

“AS COBRANÇAS SÃO PESADAS, A GENTE SOFRE MUITA PRESSÃO”: AS METAS NA VIDA DE BANCÁRIOS¹

“Charges are heavy, we suffer too much pressure”: goals at bankers’ life

“Les charges sont lourdes, nous sommes sous beaucoup de pression”: les buts dans la vie bancaire

“Las exigencias son fuertes, estamos bajo mucha presión”: las metas en la vida de los bancarios

Claudia Maria Perrone²

Psicóloga, Especialista em Psicoterapia Psicanalítica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestra e Doutora em Linguística e Letras pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), docente dos cursos de graduação e pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Anelise Schaurich dos Santos³

Graduada e Licenciada em Psicologia, Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde pela UFSM, Mestra em Psicologia pela UFSM, discente de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Unisinos com bolsa CAPES/PROSUC, docente dos cursos de graduação em Psicologia e Administração da SOBRESP - Faculdade de Ciências da Saúde.

Ana Cristina Garcia Dias⁴

Graduada e Licenciada em Psicologia, Especialista em Processos de Ativação de Mudanças no Ensino Superior pela FIOCRUZ e em Terapia Cognitivo-Comportamental pela Wainer & Picoloto, Mestra e Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP), docente dos cursos de graduação e pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Resumo

Este estudo objetivou compreender a percepção dos bancários sobre a organização das metas nas instituições financeiras, entender a visão que eles possuem sobre essas e investigar as repercussões das mesmas na vida dos empregados. Onze trabalhadores de instituições financeiras públicas e privadas do Rio Grande do Sul/Brasil participaram de uma entrevista semiestruturada. As respostas foram submetidas à análise de conteúdo. Percebeu-se que as metas são constituídas de forma a transformar os funcionários em vendedores de produtos e serviços. Segundo a maioria dos bancários, as metas são difíceis de atingir e são uma imposição com repercussões na vida pessoal e profissional dos trabalhadores. A cobrança pelo cumprimento das metas seguidamente causa sofrimento nos bancários, podendo desencadear problemas de saúde.

Palavras-chave: Objetivos Organizacionais; Trabalho; Sofrimento.

¹ Este artigo apresenta parte dos resultados da pesquisa intitulada “O controle na sociedade de controle: a nova economia afetiva das organizações”, realizada com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), de acordo com o Edital Universal CNPq Processo 401590/2011-9.

² cmperrone@ig.com.br

³ anelise_ssantos@hotmail.com

⁴ anacristinagarciadias@gmail.com

Abstract

This study aimed to know the bankers' perception about the organization of goals in financial institutions, to understand their views about it and to investigate the repercussions of goals at the lives of these institutions' employees. Eleven employees of public and private financial institutions from Rio Grande do Sul/Brazil participated of a semi structured interview. Answers were subjected to content analysis. It was realized that goals are established to transform employees of banking on sellers of products and services. According to the majority of bankers goals are unattainable or difficult to attain and are an imposition with repercussions on the personal and professional life of the workers. The imposition for meeting the goals often causes suffering in bankers, which can lead to health problems.

Keywords: Organizational Goals; Work; Suffering.

Résumé

Cette étude visait à comprendre la perception des banquiers quant à l'organisation des buts dans les institutions financières, à comprendre leur vision à leur sujet et à étudier leurs répercussions sur la vie des employés. Onze employés d'institutions financières publiques et privées de Rio Grande do Sul/Brésil ont participé à une entrevue semi-structurée. Les réponses ont été soumises à l'analyse du contenu. Il a été réalisé que les objectifs sont constitués afin de transformer les employés en vendeurs de produits et services. Selon la plupart des banquiers, les objectifs sont difficiles à atteindre et imposent des répercussions sur la vie personnelle et professionnelle des travailleurs. La collecte par la réalisation des buts provoque alors des souffrances chez les banquiers, pouvant déclencher des problèmes de santé.

Mots-clés: Objectifs Organisationnels; Travailler; Souffrance.

