmentada dos trabalhadores a respeito da realidade que os cerca, dificultando a apreensão da vida cotidiana em seus nexos essenciais. Por outro lado, muitas vezes espontaneamente e silenciosamente, a rebelia ao capital aparece no ambiente produtivo como resposta à exploração habitual em que se encontra submetida a força de trabalho bancária (Jinkings, 1997: 116).

Iasi (2007: 29-35) acrescenta que o indivíduo, na relação com outros companheiros de trabalho sobre as mesmas condições de existência, *“num grupo onde possa ver em outros companheiros a mesma sina, julgada somente sua, só sua, pode começar a desenvolver uma ação contra o que considera injusto”*. Neste processo, um trabalhador pode passar certo tempo sobre condições precárias de trabalho, tendo-as como inevitáveis, naturais, numa concepção ideológica sobre suas relações sociais (com o mundo, com o trabalho, consigo e com outros trabalhadores). Mas, a partir de certos *conflitos subjetivos* produzidos nas suas relações sociais concretas, constitui-se em *sujeito coletivo e histórico*, que transcende o grupo, *“tomando como sua a história da classe e do mundo”*.

No cotidiano da atividade bancária, o uso de aparatos informáticos de monitoramento e maior controle do processo de trabalho, a cobrança de metas, os programas de premiação por resultado e de remuneração variável, ao lado do acúmulo de tarefas no contexto da empresa enxuta, acirram a competitividade e esfacelam os laços de solidariedade e união entre os trabalhadores, subjugando-os aos interesses patronais. Nesse sentido, a elevação da carga laboral traz conflitos às relações entre colegas em mesma situação laboral precária e aumentam as tensões nos locais de trabalho, prejudicando a organização dos processos de resistência dessa categoria.

*É uma **pressão muito grande dos colegas** também. Acaba que cria um clima muito ruim. Toda vez o gerente vem falar com você “Ah, você não prorroga né, você não quer prorrogar... Vou falar com a fulana denovo”. Aí fica na sua cara que você não está sendo boa o suficiente se você não fizer além do que deveria fazer. Nesses últimos tempos eu to meio que prorrogando sem querer. **Tá todo mundo sobrecarregado**(...). Tem muitas pessoas no meu trabalho que saem e são amigos, mas eu não convivo com ninguém. Considero que as relações estão boas... Nos*

*últimos tempos, quanto mais pressão, mais as pessoas se odeiam. Porque aí o colega que procrastina um pouquinho, que tem um pouco de preguiça, ele começa a ser odiado pelos outros. Hoje tinha um colega lá desabafando “Tá todo mundo ralando aqui! Eu atendi 25 clientes hoje!”. 25 clientes... só pessoalmente, sem contar as ligações. E aí ele estava indignado, todo mundo sobrecarregado, cinco horas ainda tinha cliente pra atender... “E tem gente que não trabalha!”. Aí  **você fica puto com seu colega. Mas o problema não é seu colega que só trabalha. Se seu colega fosse ativo, você ia atender, sei lá, 20 pessoas se ele trabalhasse mais, mas ia continuar sendo uma sobrecarga muito grande de trabalho. Acaba criando um clima de tensão e diminui as boas relações interpessoais.** (Entrevista 9, 28 anos, 2 anos na empresa)*

Corroborando Jinkings (2006), observamos que nos locais de trabalho, as práticas ideológicas de gestão inseridas no aperfeiçoamento das formas de controle laboral, são orientadas a constituição de indivíduos comprometidos, produtivos e competitivos, esfacelando os laços de solidariedade e união dos trabalhadores, mobilizando-os a aderir aos projetos de lucratividade da empresa e arrefecer suas reivindicações e ações coletivas.

Pinto (2010) acrescenta que a organização das “equipes de trabalho” baseada nas células de produção e o trabalho polivalente desenvolvidos nos métodos toyotistas, em que cada trabalhador é vigiado minuciosamente nos locais de trabalho, em uma relação constante com o controle patronal, buscam o cumprimento das metas propostas pela gerência permitindo que os próprios trabalhadores mantenham o treinamento e o controle sobre a dedicação e produtividade do trabalho.

O problema, no entanto, é que a alocação frequente dos trabalhadores polivalentes entre variadas atividades provoca-lhes sucessivas crises de adaptação - pois **se exigem inúmeras habilidades, sempre em mutação**. Uma vez que isso os mantém altamente concentrados na superação das dificuldades, **tornam-se reduzidas as chances de refletirem sobre sua condição social comum no ambiente de trabalho**. Assim, contrariamente o que parece, as células de produção **isolam os trabalhadores**, restringindo, pela **sobrecarga de trabalho**, qualquer tipo de **contato mais pessoal** durante as atividades (...). O espaço celularizado também impede aos trabalhadores **se comunicarem sem serem vistos ou ouvidos**, dificultando qualquer tipo de articulação sem que a administração não saiba (Pinto, 2010: 75, grifos nossos).

Desse ramo, relata-se a intimidação dos trabalhadores numa ofensiva contra seus direitos sociais e políticos, na prática institucional de coibir a realização de reuniões espontâneas nos locais de trabalho durante a jornada laboral, conforme declarado por lideranças de base durante observação-participante realizada na campanha salarial dos bancários de 2015. As orientações chegam verbalmente por parte dos superiores, sob

justificativas de não se atrapalhar a normalidade dos serviços e a produção dos resultados esperados, “para não bagunçar”, imputando o discurso da “qualidade” e do compromisso incontestável com a empresa no cotidiano dos bancários de modo a manipulá-los e submetê-los às exigências patronais, favorecendo o enfraquecimento da organização e luta coletiva nos locais de trabalho. Nesse sentido, remete-se ao uso do medo como subterfúgio imprescindível aos mecanismos patronais de dominação do capital empregado atualmente nos bancos, corroborando o que sinalizara Segnini:

O bancário compreende estar trabalhando mais intensamente, comumente realizando horas extras, percebendo salários relativamente menores em comparação com anos anteriores. No entanto, revela compreender também que dessa forma mantém o emprego, **transformando o medo em produtividade** (Segnini, 1999: 195, grifos nossos).

No processo de resistência, em face do controle patronal e exigências de mais velocidade e resultados superiores nas tarefas, os trabalhadores são impelidos à insatisfação de classe entre manifestações de subordinação e adesão aos interesses do capital. E para resistir aos domínios do capital, os trabalhadores empreendem também *ações silenciosas e espontâneas* nos locais de trabalho que trazem os seus interesses de classe como elemento norteador de organização e luta. Assim observamos na situação dos trabalhadores estarem sendo vítimas de assédio moral/sexual por um chefe, sendo isolados e sob alta vigilância e pressão patronal, onde podem emergir movimentos caracterizados por ações organizadas em grupo e em silêncio, no sentido de transformar essa realidade.