Resumen

Este estudio se propuso comprender la percepción de los bancarios sobre la organización de las metas en las instituciones financieras, entender su visión sobre éstas e investigar las repercusiones de las mismas en las vidas de los colaboradores. Once colaboradores de instituciones financieras públicas y privadas de Rio Grande do Sul/Brasil participaron de una entrevista semiestructurada. Sus respuestas fueron sometidas a análisis de contenido. Se percibió que las metas son constituidas de tal forma que los funcionarios del sector bancario se transforman en vendedores de productos y servicios. Según la mayoría de los bancarios, las metas son difíciles de alcanzar y son una imposición con repercusiones en la vida personal y profesional de los trabajadores. El cobro por el cumplimiento de las metas a menudo causa sufrimiento en los bancarios, pudiendo desencadenar problemas de salud.

Palabras-Clave: Objetivos Organizacionales; Trabajo; Sufrimiento.

Introdução

Atualmente, é difícil encontrar contextos organizacionais que não sejam pautados pela política produtivista, pelo estímulo à competição e pela exigência crescente de maior qualificação profissional (Gaulejac, 2007). Esses aspectos se referem a organização do trabalho (OT), que juntamente com as condições de trabalho (CT) e as relações socioprofissionais (RS), compõem o construto conhecido como contexto de trabalho. A OT é constituída pelos elementos que expressam e balizam o

funcionamento das práticas de gestão, por exemplo, a divisão do trabalho, a produtividade esperada, os prazos e as características das tarefas (Ferreira & Mendes, 2008).

Organizações do trabalho focadas na produtividade e na rivalidade são consequências da reestruturação produtiva, que ganhou visibilidade no Brasil a partir da década de 1980 (Carrijo & Navarro, 2009), expandiu-se nos anos de 1990 e estendeu-se até os dias atuais (Silva, Pinheiro, & Sakurai, 2007). A partir de

1980, o toyotismo demarcou o início de um novo paradigma tecnológico organizacional, já que a hegemonia do padrão de produtividade taylorista-fordista passou a ser substituído por modelos mais flexíveis (Bernardo, Nogueira, & Büll, 2011; Morais & Moura, 2017; Paiva & Borges, 2009). O processo de reestruturação produtiva gerou transformações no aparato tecnológico das empresas por meio da incorporação de novas tecnologias, métodos organizacionais e técnicas gerenciais (Pereira, Segre, & Nascimento, 2013). Essas transformações alteraram as relações e as condições de trabalho (Carrijo & Navarro, 2009).

No Brasil, o setor bancário foi precursor em adotar a automação e a informatização em seus procedimentos. Isso gerou mudanças nos processos desenvolvidos nas instituições financeiras. A reestruturação produtiva do setor incluiu a utilização de novas tecnologias, a intensificação do ritmo de trabalho, a diversificação das tarefas, a adoção de novas formas de gestão, as terceirizações e as privatizações (Carrijo & Navarro, 2009; Paiva & Borges, 2009). Os resultados dessas mudanças foram a eliminação de postos de trabalho, o aumento da quantidade de tarefas a serem desempenhadas por um indivíduo e o crescimento da pressão e do controle sobre os trabalhadores (Lougou, 2011; Mendes, Costa, & Barros, 2003; Morais & Moura, 2017).

Diante da nova realidade presente nas instituições financeiras, as metas que cada bancário deve cumprir aumentaram significativamente, uma vez que a quantidade de indivíduos trabalhando no banco ficou menor devido aos enxugamentos organizacionais, mas o volume de metas permaneceu o mesmo ou até se tornou maior (Carrijo & Navarro, 2009). O contexto bancário atual é pautado pela lógica de fazer sempre mais, sempre melhor, sempre mais rapidamente, com os mesmos meios, independente da redução

do quadro de funcionários (Facas & Ghizoni, 2017). A reestruturação produtiva possibilita que os trabalhadores sejam comparados a engrenagens de uma máquina ou elementos de um sistema. Eles são submetidos a diferentes tipos de métodos e de técnicas para quantificar a atividade humana e transformá-la em números. Seu desempenho é traduzido em indicadores, o que obriga os funcionários a responderem às exigências de produtividade (Gaulejac, 2007).

A maioria dos bancários percebe que as metas são a forma pela qual seu trabalho é avaliado. O fato de não as cumprir pode colocar em risco o emprego dos funcionários, já que a descartabilidade de trabalhadores é inerente ao processo de reestruturação produtiva (Carrijo & Navarro, 2009). A possibilidade de perda do emprego é real (Netz & Mendes, 2006), principalmente nas instituições financeiras privadas. O medo do desemprego favorece condições subjetivas dos trabalhadores que possibilitam às organizações a utilização de diversos mecanismos de controle cotidiano sobre os empregados e garantem às empresas uma posição de poder frente aos trabalhadores (Bernardo et al., 2011). Assim, eles se obrigam a resistir ao extremo, alcançar metas e apresentar desempenho satisfatório para não perderem seus empregos (Pinheiro, Barros, & Botelho Junior, 2012). Já no caso dos empregados de instituições públicas, é comum que o não alcance de metas resulte no remanejamento de setor ou na perda da função gratificada, o que faz com que os funcionários se sintam envergonhados diante de seus colegas (Netz & Mendes, 2006).

O cumprimento das metas também serve de parâmetro para a concessão de promoções de cargo no ambiente bancário tanto privado como público. Antigamente, o critério de promoção mais comum era o tempo de serviço. Hoje, o fator de decisão das promoções é o quanto o desempenho de determinado funcionário é favorável à rentabilidade da agência (Pinheiro et al.,

2012). Por essa razão, muitos bancários acreditam que o controle exercido pela instituição sobre suas atividades é fundamental, uma vez que isso possibilita que o local visualize a dedicação do funcionário, o que tende a facilitar sua promoção (Pereira et al., 2013).

A política de metas faz com que os empregados se mantenham envolvidos e comprometidos com a dinâmica de produtividade proposta e imposta pelos bancos (Pereira et al., 2013), apesar desse sistema sobrecarregar os bancários e trazer desconforto para eles (Carrizo & Navarro, 2009). Tal envolvimento e comprometimento acontecem porque o poder que opera por meio das metas mobiliza e conecta a *psique* dos trabalhadores com os objetivos de produção das organizações. Isso é possível por meio da criação de um discurso que alinha o narcisismo do sujeito com o seu desejo de reconhecimento, a fim de colocá-lo a serviço da empresa. O trabalhador se esforça para atender a tudo que a empresa lhe impõe, visto que ele não quer decepcioná-la. A partir disso, há forte identificação com o interesse da empresa, interiorização da lógica do lucro, adesão às normas e valores do sistema capitalista e uma condição vivencial submetida às imprevisibilidades da carreira, ao risco da demissão, à pressão do trabalho e à alta competitividade (Gaulejac, 2007). Assim, apesar da reestruturação produtiva do setor bancário ter resultado em excesso de cobrança por rentabilidade, isso não inibe a ação dos funcionários de instituições financeiras. Ao contrário, isso acarreta em desejo de realização profissional, uma vez que é preciso alcançar o desempenho que a empresa espera para estar satisfeito consigo mesmo (Reatto, Silva, Isidoro, & Rodrigues, 2014).

Pode-se dizer que o cumprimento de metas é parte do trabalho prescrito dos bancários, porque corresponde ao que antecede a execução da tarefa, é um registro que satisfaz uma necessidade de orientação, burocratização e fiscalização

(Anjos, Mendes, Santos, & Facas, 2011). No entanto, a forma como as metas são executadas diz sobre o trabalho real dessa categoria, já que esse corresponde ao próprio momento de execução, porque não é o prescrito que realiza o trabalho, mas a ação real do trabalhador (Dejours, 2004). Apenas uma pequena parcela do trabalho real é visível aos olhos da prescrição e da organização do trabalho. A maior parte dele consiste em uma infinidade de comportamentos, sentimentos, pensamentos e atitudes não reconhecidos formalmente pelo superior, consumidores e pares, portanto, invisíveis (Anjos et al., 2011).

O trabalho bancário é realizado sobre forte pressão psicológica, devido a sobrecarga elevada de trabalho e as exigências referentes ao alcance de metas consideradas inatingíveis na maioria das vezes. Esse quadro justifica a incidência de doenças físicas e mentais em trabalhadores de instituições financeiras. A respeito do adoecimento em bancários, pode-se citar uma pesquisa realizada com 2.609 trabalhadores da categoria, pertencentes a 25 estados brasileiros e 28 agências públicas e privadas (Lima, 2006). O estudo concluiu que 4 em cada grupo de 100 bancários já pensaram em suicídio. Ademais, 61% afirmaram que se sentem nervosos, tensos ou preocupados, 42% relataram que dormem mal, 37% se queixaram de dores de cabeça frequentes, 38% admitiram que é comum se sentirem tristes e 19% confirmaram que choram seguidamente (Lima, 2006). Esses dados revelam porque a categoria bancária pode ser considerada uma das que melhor expressa a condição moderna de desgaste humano no processo de trabalho (Netz & Mendes, 2006).