*Você começa a sofrer de ausência, se fecha em si mesmo. E você não comunica com os colegas, você não fala o que está acontecendo. E é meio paranoia. Porque você não sabe quem que apoia o cara. Mas quem está do lado, tá vendo. Então você fica assim “Ele não fala nada? Pode ser que ele apoie, pode ser que ele tenha medo também de acontecer com ele”. Você é isolado. A segunda etapa começa a acontecer em público. Tá na reunião, você é enxovalhado. Aí subiu o nível, subiu um degrau. E você não vê ninguém reagir. Mas aí na outra reunião você vê acontecer com outro. Aí você entende porque ele não reagiu. Porque você não reage. Um certo dia eu estou aqui andando perdido, cabeça voando, pra não ficar dentro de casa. Pra não pirar, você anda. Aí o telefone toca, era um outro colega “To precisando conversar”. Aí alguém rompeu o ciclo do medo. E ele diz “Oh, com você tá pior porque tá em público, mas eu também todo dia to levando lá na sala do cara”. Aí, conversa, conversa, com fulano, ciclano. Muita gente sofrendo. Então tá. Temos que tomar uma atitude. Ouvidoria do banco. E aí foram todos que ligaram. Teve gente que se recusou a ligar de medo: “Cita meu nome, mas eu não consigo ligar”. Dois dias depois ele [o assediador] recebeu a notificação e virou um inferno. O cara saiu gritando, perguntando quem foi. E a gente calado. Mas aí ele teve que dar explicação. Eu sei que a conversa dele veio parar no prédio*

*preto<sup>20</sup> aqui. Virou uma briga de cachorro grande. Não foi demitido. Mas foi tirado da agência. Literalmente. (Entrevista 2, 46 anos, 15 anos na empresa)*

Em situações de assédio moral, o medo e a submissão frente à coerção dirigida ao coletivo de trabalho pelo assediador podem ser “rompidos” por meio do processo de identificação da comum situação de humilhação, constrangimento, sofrimento relacionado ao trabalho, e da necessidade de alterá-la por conta dos riscos à vida social e saúde. Nestes mecanismos de resistência, os trabalhadores desenvolvem ações planejadas fora do local de trabalho e sem demonstrar envolvimento, devido ao medo de represálias patronais e à ameaça de sanções como descomissionamento e/ou isolamento. Verificamos então um “pacto de silêncio” sobre o ato a ser produzido, indicando a *solidariedade*, a *cumplicidade* e a *união* entre os trabalhadores em ação coletiva como aspectos que podem favorecer a organização nos locais de trabalho frente às investidas patronais.

Ao lado desses movimentos de grupos, silenciosos e espontâneos, observamos as *ações empregadas pelas direções sindicais* frente às demandas vindas dos locais de trabalho, observando o posicionamento dos entrevistados em relação às seguintes pautas do movimento sindical bancário: a) a generalização da terceirização das atividades-fins, b) a gestão por metas e os mecanismos de controle e assujeitamento dos trabalhadores, e c) a situação de saúde da categoria e potencial patogênico/suicidogênico do trabalho.

O Sindicato dos Bancários de Brasília possui atualmente 20.275 associados, com um índice de 67,58% de filiação numa base de cerca 30.000 trabalhadores, sendo 6.576 filiados bancários do Banco do Brasil e 3.715 da Caixa Econômica Federal, que juntos correspondem a 50,75% dos bancários associados a este sindicato. A entidade é associada a central sindical Central Única dos Trabalhadores/CUT e a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro/CONTRAF<sup>21</sup>, pelas quais se constitui o meio de negociação coletiva da categoria com a patronal.

---

<sup>20</sup> Referindo-se ao Edifício Sede III do Banco do Brasil, onde ficam unidades estratégicas da administração da empresa.

<sup>21</sup> A CONTRAF foi criada em 2006 abarcando o ramo da atividade financeira, como bancários e financiários, promotores de vendas, securitários, especialistas em tecnologia da informação, funcionários de bolsas de valores, entre outros. “Estima-se que essas categorias ultrapassem um milhão de empregados, com base em dados da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio (Pnad) realizada em 2004. Um dos objetivos da criação da entidade é incluir no debate e nas negociações sindicais todos os trabalhadores que fazem parte do processo de intermediação financeira com o intuito de equiparar seus direitos e ampliar suas conquistas. Além de nascer orgânica à CUT, a Confederação ainda cumpre uma das principais estratégias da Central que é a ampliação da representação dos trabalhadores” (CONTRAF-CUT, s/d).

Os relatos das entrevistas apontam uma avaliação geral mais negativa sobre o sindicato da categoria, muito associada ao distanciamento e fragilização dos vínculos entre base e direção sindical, diante da percepção de sua subordinação aos interesses do governo, da mitigação dos direitos dos trabalhadores nos últimos anos e relativa piora nas condições de trabalho, e cuja postura, identificada como *resignada*, favorece o arrefecimento do movimento sindical bancário. Os aspectos positivos mostraram-se mais associados à necessidade de um instrumento de organização sindical dos trabalhadores, às poucas informações sobre a realidade do trabalho levadas à categoria por meio de jornais e boletins periódicos, e aos benefícios que a entidade oferece aos associados como ingressos para festas, shows e outras atividades do gênero.

*O que eu ouço falar é que o sindicato não luta pelos nossos direitos. [Você é filiada?] Não... [Por quê?] Ah, porque... Não sei... [Você se desfilou ou nunca foi filiada?] Nunca fui. A visão que a gente tem é que o sindicato não resolve nada e não dá vontade de participar. Nas reuniões do café da manhã que tiveram na agência eu participei, que só foi uma. (...) Vez ou outra eles passam lá na agência, falando alguma coisa... Todo mês eles levam o jornalzinho, né? Aí quando tem algum recado, alguma coisa, eles falam pra gente... tipo assim, “Gente vai ter tal coisa lá, em tal lugar, lá no sindicato. Bora lá? Beleza.” Aí passa, só. Não pára e conversa com você, não (risos). (Entrevista 3, 30 anos, 3 anos na empresa)*

*Eu me desvinculei. Por uma questão lógica. Primeiro porque o sindicato se tornou uma máquina governamental. Acho que o sindicato tinha que ser uma máquina classista. Tem que lutar pelo interesse da classe. Porque a foice o martelo aqui é o sindicato nas mãos do governo. É isso que está acontecendo com o sindicato. Eu acho que todo sindicato tem que ter essa postura esquerdista, pro lado do proletariado. Se não, não vai conseguir trazer benefícios pra classe. O sindicato ele é bacana pra de vez em quando ir numa festinha. Pra isso ele funciona (risos). Aí eu vou lá. Pego ingresso, vou ver Cazuza Cover. Mas pra liderança sindical... um bando de bundão. Não estão lutando pela classe, mas sim pelo governo.*

À luz das estratégias adotadas pela direção do movimento bancário, percebemos um caráter conciliatório na relação entre as direções sindicais (representados pela CONTRAF/CUT) e os banqueiros (representados pela FEBRABAN). O uso de mecanismos de conciliação, estabelecendo mesas paritárias, mesas temáticas e grupos de trabalho com a patronal, quando na firmação dos acordos coletivos (como observado nos Acordos CONTRAF-CUT/FEBRABAN 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016 sintetizados na Tabela 4 abaixo), dá-se ao lado da contínua priora nas condições de venda e uso da força de trabalho bancária, bem como do agravamento da situação de saúde desses trabalhadores.