Destaca-se a necessidade de atentar para a relação existente entre trabalho e adoecimento e/ou sofrimento psíquico, independentemente de o trabalho ser a causa necessária para o adoecimento, ser um fator contributivo ou ser o aspecto desencadeante de um problema pré-

existente (Bernardo et al., 2011). Ressalta-se que as pressões do cotidiano de trabalho, como as sofridas pelos bancários, podem resultar em tensão emocional e estresse crônico, provocado por condições de trabalho físicas, emocionais e psicológicas desgastantes (Reatto et al., 2014). É importante conhecer como a pressão que os bancários sofrem para o atingimento de metas é percebida por eles e o que essa pressão acarreta. Este estudo objetivou compreender a percepção dos bancários sobre a organização das metas nas instituições financeiras, entender a visão que eles possuem sobre essas e investigar as repercussões das mesmas na vida dos empregados. Para o entendimento da organização do trabalho bancário utilizou-se o referencial da Psicodinâmica do Trabalho. Já a teorização a respeito da aceitação no atingimento de metas pensou-se a partir da Psicossociologia do Trabalho.

Método

Este artigo trata-se de um estudo qualitativo, descritivo e transversal (Campos, 2008). Participaram desses onze trabalhadores de instituições financeiras de ambos os sexos (sete participantes do sexo feminino e quatro participantes do sexo masculino). O critério utilizado para determinar o número da amostra final foi a saturação teórica (Fontanella, Ricas, & Turato, 2008), uma vez que os relatos dos participantes passaram a se tornar repetitivos, isto é, sem adição de novas informações na realização de novas entrevistas. As idades dos participantes variaram de vinte a cinquenta e cinco anos. Os participantes eram funcionários de instituições financeiras localizadas na região central do estado do Rio Grande do Sul/Brasil, sendo três bancos públicos e três privados. Dentre as mulheres, quatro trabalhavam em bancos privados e duas ocupavam cargos de gerência. Dentre os homens, dois trabalhavam em bancos

públicos e todos ocupavam cargos de assistentes.

Os participantes foram selecionados por conveniência. Não foi realizado contato com nenhuma instituição financeira específica, uma vez que isso poderia enviesar os dados, os quais retratariam a realidade de apenas uma instituição. Os pesquisadores entraram em contato com pessoas que tinham conhecimento que trabalhavam em bancos. Nesse contato, explicaram-se os objetivos e procedimentos do estudo para os potenciais participantes, que foram convidados a integrar a amostra da pesquisa. Foi agendado dia, horário e local de realização da entrevista com aqueles que se interessaram em participar do estudo.

A entrevista somente iniciou após entendimento e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias. Todas as entrevistas foram realizadas fora do horário e do local de trabalho dos participantes, visto que era composta por perguntas diretamente relacionadas ao cotidiano ocupacional dos funcionários. Os entrevistados poderiam ficar receosos em manifestar algum descontentamento com o emprego se a entrevista fosse realizada na instituição em que trabalhavam. Cuidou-se também para que as entrevistas fossem realizadas em um local onde estivessem presentes apenas entrevistador e entrevistado, já que o conteúdo das mesmas é sigiloso.

A técnica de coleta de dados utilizada foi uma entrevista semiestruturada (Costa, 2012) especialmente desenvolvida para pesquisa que deu origem a este artigo. A coleta ocorreu entre junho do ano de 2013 e junho do ano de 2014. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra para serem submetidas à análise. Os funcionários foram questionados sobre sua rotina no banco e fora dele, bem como as mudanças que eles percebiam em suas vidas após começar a trabalhar em uma instituição financeira. Eles responderam questões sobre o relacionamento com os

colegas, a estipulação de objetivos organizacionais, as qualificações teóricas e técnicas exigidas pelo banco e as vantagens e as desvantagens desse tipo de trabalho.

Os dados analisados neste artigo estão relacionados às perguntas feitas com foco nas metas. Tais respostas foram submetidas à análise de conteúdo (Bardin, 1979). Essa análise possibilitou dividir as respostas em três categorias, que serão discutidas na seção seguinte: (1) organização das metas em instituições financeiras, (2) visão de bancários sobre as metas e (3) repercussões das metas na vida dos bancários.