**Tabela 4: Acordos Coletivos de Trabalho CONTRAF-CUT/FEBRABAN**

Acordo-Ano	CLÁUSULA	
<b>Monitoramento de Resultados</b>		
2014/2013	Cláusula 36ª	No monitoramento de resultados, os bancos não exporão, publicamente, o ranking individual de seus empregados. Parágrafo Único: É vedada a cobrança de cumprimento de resultados por torpedos (SMS), pelo gestor, no telefone particular do empregado.
2015/2014	Cláusula 36ª	No monitoramento de resultados, os bancos não exporão, publicamente, o ranking individual de seus empregados. Parágrafo Único: É vedada a cobrança de cumprimento de resultados por torpedos (SMS), pelo gestor, no telefone particular do empregado.
2015/2016	Cláusula 36ª	No monitoramento de resultados, os bancos não exporão, publicamente, o ranking individual de seus empregados. Parágrafo Único: É vedada, ao gestor, a cobrança de cumprimento de resultados por mensagens, no telefone particular do empregado.
<b>Saúde</b>		
2014/2013	Cláusula 63ª	COMISSÕES PARITÁRIAS - As partes ajustam entre si a manutenção da Comissão Paritária de Saúde do Trabalho e da Comissão Paritária sobre Terceirização.
2015/2014	Cláusula 63ª	COMISSÕES PARITÁRIAS - As partes ajustam entre si a manutenção da Comissão Paritária de Saúde do Trabalho e da Comissão Paritária sobre Terceirização.
2015/2016	Cláusula 64ª	COMISSÕES PARITÁRIAS - As partes ajustam entre si a manutenção da Comissão Paritária de Saúde do Trabalho e da Comissão Paritária sobre Terceirização.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Acordos Coletivos CONTRAF-CUT/FEBRABAN 2013/2014, 2014/2015 e 2015/2016.

Em relação às terceirizações do emprego do bancário, ainda que se apresente como orientação formal das direções do movimento sindical bancário a posição “contra a terceirização” e favoráveis ao fortalecimento de delegados sindicais nos setores afetados, o que observamos é a manutenção da contínua pulverização dos bancários terceirizados na figura dos “correspondentes bancários” por todas as regiões do país, inclusive nas mais desenvolvidas, que não exigiriam políticas de “inclusão bancária”.

Como foi apresentado no 26º Congresso dos Funcionários do Banco do Brasil, pela Tese ARTBB para Campanha Nacional 2015, no seguinte tratamento ao setor dos caixas (lotados na Plataforma de Serviço Operacional – PSO): considerando que *“reverter as resoluções dos correspondentes bancários é lutar pela existência da categoria bancária e contra a precarização e terceirização fraudulenta no setor, (...) defendemos o direito de eleição de mais delegados sindicais - porque apesar de serem um só prefixo, cada PSO atua em dezenas de agências, sendo que os caixas executivos são grandes lideranças na*

*luta e organização do Banco do Brasil*” (CONTRAF, 2015: 26). Entretanto, ainda que se apresente a defesa de um setor específico afetado pela alta rotatividade e ameaça de generalização de terceirização com as medidas da reestruturação do capital, na prática, a atuação das direções sindicais organizadas ao redor da CONTRAF-CUT não se mostra contundente em se opor às ofensivas patronais de precarização do emprego bancário. Apesar das direções sindicais reconhecerem a precarização do trabalho nestes setores (com maior rotatividade e fragilização dos laços sociais no trabalho), averiguamos a ampliação das terceirizações das atividades dos caixas consoante à extinção dos serviços de tesouraria (como pagamentos, depósitos, transferências) e menor estabilidade nos vínculos empregatícios associados a essa função, ao lado da tendência de generalização da terceirização para todo o setor de atendimento.

Ao lado da ampliação das terceirizações e ofensiva sobre as condições de emprego dos bancários, enquanto os mecanismos de conciliação formalizam acordos que atenuam o controle da empresa sobre os trabalhadores e a cobrança das metas, permanece a vigilância patronal constante e o acirramento da competitividade entre os colegas bancários por meio de cobrança de resultados e exposição pública de rankings individuais. Assim, segue naturalizado o uso dos “painéis gerenciais” e constituição dos “grupos” virtuais de *whatsapp* pela empresa, ao passo em que se acentua o esforço, o desgaste e o dispêndio de energia total dos bancários/as, com efeitos principalmente sobre a saúde mental, mantendo os elementos patogênicos e suicidogênicos do trabalho nas práticas de intensificação do labor. Nesse sentido, observamos que o tratamento dado pelas direções sindicais em relação à pauta da saúde e das metas, mostra-se insuficiente diante das ofensivas das direções dos bancos sobre o conjunto da categoria bancária.

Frente às implicações sobre a saúde psicofísica decorrentes do assédio moral/sexual, da cobrança de metas e da sobrecarga laboral desumana, que tem levado tantos/as bancários/as a situações agravantes de sofrimento, adoecimento e morte relacionada ao trabalho, as estratégias das direções sindicais mostram-se defensivas e resignadas. Diante das demandas concretas da realidade dos/as bancários/as e das condições precárias de trabalho expostas, as estratégias e ações das direções sindicais não se orientam para a reivindicação do controle do processo produtivo pelos trabalhadores, de modo a interferir radicalmente nas condições laborais e agir sobre os principais determinantes sócio-históricos do processo saúde-doença, no atual cenário da organização



flexível do trabalho. Ao lado da ausência de fiscalização contínua dos locais de trabalho e subsequentes ações intervenientes nas condições de precarização do emprego e agravamento da situação de saúde, por parte das direções sindicais, os mecanismos de conciliação com a patronal amortecem os conflitos da exploração do trabalho bancário, demandando estratégias da categoria que, tendo em vista as transformações e tendências em curso neste cenário, requerem formas de organização que façam enfrentamentos com ações coletivas mais amplas e ofensivas frente à dominação capitalista.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo de compreender o processo de intensificação do trabalho nos bancos públicos e seus impactos sobre a saúde dos trabalhadores bancários. As perguntas centrais que guiaram a pesquisa consistiam nos seguintes pontos: a) os ajustes na configuração da força de trabalho bancária em setores de labor intenso; b) as práticas usadas para se elevar a intensidade do trabalho nas agências bancárias dos bancos públicos e seus desdobramentos sobre a subjetividade dos bancários; c) o impacto da elevação da intensidade do trabalho na saúde dos trabalhadores; d) as particularidades de gênero que se inscrevem no processo de intensificação do trabalho.

A desmontagem do sistema financeiro nacional e programas de reestruturação que “*imprimem traços característicos de empresas privadas aos bancos que permanecem públicos*” (Jinkings, 2007: 12) tem surtido forte impacto sobre as condições de emprego e trabalho dos bancários. Serviços essenciais como pagamento e depósitos estão sendo extintos das agências, ao passo em que terceirizados realizam atividades bancárias assim como os empregados diretos, seja em uma lotérica no pagamento de contas de água e luz, seja executando tarefas relacionadas a empréstimos, cartão de crédito e seguros nos espaços nas agências ou empresas subcontratadas. Aqui, indica-se a tendência de *generalização da terceirização das atividades do setor de atendimento bancário*, percebendo-se de modo mais acentuado em relação aos caixas, mas também em relação aos postos de trabalho dos escriturários, assistentes, e gerência média, nas recentes investidas do capital de flexibilização e precarização do trabalho.

Neste processo, os bancos analisados tiveram crescimento de 556,15% no volume de ativos entre 2005-2014, acumulando R\$ 2,5 trilhões ao final de 2014, apesar de seguirem operando com um contingente reduzido de trabalhadores (em 2015, BB e CEF cortaram juntos mais de 8.000 postos de trabalho), onde o crescimento dessas instituições não acompanha a elevação do saldo de *empregados por agência*, ressaltando a adoção do modelo da empresa enxuta nas estratégias de organização do trabalho bancário. A diminuição do número de empregados por meio de enxugamento de quadros implica em maior acúmulo de tarefas, mobilizando os trabalhadores a acelerar a velocidade e o ritmo do trabalho para cumprirem as exigências da atividade, em função da incorporação

contínua de mais serviços a serem realizados no processo de adoção da lógica privada. Neste quadro da empresa enxuta, os bancários identificam a necessidade de mais 3 a 6 funcionários para atender as tarefas do setor. Ao lado, é rotineira a prática da extensão da jornada como meio de intensificação do trabalho, sendo que apenas 11,03% da categoria bancária trabalha dentro da jornada laboral dos bancários prevista na CLT de 6 horas/dia, sendo comum a prática da extensão da jornada de trabalho em descumprimento da jornada legal, seja para resolver pendências ou cumprir metas, seja pela imposição da realização de cursos autoinstrucionais em casa (o que reduz os custos dos bancos com treinamento e qualificação profissional).

A intensidade do trabalho se acentua na *gestão por metas*, cujo mecanismo implica em exercer um controle absoluto sobre a vida dos trabalhadores. Aqui, os “painéis gerenciais” tornam-se mecanismos fundamentais de acompanhamento e cobrança de desempenho superior, na dimensão coletiva e individual, consistindo em sistemas *on-line* que informam às gerências, superintendência e direções dos bancos, em tempo real, os resultados produzidos nas unidades, tornando mais ágeis e ostensivas as ações patronais em prol das metas estabelecidas. A gestão por metas acirra o individualismo, a competição e esfacelamento dos laços de solidariedade entre os colegas, elevando as tensões nos locais de trabalho. Esta forma de se elevar da intensidade do labor, apoiada em programas de prêmios de produtividade e remuneração variável, impulsiona maior carga de trabalho, acentuando-se a carga psíquica com os conflitos que se estabelecem nas relações com os parceiros de tarefas, chefes, clientes; a cognitiva, que se eleva com os conhecimentos requeridos sobre produtos, normativos, procedimentos diante da elevada e crescente pressão por resultados; além da carga física que se acentua tanto na repetição e automação das tarefas como nos riscos acidentários da atividade na precarização do trabalho.

O uso da polivalência e versatilidade na realização da atividade bancária exige o domínio de vários equipamentos, torna o trabalho mais dinâmico, acelerado e desgastante, caracterizando-se pelo maior uso do pensamento, da capacidade de decisão e da potencialização das emoções no trato com os clientes no processo de aperfeiçoamento do perfil do bancário-vendedor. Neste percurso, ressalta-se a ampliação das “agências virtuais” no cotidiano da atividade bancária, trazendo novas formas de dominação do trabalho apoiadas em inovações da telemática e da inteligência artificial, que se destinam a intensificar o “atendimento digital” (via *email* e/ou *smartphones*) consoante medidas de

terceirização do trabalho e de privatização realizadas sob a transformação do perfil operacional dos bancos públicos, processo inspirado em experiências já desenvolvidas por bancos privados como Bradesco, Itaú Unibanco e Santander.

Quanto ao impacto do processo de intensificação do trabalho na saúde dos trabalhadores bancários, observamos transformações no processo saúde-adoecimento dessa categoria configuradas na acentuação do desgaste produzido pelo trabalho. Ao lado da elevação nos números de bancários adoecidos por fatores do trabalho (50 afastamentos pelo INSS por dia), há uma mudança também qualitativa de um adoecimento psicofísico onde se destaca o maior desenvolvimento de transtornos mentais e do sofrimento, além das implicações orgânicas advindas da elevação da intensidade do labor.

A situação de saúde da categoria mostra-se assinalada por prejuízos ao sono, choros constantes, sentimentos de inutilidade, incompetência, tristeza, angústia, frustração, inadequação, desânimo, elevação da irritabilidade, alterações negativas no humor, perdas nos vínculos sociais, ausência de sentido no trabalho, apatia, sofrimento; manifestações que explicitam o potencial patogênico do trabalho bancário e o processo de degradação da saúde dessa categoria profissional. O desgaste entre os bancários se expressa como diversos níveis de fadiga crônica (cansaço geral), esgotamento (7 a cada 10 bancários indicam sintomas de *burnout*), estresse e configuração de quadros depressivos/ansiosos. O consumo de drogas psicoativas apresenta-se como forma de suportar as ameaças e consequências da sobrecarga laboral sobre a saúde (café, álcool, nicotina, maconha, rivotril), tanto como recurso para “desestressar” e aliviar as tensões do trabalho, como meio para atenuar sintomas depressivos/ansiosos e manter-se produtivo na atividade, diante de um contexto competitivo e cada vez mais enxuto.

Os relatos da presença constante da irritabilidade, desânimo e dificuldades do sono expressam acentuadas perdas nas capacidades psíquicas e corporais, com elevação de danos orgânicos nos prejuízos ao funcionamento saudável do aparelho digestório, urinário, sensorial e sistema nervoso central. A expropriação da subjetividade e perda da dignidade nessa categoria é exemplificada nas dificuldades para realizar pausas para ir ao banheiro por conta do controle patronal para o cumprimento das metas, impedindo os trabalhadores de realizarem suas necessidades fisiológicas básicas.

A sobrecarga imposta aos bancários, muito associada à insuficiência de funcionários e pressão ostensiva para cumprimento de metas, é qualificada como

“desumana” e se expressa como elemento suicidogênico do trabalho bancário. No período em que realizamos esta investigação (2014-2015), foram identificados 4 casos de suicídios de trabalhadores dos bancos analisados (2 do BB e 2 da CEF), ressaltando-se a baixa faixa etária das vítimas (28 a 32 anos), e o silêncio ao redor das ocorrências por parte das empresas, da grande maioria das direções sindicais bancárias, bem como dos trabalhadores que testemunham cotidianamente estas mortes relacionadas ao trabalho.

A intensificação do trabalho indica situações de sobrecarga laboral que podem culminar em morte por excesso de trabalho, tanto pela ocorrência de suicídio por sobretrabalho (*karōjisatsu*), quanto de mortes súbitas provocadas pelo trabalho exaustivo (*karoshi*). A morte súbita ou deficiência permanente por sobrecarga laboral (“pane”) é algo pouco discutido na situação de saúde dos bancários, demandando maior aprofundamento sobre o desenvolvimento e frequência dessas ocorrências frente aos movimentos da reestruturação produtiva do capital no setor bancário, que acentuam os danos no funcionamento saudável do organismo trazendo novos e drásticos problemas de saúde.