Destaca-se que a pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (CEP/UFSM) de acordo com o parecer nº 148.675 de 13 de novembro de 2012. Os participantes foram informados sobre o caráter voluntário da pesquisa, bem como sobre o sigilo em relação às informações coletadas e o anonimato da identidade dos participantes. Para tanto, todos os nomes utilizados neste artigo são fictícios.

Resultados e Discussão

Os trabalhadores de instituições financeiras que participaram deste estudo responderam questões que englobavam aspectos relativos à organização, determinação, estipulação e controle das metas. As respostas concedidas a essas perguntas formaram a primeira categoria, intitulada “operacionalização das metas de instituições financeiras”, que será discutida e analisada a seguir. Os participantes também responderam perguntas que exigiam reflexão sobre a percepção que eles possuíam das metas e quais implicações as metas apresentavam para as suas vidas. As respostas conferidas a essas questões compõem a segunda categoria, nomeada “visão de bancários sobre as metas”, e a terceira categoria, designadas “consequências das metas para a vida dos

bancários”, as quais também serão discutidas e analisadas a seguir.

Organização das Metas em Instituições Financeiras

A reestruturação produtiva transformou os bancários em vendedores de produtos e serviços (Carrijo & Navarro, 2009). Os trabalhadores de instituições financeiras públicas e privadas devem ser especialistas em vendas (Pinheiro et al., 2012), pois a maioria dos produtos e serviços oferecidos pelo banco possuem metas de vendas a serem cumpridas.

Tu tem que atingir meta de vendas, tu tem que atingir meta de despesa, tu tem que atingir meta de produtos, tu tem que atingi meta de tudo (Marlene, Instituição Financeira Pública).

Existem metas de abrimto de conta, metas de empréstimos, metas de cartão de crédito, metas de captação, metas de seguro (Rafael, Instituição Financeira Pública).

Tu tem que vender, vender, pura meta, tu chega de manhã e as pessoas dizem: “ó, tua meta do mês é tanto, então planeja teu horário”. O que tu vai fazer, né? A estratégia básica desde o gerente até o estagiário é vender. Vender empréstimo, seguro (Gustavo, Instituição Financeira Privada).

Percebe-se certo descontentamento por parte dos participantes com o fato de serem comparados a vendedores. Possivelmente, isso acontece porque esses trabalhadores percebem que o cargo bancário está gradativamente perdendo o *status* que apresentava antigamente. Essa

privação se confirma ao serem vistos como vendedores. Nesse caso, a remuneração social (Lancman, 2004) do trabalho bancário se enfraquece, uma vez que a integração dessa categoria com certos direitos sociais próprios da mesma fica debilitada.

O trabalho também perde sua função psíquica quando trabalhadores de instituições financeiras são vistos como vendedores. Os entrevistados parecem não conseguir compor sua rede de significados a partir do trabalho bancário, pois não é possível se constituir por meio daquilo que não se vive. O sujeito somente consegue perceber como trabalhador de determinada categoria se é reconhecido como tal, uma vez que ele busca reconhecimento pelo seu fazer e não pelo seu ser (Dejours, 1994; Dejours, 1999). Assim, a falta de reconhecimento enquanto uma categoria que possui funções e características distintas das demais implica em dificuldades de constituição da identidade de trabalhador e, conseqüentemente, da subjetividade (Dejours, 2009). Na verdade, os trabalhadores de instituições financeiras são denominados bancários, mas exercem atividades de vendedores. Pode-se dizer que isso resulta em confusões na identidade, visto que eles não sabem se devem se identificar com a categoria bancária ou com a categoria de vendedor.

Pode-se dizer que há um conflito entre o trabalho que é prescrito para os participantes e o trabalho real. É prescrito para eles que são bancários, sendo essa é a nomenclatura adotada, mas o trabalho real é muito semelhante ao vendedor. Nesse caso, a defasagem entre a prescrição e a realidade do trabalho se deve à diferença entre o discurso produzido sobre a prática e aquilo que os trabalhadores experimentam concretamente na prática. Trata-se dos limites das rotinas e protocolos tomados como referência, indicando que há sempre uma parte da atividade que não é traduzida em palavras (Brito, 2009).