Para as trabalhadoras bancárias, a intensificação do labor é permeada por nuances de gênero no emprego da força de trabalho e na educação peculiar dada às mulheres antes mesmo do ingresso no mundo laboral, o que tem sido apropriado pelas estratégias do capital no aperfeiçoamento da exploração da classe trabalhadora. Estas nuances podem ser vistas tanto nas diferenças em termos salariais, como nas peculiaridades da expropriação das subjetividades das mulheres nos locais de trabalho. As bancárias apresentam ainda maior rebaixamento nos salários em relação aos homens (73,94% do salário dos bancários desligados em 2014), embora 82,5% delas (frente a 76,9% dos colegas homens) possuam escolarização igual ou acima de superior completo. Em paralelo, as táticas de coerção implicadas na gestão por assédio moral/sexual têm as mulheres como principais vítimas, levando-as a situações cotidianas de constrangimento, humilhação e culpabilização, ao passo em que muitas seguem silenciadas pelo medo, docilidade e submissão internalizadas pela educação de gênero e dominação patriarcal, observando-se contínuos processos de adoecimento e perdas das capacidades psíquicas e corporais das trabalhadoras na situação de trabalho intenso, elevando o estresse, o paranoíismo, a depressão, o alcoolismo entre bancárias como meio para suportar as exigências patronais e o cotidiano do trabalho.

Neste cenário, nota-se que as estratégias e ações adotadas pelas direções sindicais quanto à saúde, metas e terceirização, mostram-se insuficientes na reivindicação por

melhora das condições de trabalho e de vida dos/as bancário/as, percebendo-se a postura defensiva e conciliatória dessas direções em disparidade com as demandas concretas apresentadas pelos locais de trabalho.

Longe de esgotarmos aqui o tema, entendemos que as problemáticas apontadas envolta do processo de intensificação do trabalho instigam maiores estudos, e que inclusive possam ampliar o debate junto a outros ramos de atividade, no sentido de aprofundarmos a compreensão sobre as contradições e peculiaridades nas formas de impulsão de mais trabalho e seus efeitos sobre a saúde física e psíquica da classe trabalhadora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRÃO, A. T. Y. *Melhoria do atendimento público: desenvolvimento profissional de agentes educacionais multiplicadores*. Tese (Doutorado em Educação – Currículo) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Em: FERNANDES; STEFANO; NETO. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. 2008
- AGEBB. *Plano de aposentadoria incentivada do Banco do Brasil tem 4.992 adesões*. Publicado em 17/08/2015. Disponível em: [http://www.agebb.com.br/fique\\_007814.asp](http://www.agebb.com.br/fique_007814.asp)
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 12ª Ed. São Paulo: Cortez; Campinas (SP): Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2007.
- BACEN. *FAQ Correspondentes no País (lotéricas, banco postal, e outros)*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?CORRESPONDENTESFAQ> . Acesso em 01/12/2014.
- BANCO DO BRASIL. *Banco do Brasil está entre as empresas mais éticas do mundo*. Notícias. Publicado em 09/03/2015. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/page118,3366,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=44091>
- BANCO DO BRASIL. *Banco do Brasil amplia sua parceria com a Oi e a Visa e lança aplicativo de pagamentos móveis*. Publicado em 09/06/2014. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/page118,3366,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=41258>
- BANCO DO BRASIL. *5ª edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. (s/d)* Disponível em: <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/uds/dwn/Proequidade.pdf>
- BAUMGATEN, Máira. Reestruturação produtiva e industrial. Em: CATTANI, A. D.& HOLZMANN, L. (Orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.
- BLESSIG, Marie-Noelle. *OMS afirma que há mais de 800.000 suicídios por ano no mundo*. Yahoo-Notícias. Publicado em 04/09/2014. Disponível em: <https://br.noticias.yahoo.com/oms-afirma-há-800-000-suicídios-ano-mundo-153233484.html>

- BORSOI, Izabel Cristina F. A saúde da mulher trabalhador. Em: CODO, Wardeley & SAMPAIO, José Jackson C. (Orgs.). *Sofrimento psíquico nas organizações: Saúde mental e trabalho*. Petrópolis (RJ): Vozes, 1995.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: A degradação do trabalho no século XX*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.
- CÂMARA. *Permissão para BB e CEF adquirirem empresas provocou polêmica em Plenário*. Publicado em 17/02/2016. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ECONOMIA/503759-PERMISSAO-PARA-BB-E-CEF-ADQUIRIREM-EMPRESAS-PROVOCOU-POLEMICA-EM-PLENARIO.html>
- CAIXA. *CAIXA se consolida como o terceiro maior banco do país...* Publicado em 17/11/2014. Disponível em: <http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=1652>
- CAIXA. *CAIXA anuncia estudos para abertura de capital da área de seguros...* Agência Caixa de Notícias. Publicado em 08/04/2015. Disponível em: <http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=2200>
- CARREIRO, Líbia. *Morte por excesso de trabalho (Karoshi)*. Revista Trib. Reg. Trab., Belo Horizonte, v.46, n.76, p.131-141, jul/dez 2007.
- CARTA MAIOR. *A realidade sórdida do mercado: loucura, violência e poluição*. Publicado em 01/12/2014. Disponível em: <http://cartamaior.com.br/?%2FEditoria%2FMeio-Ambiente%2FA-realidade-sordida-do-mercado-loucura-violencia-e-poluicao%2F3%2F32331>
- CHIARIELLO, Caio Luis & EID, Farid. *Revisando conceitos: polivalência, politecnia e cooperação no debate sobre organização do trabalho*. REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, Araraquara, v. 4, n. 1, jul/dez. 2011.
- CLT. *Consolidação das Leis do Trabalho*. Decreto Lei Nº 5.452 de 01 de Maio de 1943.
- CONTRAF. *Caixa lucra R\$ 7,156 bilhões e fecha 3.219 postos de trabalho devido ao PAA*. Publicado em 08/03/2016. Disponível em: <http://www.contrafcut.org.br/noticias/caixa-lucra-r-7-156-bilhoes-e-fecha-3-219-postos-de-trabalho-devido-ao-paa-d471>
- CONTRAF. Tese ARTBB para campanha nacional 2015. *Caderno de Teses - 26º Congresso Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil*, São Paulo (SP), 2015.



- CONTRAF. Notícias. *Correspondentes são 68% dos pontos de atendimento...* 25/11/2011.  
Disponível em: <http://www.contrafcut.org.br/noticias.asp?CodNoticia=28816>
- CONTRAF. *Quem somos*. s/d. Disponível em: <http://www.contrafcut.org.br/pagina/quem-somos>
- DAL ROSSO, Sadi. Intensidade do Trabalho. Em: CATANNI, A. D.&HOLZMANN, L. (Orgs). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006a.
- DAL ROSSO, Sadi. *Intensidade e imaterialidade do trabalho e saúde*. Trabalho, Educação e Saúde. v. 4, nr. 1, pp. 65-91, 2006b.
- DAL ROSSO, Sadi. Intensificação do trabalho – teoria e método. Em: Dal Rosso, Sadi & FORTES, José Augusto A. S. (Orgs). *Condições de trabalho no limiar do século XXI*. Brasília: Época, 2008b.
- DAL ROSSO, Sadi. *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo, 2008a.
- DIEESE. A saúde do trabalhador no processo de negociação coletiva no Brasil. *Estudos e Pesquisas*.nr. 76, maio de 2015, (2015b).
- DRUCK, Graça. *Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios?* Cadernos CRH (UFBA), v. 24, n. 1, 2011, pp. 35-55.
- ECT. *Correios – Serviços Financeiros*. Disponível em: <http://www.correios.com.br/para-voce/servicos-financeiros>. Acesso em: 01/12/2014.
- ESTADÃO. *Banco do Brasil apresenta plano de aposentadoria incentivada*. Publicado em 19/06/2015. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,banco-do-brasil-apresenta-plano-de-aposentadoria-incentivada,1710034>
- EXAME. *Funcionária aborta em agência e Itaú é processado...* Publicado em 03/06/2015.  
Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/funcionaria-aborta-em-agencia-e-itaui-e-processado-em-r-20-mi>
- EXAME. *Como funciona o banco sem filas*. Publicado em 19/11/2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/noticias/como-funciona-o-banco-sem-filas>
- EXAME. *Trabalhar em excesso aumenta risco de AVC*. Publicado em 19/08//2015.  
Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/trabalhar-em-excessoaumenta-risco-de-avc>
- FEBRABAN. *Censo da Diversidade 2014*. Diretoria de Relações Institucionais/CEERT.  
Publicado em 03/11/2014. Disponível em:

<https://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Censo%20da%20Diversidade%202014%20-%20Apresentacao%20Final%20-%202003-11-14.pdf>

FEBRABAN. *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014*. Intergraf. 2014. Disponível em:

<https://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Bancaria%202014.pdf>

FETEC-PR. *Banco do Brasil empurra idoso para correspondente Banco Postal...* Publicado em 16/01/2012. Disponível em: <http://www.fetecpr.org.br/banco-do-brasil-empurra-idosos-para-correspondente-banco-postal/>

FETEC-SP. Notícias. *Enquanto Brasil contrata, bancos demitem*. 25/08/2014. Em: [http://www.fetecsp.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65558:enquanto-brasil-contrata-bancos-demitem&catid=41:em-cima-da-hora&Itemid=129](http://www.fetecsp.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=65558:enquanto-brasil-contrata-bancos-demitem&catid=41:em-cima-da-hora&Itemid=129)

FINAZZI-SANTOS, Marcelo Augusto. & SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Considerações sobre trabalho e suicídio: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 36, nr..123, São Paulo, pp. 71-83, jan./jun. 2011.

FINAZZI-SANTOS, M. A. *Patologia da Solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília (DF), 2009.

FOLHA. *Após aborto de bancária, Itaú criará medidas pró-gestante*. Publicado em 04/11/2015. Disponível em:

<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/11/1701954-itaufaraacaoprogestante-depois-que-bancaria-abortou-durante-o-expediente.shtml>

FOLHA. *Profissão de bancário passa de pai para filho...* Publicado em: 03/11/2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/11/1542260-profissao-de-bancario-passa-de-pai-para-filho-ha-pouca-chefe-mulher.shtml>

FÓRUM sobre Medicalização da Educação e da Sociedade. *Nota Técnica: O consumo de psicofármacos no Brasil, dados do Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados ANVISA (2007-2014)*. 25 páginas, junho de 2015. Disponível em: [http://medicalizacao.org.br/wp-content/uploads/2015/06/NotaTecnicaForumnet\\_v2.pdf](http://medicalizacao.org.br/wp-content/uploads/2015/06/NotaTecnicaForumnet_v2.pdf)

- G1-GLOBO. *Jornal Hoje. Dez denúncias de assédio moral no trabalho...* 28/05/2014.  
Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2014/05/dez-denuncias-de-assedio-moral-no-trabalho-sao-registradas-por-dia.html>
- G1-GLOBO. *Mesmo diante da crise, lucros dos bancos não param de crescer.* Publicado em 14/08/2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/08/mesmo-diante-de-crise-lucro-dos-bancos-nao-para-de-crescer.html>
- HIRATA, Helena. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. *Caderno CRH*, v. 24, no. esp. 01, Salvador, 2011.
- HOLZMANN, Lorena & PICCININI, Valmiria. Flexibilização. Em: CATTANI, A. D. & HOLZMANN, L. (Orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.
- IASI, Mauro Luis. *Ensaio sobre consciência e emancipação*. São Paulo: Expressão Popular, 2007.
- IBGE. Pesquisa Mensal de Emprego - PME. *Mulher no Mercado de Trabalho*. 2012. [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf)
- IPEA. *O papel dos bancos públicos federais na economia brasileira*. Texto para discussão. 2011. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1604.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1604.pdf)
- IWASAKI, Kenji; TAKAHASHI, Masaya; NAKATA, Akinori. Health Problems due to Long Working Hours in Japan: Working Hours, Workers` Compensation (Karoshi), and Preventive Measures. *Industrial Health*, nr. 44, pp. 537-540, 2006.
- JINKINGS, Nise. As formas contemporâneas de exploração nos bancos. Em: Antunes, Ricardo & Silva, Maria A. Moraes. *O avesso do trabalho*. São Paulo: Editora Expressão Popular. 2ª ed., 2010.
- JINKINGS, Nise. *Os bancários e seu mister no mundo do capital em crise*. Seminário Nacional de Saúde Mental e Trabalho. São Paulo, 28 e 29 novembro de 2008.
- JINKINGS, Nise. *Os bancários brasileiros entre a precarização do trabalho e a mundialização fina*. XXVI Congreso de La Asociación Latinoamericana de Sociología. Guadalajara, 2007.

- JINKINGS, Nise. A reestruturação do trabalho nos bancos. Em: Antunes, Ricardo (Org.) *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.
- JINKINGS, Nise. *Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas (SP): Editora da UNICAMP, 2002a.
- JINKINGS, Nise. *Os trabalhadores bancários em face da reestruturação capitalista contemporânea*. Cadernos de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da UFSC, Florianópolis, v. 28, pp. 01-21, 2002b.
- JINKINGS, Nise. *Trabalho e subjetividade sob o mister de fazer mais dinheiro: o trabalho bancário*. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- KIKUTI, Márcio & DURAN, Leandro. 2016, *o ano do Banco Digital*. NBusiness - Tecnologia. Publicado em: 26/01/2016. Disponível em: <http://cio.com.br/tecnologia/2016/01/26/2016-o-ano-do-banco-digital/>
- LAIRLA, Miguel Cañete. La violencia machista: un análisis de los elementos determinantes. En: *Análisis inter disciplinario de las diversas formas de violencia contra la mujer*. ALFARO, Juan Cristóbal Aldana (Director). Editorial Cara Parens. Guatemala, 2012.
- LARA, Ricardo. Saúde do trabalhador: considerações a partir da crítica da economia política. *Revista Katál*, Florianópolis, v. 14, nr. 1, 78-85, jan/jun., 2011.
- LENIN, Vladimir Ilitch. *Imperialismo, estágio superior do capitalismo*. São Paulo: Expressão Popular. 2012.
- LODI, Ana Luiza Guimarães. *O papel dos bancos públicos do Brasil e da Índia no contexto da crise econômica mundial*. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Estadual de Campinas. Campinas (SP), 2010.
- LÖWY, Michael. *Ideologias e Ciências Sociais: elementos para uma análise Marxista*. 19ª Ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- MARX, Karl & ENGELS, Friedrich. *A Ideologia Alemã*. [1845-1846] São Paulo: Editora Boitempo. 2007.
- MARX, Karl. *O Capital: crítica da Economia Política*. Livro I. [1867]. Trad. Reginaldo Sant’Anna. 30ª Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