Destaca-se que inclusive funções que, a princípio, não estariam pautadas por

metas são tomados pela lógica de controle das atividades, como acontece com os funcionários que exercem, por exemplo, a ocupação de caixa. Além disso, funcionários que desempenham cargos burocráticos e não de atendimento aos clientes também se esforçam para auxiliar no atingimento de metas da agência, já que existe uma cobrança implícita sobre eles. Isso acontece porque nos dias atuais o cumprimento das metas não está necessariamente relacionado à atividade principal que o bancário realiza (Carrizo & Navarro, 2009). Os funcionários já se conscientizaram e institucionalizaram a incorporação das atividades que não possuem ligação direta com sua função no seu cotidiano de trabalho (Pereira et al., 2013). Contudo, muitas vezes, a venda é uma tarefa inviável de ser conciliada com a atividade principal, como acontece com bancários que não tem contato direto com o cliente (Carrizo & Navarro, 2009). De qualquer forma, o funcionário precisa se adaptar. Caso contrário, haverá grandes chances de não permanecer no emprego (Pereira et al., 2013).

A meta do caixa é o tempo de atendimento. Caixa não pode passar de 12 minutos, 15 minutos, 20 minutos do tempo de atendimento (Vânia, Instituição Financeira Pública). Não tenho que bater meta, mas eu tenho meu quadro de metas, meu próprio, que eu mando pra ele [gerente] todo mês. Eu não tenho, “eu tenho que fazer isso”. Eu não tenho a meta em si. Mas tenho a meta que eu, por conta própria, quis pegar o quadro e tá mandando pra ele [gerente] (Juliana, Instituição Financeira Privada).

Seguidamente os bancários instigam os clientes a adquirirem produtos que não gostariam de comprar, já que os

funcionários são cobrados pelo volume de vendas. A estratégia dos bancos é vender mesmo quando não é objetivo da cliente a comprar. A ordem que impere nas agências não é atender a necessidade do cliente, mas fazer com que esse desenvolva novas necessidades para impulsionar as vendas (Carrijo & Navarro, 2009). As vendas são estimuladas por meio da concessão de benefícios financeiros para os funcionários que atingirem as metas estipuladas, o que faz com que os bancários se esforcem ainda mais para atingir as metas determinadas para a agência (Rego, 2011). Os entrevistados percebem que, em alguns momentos, impõem necessidades aos clientes, mas acreditam que é algo importante de ser feito para o cumprimento das metas.

Basicamente o bancário hoje em dia é um vendedor. Eu não gosto de forçar as pessoas a fazer o que elas não querem, mas como a gente tem as metas, eventualmente tem que direcionar, ou tentar empurrar e vender (Rafael, Instituição Financeira Pública).

É igual uma blusa em uma loja. Tu vai pra comprar uma calça e sai com uma calça e uma blusa, mesmo não precisando da blusa. Por que tu levou a blusa? Porque a pessoa que te vendeu instigou pra tu achar que precisava. As instituições financeiras funcionam da mesma forma. Se tu quer crédito, quer consórcio, quer seguro, seguro do teu carro, tu vai atrás. Mas, às vezes, tu vai lá por alguma coisa e a gente negociando consegue te instigar e fazer tu achar que precisa e tu realmente precisa. Basta instigar, mas acho que talvez se não tivesse a meta tu não instigaria [...]. A gente

teve uma campanha de seguro onde a meta era, se não me engano, 20 mil de seguro para a unidade. A própria seguradora disse “se vocês fizerem 40 mil, 20 é da unidade”. E aí bateu a meta de 40 mil e então ficaram 20 mil pra unidade. E racharam entre toda unidade (Michele, Instituição Financeira Privada).

A estipulação das metas de instituições financeiras públicas e privadas é determinada de maneira anual. Frequentemente no final do ano é realizada a definição das metas que devem ser atingidas no ano seguinte. Já o acompanhamento das metas é mais comum ser executado diariamente.

Na verdade, o fechamento é anual, medido mensal e acompanhado dia a dia. O ideal é no final do ano tu cumprir aquele objetivo, que é uma meta anual (Rafael, Instituição Financeira Pública).

Na verdade, é até no final do ano que já existe a meta para o ano que vem (Marcelo, Instituição Financeira Pública, ao falar sobre sua experiência em Instituição Financeira Privada).

A meta de determinada agência é dividida entre todos os trabalhadores que trabalham naquele local. Cada funcionário possui a sua meta, mas ela é mascarada como algo do grupo conforme pode ser observado nos relatos a seguir. Isso possibilita a criação de falsos coletivos, já que provavelmente os funcionários estão mais implicados no atingimento de suas metas pessoais do que em prestar ajuda aos colegas (Carrijo & Navarro, 2009).