- MIDDLEJ, Suylan de Almeida & SILVA, Elisabeth Lisboa Pinto. *Implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero na Caixa Econômica Federal*. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 04-07 de setembro de 2011.
- MOMENTO EDITORIAL. *Banco do Brasil amplia piloto de agência virtual e testa app no Apple Watch*. Publicado em 16/06/2015. Disponível em: <http://www.momentoeditorial.com.br/inovacao/2015/06/banco-do-brasil-estende-piloto-de-agencia-virtual-e-testa-app-no-apple-watch/>
- MPS - MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. *1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por incapacidade*. Departamento de Políticas de Saúde e Segurança Ocupacional/Coordenação Geral de Monitoramento de Benefícios por Incapacidade CGMBI. Brasília (DF), abril de 2014.
- NETO, Gastão Fernandes Duval. Stress e Fadiga na Segurança do Ato Anestésico: Impacto no Desempenho Profissional. Em: CAVALCANTI, I. L.; CANTINHO, F. A., ASSAD, A. R. *Medicina Perioperatória*. Rio de Janeiro: SAERJ. Pp. 967-971, 2006.
- NETTO, José Paulo. *Introdução ao estudo do método de Marx*. São Paulo: Expressão Popular, 2012.
- NETTO, Nilson Berenchtein. *Suicídio: uma análise psicossocial a partir do materialismo histórico dialético*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.
- PED. *Mercado de Trabalho no Distrito Federal*. Ano 24, Nr. Esp., 2015. Disponível em: [http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/pesquisa\\_socioeconomica/ped/2015/PED-DF\\_Anuar\\_2015.pdf](http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/pesquisa_socioeconomica/ped/2015/PED-DF_Anuar_2015.pdf)
- PINTO, Geraldo Augusto. *A organização do trabalho no século 20: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo*. 2ª Ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.
- SEEB-CE. *Caixa confirma que extinguiu vagas deixadas com Plano de Apoio à Aposentadoria*. Publicado em 25/11/2015. Disponível em: [http://www.bancariosce.org.br/noticias\\_detalhes.php?cod\\_noticia=19851](http://www.bancariosce.org.br/noticias_detalhes.php?cod_noticia=19851)
- SEEB-DF. *TV: Sindicato tira dúvidas sobre ação Finasa/Bradesco*. Vídeo (8'55''). Publicado em 17/02/2016. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=bqmmFQm\\_Sgs](https://www.youtube.com/watch?v=bqmmFQm_Sgs)
- SEEB-DF. *Orientações do Sindicato sobre o PAI/DPV 2015 do Banco do Brasil*. Publicado em 19/06/2015. Disponível em:

<http://www.bancariosdf.com.br/site/index.php/servicos/teatro-bancarios/orientacoes-do-sindicato-sobre-o-pai-pdv-2015-do-banco-do-brasil>

SEEB-DF. *100% não é maio o limite: Riscos Psicossociais do Trabalho Bancário*. Impresso. 2014.

SEEB-ES. *Bancários devem ter cautela na adesão ao plano de aposentadoria do BB*. Publicado em 18/06/2015. Disponível em: <http://www.bancarios-es.org.br/comunicacao/noticias/1286-bancarios-devem-ter-cautela-na-adesao-ao-plano-de-aposentadoria-do-bb>

SEEB-PI. *Justiça condena o Banco do Brasil a pagar...* Notícias. 04/07/2014. Disponível em: <http://www.bancariospi.org.br/ver-noticia/14/justia-condena-o-banco-do-brasil-a-pagar-r-5-milhes-por-assdio-moral.html>

SEEB-RJ. *Bancos fecham 5.864 postos de trabalho entre...* Publicado em 25/08/2015. Disponível em: <http://www.bancariosrio.org.br/2013/ultimas-noticias/item/33567-bancos-fecham-5-864-postos-de-trabalho-entre-janeiro-e-julho-de-2015>

SEEB-RJ. *Sindicato cobra dos bancos adesão ao programa de combate ao assédio moral...* (s/d). Disponível em: [http://www.bancariosrio.org.br/noticias\\_print.php?id=9329](http://www.bancariosrio.org.br/noticias_print.php?id=9329)

SEEB-SP. Notícias. *Proposta de terceirização...* Publicado em 01/07/2013. Disponível em: <http://www.spbancarios.com.br/Noticias.aspx?id=4961>.

SEEB-SP. Notícias. *Bradesco, queremos mais saúde!* Publicado em 16/9/2015. Disponível em: <http://www.spbancarios.com.br/Noticias.aspx?id=12600#sthash.kpq3kKHS.dpuf>

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, n. 67, ago, 1999.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. *Mulheres no trabalho bancário: Difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero*. São Paulo: Edusp, 1998.

SENADO. *Projeto de Lei do Senado nº 555, de 2015*. Disponível em: <http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/122838>

SETOR SAÚDE. *Mercado farmacêutico brasileiro deve atingir US\$ 48 bilhões em 2020*. Publicado em 26/08/2015. Disponível em: <https://setorsaude.com.br/mercado-farmaceutico-brasileiro-deve-atingir-us-48-bilhoes-em-2020/>

SILVA, Márcia da Conceição. *Correspondentes Bancários: uma forma de terceirização*. SBS – XXII. Congresso Brasileiro de Sociologia. UFPE: Recife, 2007.

- SOUZA, Teresinha Martins dos Santos & DUCATTI, Ivan. A gênese do assédio: uma análise histórico-social. *Em Pauta* (Revista da Faculdade de Serviço Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro), v. 11, n. 32, 2013, pp. 151-172.
- SOUZA, Teresinha Martins dos Santos. A emoção como tecnologia de poder e gênero. *Projeto História* (São Paulo), nr. 34, jun. 2007, pp. 46-67.
- SOUZA, Teresinha Martins dos Santos. *Emoções e Capital*. Tese (Doutorado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). São Paulo, 2006.
- STAUB, R.B.; Souza, G.; TABAK, B.M. Evolution of bank efficiency in Brazil: a DEA approach. *Working Papers Series - Banco Central do Brasil*, nr. 200, 2009.
- THE NEW YORK TIME. A toxicwork world. Publicado em 18/09/2015. Disponível em: [http://www.nytimes.com/2015/09/20/opinion/sunday/a-toxic-workworld.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/09/20/opinion/sunday/a-toxic-workworld.html?_r=0)
- VALENTE, Maria do Socorro da Silva. *Depressão e esgotamento profissional em bancários*. Tese (Doutorado em Medicina). Universidade de São Paulo (SP), 2014.
- XAVIER, E. P. *Um minuto de silêncio: réquiem aos bancários mortos no trabalho*. Porto Alegre: Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, 1998.
- YANG, Z. & YANG, B. Perspectives on compensation and legislation of death due to work overload - Karoshi. *Q. J. Med.* nr. 108, pp. 349-350, 2015.

## ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado/a \_\_\_\_\_,

Gostaríamos de convidá-lo/a para participar de pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade de Brasília/UnB, sobre as condições de trabalho no setor bancário. Pedimos sua colaboração para realizarmos uma **entrevista individual**, usando bloco de anotações e gravador, para não perdermos nenhuma informação, com duração de cerca 1 (uma) hora. Sua identificação ficará preservada, e o nome de todos os participantes serão mantidos em sigilo. Ressaltamos que sua participação é muito importante, pois a partir dessa investigação poderemos ter uma visão atual da realidade do trabalho bancário, o que pode subsidiar futuras pesquisas e ações de melhoria quanto às problemáticas relacionadas. As divulgações dos resultados serão feitas em revistas e eventos científicos.

Qualquer dúvida, pedimos que entre em contato pelo telefone (61) 81146411 ou pelo e-mail: [mariannelimam@gmail.com.br](mailto:mariannelimam@gmail.com.br) . Desde já, agradecemos a atenção.

Atenciosamente,

*Marianne Lima Martins*  
Mestranda em Sociologia  
Universidade de Brasília  
Instituto de Ciências Sociais

De acordo com o que foi exposto acima e do que me foi informado, eu \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (nome completo) aceito participar voluntariamente dessa pesquisa, e autorizo a gravação da entrevista. Estou ciente que posso desistir de participar a qualquer momento e que não terei nenhum prejuízo caso isso ocorra. Informo ter recebido uma cópia desse termo. Data da Entrevista: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_.

Observações a serem consideradas:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do/a Participante



## ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

Entrevistado No. ____ Data: ____/____/____ Hora de Início: _____ Término: _____		
Local de Trabalho: _____		
Empresa: _____ Tempo de empresa: ____ anos Ingresso: ____ mês / ____ ano		
Função: _____ Tempo na Função: _____ Salário: R\$ _____		
Primeiro emprego? ( ) Sim ( ) Não. Quantos anteriores? ____ Com carteira ( ) Sim ( ) Não		
Formação: ( ) pós-graduação ( ) superior completo ( ) ensino médio		
Idade: ____ anos Sexo: ( ) fem. ( ) masc. Estado civil: _____ Filhos: _____		
A	1	Fale sobre sua trajetória profissional, antes e depois de entrar no banco.
	2	Qual o impacto da sua atividade e do setor onde você trabalhada para a empresa?
	3	Como é a sua rotina diária de trabalho? O que acontece em dias excepcionais?
B	4	Você é cobrado a mostrar mais resultados do que anteriormente?
	5	Existem metas de produtividade?
	6	Como você acha que a empresa tem conseguido que os funcionários produzam mais resultados?
	7	Você considera que trabalha mais ou menos horas do que quando começou na empresa? É comum precisar fazer horas-extras?
	8	A velocidade de realização das tarefas hoje é maior que anteriormente?
	9	Quantas pessoas faziam antigamente as atividades que você faz? Quantas seriam necessárias para realizá-la?
	10	A empresa exige versatilidade e flexibilidade?
	11	Que tipo de esforço é mais demandado na sua rotina (físico, cognitivo, psíquico)?
	12	Quais qualificações a empresa lhe exige para ter um bom desempenho na sua atividade?
	13	Como essas qualificações são desenvolvidas, no dia-a-dia, com cursos?
	14	Como a sua atividade é controlada?
	15	Como o seu trabalho é avaliado? (Como você avalia o trabalho da sua equipe?)
	16	Como são as relações hierárquicas no setor e principais dificuldades? Como são contornadas? Você se sente incentivado a tomar iniciativa para resolver problemas?
	17	Você considera que a empresa trata os empregados com igualdade?
	18	Você sente que há algum tipo de discriminação (de que tipo)?
	19	Como é o acesso a oportunidades?
	C	20

21	Como é a relação entre os colegas de trabalho, o convívio dentro e fora da empresa?
22	Você já presenciou ou soube de problemas interpessoais no setor? Como foram resolvidos?
23	Como você geralmente se sente após uma rotina de trabalho? Como você avalia o impacto da atividade que você realiza em sua saúde física e psicológica? Que impacto tem tido na sua vida pessoal e na vida profissional?
24	Você já teve algum tipo de afastamento e/ou adoecimento relacionado ao trabalho (de que tipo e por quanto tempo)? Conhece colegas nessa situação?
25	Quais os principais problemas de saúde observados entre os funcionários? Você faz uso ou conhece colegas que fazem uso esporádico, recreativo e/ou abusivo de drogas e medicamentos por conta do trabalho?
26	Você considera que trabalha em condições precárias? Quais os principais problemas observados no seu setor, na sua opinião?
27	O que você sente como menos prazeroso e mais prazeroso na sua atividade?
D 28	Você se sente realizado profissionalmente? Você se sente satisfeito com o seu salário?
29	Você se sente protegido no seu emprego? Como você vê o mercado de trabalho?
30	Quais as perspectivas futuras, você pretende crescer profissionalmente e/ou aposentar na empresa? Você gostaria de trabalhar em outro emprego? (Se sim, em qual?)
31	O que você acha que tem mudado no banco e os maiores desafios a frente, na sua opinião?
32	Como é seu posicionamento em relação a empresa? Você geralmente resiste ou se opõe? E em relação as imposições da chefia, você questiona as determinações, aceita?
33	Você percebe alguma organização ou ação individual e/ou coletiva de resistência por parte dos funcionários?
34	Como você avalia o sindicato? Você é filiado?
35	Você participa do movimento sindical, paralisações, greves?
36	Você acha que os bancários estão mais ou menos conscientes?
37	Você se considera parte da classe trabalhadora? Por quê?

### ANEXO 3 – DADOS SECUNDÁRIOS

ANABB. Relatório da Pesquisa ANABB 2014.

Banco do Brasil. Relatório Anual 2005.

Banco do Brasil. Relatório Anual 2006.

Banco do Brasil. Relatório Anual 2007.

Banco do Brasil. Relatório da Administração 2008.

Banco do Brasil. Relatório Anual 2010.

Banco do Brasil. Relatório Anual 2011.

Banco do Brasil. Relatório Anual 2012.

Banco do Brasil. Relatório Anual 2013.

Banco do Brasil. Relatório Anual 2014.

Caixa Econômica Federal. Demonstrativo Financeiro 2005.

Caixa Econômica Federal. Demonstrativo Financeiro 2006.

Caixa Econômica Federal. Relatório da Administração 2007.

Caixa Econômica Federal. Demonstrativo Financeiro 2008.

Caixa Econômica Federal. Presse Release 2009.

Caixa Econômica Federal. Relatório da Administração Consolidado 2010.

Caixa Econômica Federal. Relatório da Administração 2011.

Caixa Econômica Federal. Relatório da Administração 2012.

Caixa Econômica Federal. Relatório de Sustentabilidade 2013.

Caixa Econômica Federal. Relatório de Sustentabilidade 2014.

DIEESE. O Desempenho dos Bancos em 2010.

DIEESE. Desempenho dos Cinco Maiores Bancos em 2011.

DIEESE. Desempenho dos Bancos 2012.

DIEESE. Desempenho dos Bancos 2013.

DIEESE. Desempenho dos Bancos 2014. (2014a).

DIEESE. Saldo de Empregos no Setor Bancário Jan a Ago de 2014 (2014b).

DIEESE. Desempenho dos Bancos 2015. (2015a)