Os trabalhadores estão preocupados em alcançar aquilo que a empresa espera deles, uma vez que a relação simbiótica que a organização faz com que eles estabeleçam com ela resulta em total dependência dessa (Gaulejac, 2007). As relações de cooperação entre colegas de trabalho estão cada vez mais escassas, já que importa assegurar um elo com a empresa e não necessariamente com as pessoas com as quais nela se convive. Esse elo somente é mantido se os funcionários atingem as expectativas da organização. Portanto, a verdadeira preocupação de cada trabalhador é em realizar aquilo que lhe é imposto e não em auxiliar os colegas em atividades que não são de sua responsabilidade. Esse comportamento é instigado pelas empresas, por mais que exista o discurso de equipes e cooperação. Na verdade, a cooperação não pode ser prescrita: é uma construção fundada em regras produzidas pelos coletivos de trabalho, a partir de critérios de eficácia e de valores. Por esse motivo, a organização prescrita do trabalho, que busca definir separadamente os papéis, os domínios de competência e as responsabilidades de cada um tende a não funcionar (Brito, 2009).

Ela [a meta] é individual, mas se ocorrer de ver que não vai bater a gente sempre se conversa: “olha, eu não vou conseguir” e daí vem outro e ajuda (Bibiana, Instituição Financeira Privada).

[A meta] conta pro grupo, mas quem tem que dar mais gás é quem responde pelo produto (Gustavo, Instituição Financeira Privada).

Cada um tem o seu setor, mas isso não impede de indiretamente eu ajudar a meta de outra pessoa (Rafael,

Instituição Financeira Pública).

Os bancários entendem que “as metas não são definidas a esmo” (Rafael, Instituição Financeira Pública). Essa estipulação é algo complexo, embasado em como foi o andamento das metas nos anos anteriores (Neves Junior, Garcia, & Morgan, 2007). Contudo, eles não sabem identificar quem as determina. É recorrente no discurso dos bancários que a meta “é uma coisa que vem de cima” (Bibiana, Instituição Financeira Privada). Da mesma forma, os funcionários não conseguem reconhecer quem cobra e controla o cumprimento das metas, conforme o depoimento: “os e-mails ficam na centralizadora da campanha, que no caso é a superintendência, não o próprio superintendente, alguém responsável, mas com o respaldo da gerência maior” (Marcelo, Instituição Financeira Pública). O fato dos funcionários não conseguirem nomear o responsável pela determinação, cobrança e controle das metas é uma característica da sociedade contemporânea, na qual a figura de poder não tem uma face, já que o poder está disseminado, e a partir disso, torna-se ilocalizável (Deleuze, 1990).

Além disso, a prescrição do trabalho nunca contempla a totalidade da realidade com que o trabalhador se depara. A distância entre planejador e executor impede um espaço para discussão do trabalho e o funcionário, que tem o saber-fazer de uma especialidade só realizada por ele, não tem como conversar sobre o que está acontecendo, sugerir modificações ou adaptações. Os espaços de discussão são inversamente proporcionais ao aumento da velocidade da produção (Anjos et al., 2011).

Os entrevistados relataram que o acompanhamento das metas é realizado principalmente por correio eletrônico. Esse resultado vai ao encontro dos resultados de uma pesquisa realizada com 10 funcionários de instituições financeiras

públicas e privadas do Rio de Janeiro (Pereira et al., 2013). Os bancários entrevistados no referido estudo reforçaram que todas as tarefas que eles realizavam no banco eram acompanhadas pelo sistema intranet e por e-mail e que, em alguns casos, inclusive o *feedback* ocorria por correio eletrônico (Pereira et al., 2013).

Ela [a meta] vem de todos os cantos, vem por cópias, só não vem por malote do correio, mas pelos meios digitais vem por todos. A cada dia ela é atualizada. Terminou o expediente, agora eu sai de lá, e tem meia hora pra processar todas as informações e vem: “ó, tu cumpriu tanto e tanto” (Gustavo, Instituição Financeira Privada).

Os funcionários entrevistados acreditam que o uso de tecnologias facilitou o trabalho bancário, já que o controle das metas fica registrado no sistema do banco. A respeito disso, um dos gerentes de agência entrevistado na pesquisa de Pereira et al. (2013) revelou que presenciou muitas demissões após o processo de automação e informatização do setor bancário. Isso aconteceu porque antes do uso da tecnologia era mais fácil burlar alguns dos controles realizados manualmente pelo banco, principalmente no diz respeito ao controle das metas dos funcionários (Pereira et al., 2013).

A informática facilitou a vida do bancário, porque a administração acessa qualquer relatório de qualquer agência. Eles têm o controle das metas de qualquer funcionário [...]. No momento que eles quiserem, eles tiram os relatórios diários lá (Marlene, Instituição Financeira Pública).

Os entrevistados também revelaram que quando a meta da agência não tem um bom andamento, é realizada uma reunião de equipe. Assim como foi identificado no estudo de Pereira et al. (2013), no final do mês é feita uma reunião a portas fechadas com os funcionários que não tiveram bom desempenho no atingimento das metas.

Normalmente nas reuniões que é pior, porque daí chamam todo mundo e falam. Normalmente acontece uma reunião por mês, mas quando está bem apertado se junta todo mundo e faz a reunião (Bibiana, Instituição Financeira Privada).

Pode-se dizer que a forma como as metas são determinadas e controladas acompanham o modelo produtivista da sociedade capitalista contemporânea, na qual se pretende que as pessoas atinjam indicadores de desempenho demarcados não se sabe exatamente por quem ou pelo que. Possivelmente, isso acontece pois na sociedade atual, a chamada Sociedade de Controle (Deleuze, 1990), o poder opera por meio da opacidade e não está relacionado a uma figura que o detém. Na verdade, ele está disseminado dentre os indivíduos dessa sociedade. Assim, o poder perde o caráter hierárquico próprio da Sociedade Disciplinar, a qual antecedeu a Sociedade de Controle, e torna-se disperso em uma rede planetária (Deleuze, 1990). A atual configuração da sociedade implica na maneira de gestão das metas em instituições financeiras e cria uma visão seguidamente negativa a respeito das mesmas pelos bancários, a qual será aprofundada na categoria a seguir.

Visão de Bancários sobre as Metas

Os estudos com trabalhadores de instituições financeiras revelam que as metas são percebidas como inatingíveis

pela maioria dos bancários (Mendes et al., 2003). Essa visão também é comum entre os funcionários entrevistados, conforme os relatos a seguir.

Na verdade, é um terrorismo (Bibiana, Instituição Financeira Privada).

É uma meta difícil de bater, é bem complicada, é difícil, quase impossível (Gustavo, Instituição Financeira Privada).

Basicamente agora a gente tá com dois níveis, que seria o nível que tá bom, aceitável, e o ideal mesmo. Então, esse bom/aceitável é o que dá pra chegar. O ótimo é bem complexo, bem difícil de alcançar (Rafael, Instituição Financeira Pública).

Frequentemente, as metas inatingíveis estão além dos limites físicos e psicológicos dos bancários (Netz & Mendes, 2006). Os entrevistados revelaram que não existe possibilidade de negociação para diminuir o volume de vendas e justificativa para o não atingimento das metas. Na verdade, as metas são impostas e os funcionários têm obrigação de cumprir tal imposição.

A meta precisa ser cumprida, independente da forma, precisa cumprir. Ou tu bate ou tu bate a meta. A meta é imposta e tu tem que bater (Bibiana, Instituição Financeira Privada).

Nós somos movidos por metas, meta. Tem tua meta, tu tem que bater. Não quero saber, que nem o gerente diz, “não quero saber se hoje o cliente não veio, não quero saber se o gato morreu, não quero saber. Tu

tem a meta, tu vai fazer o possível pra tu bater essa meta. E eu não quero só que bata a meta, eu quero que vocês ultrapassem essa meta” (Juliana, Instituição Financeira Privada).

Cada vez vem mais metas. Não é só o valor maior de meta, eu tenho, por exemplo... Eu tinha uma meta, hoje eu tenho duas metas. Um gerente de negócios normal, que antes tinha uma meta de vender um produto, hoje ele tem seis, sete produtos e tem meta naqueles seis, sete produtos (Paulo, Instituição Financeira Privada).

A imposição das metas e a impossibilidade de atingi-las são mecanismos de controle utilizados pelas empresas, pois elas são criadas para sugar o máximo de energia dos empregados. Assim como outros dispositivos de controle, o cumprimento das metas é vivenciado pelos trabalhadores como uma forma de violência psicológica, caracterizada pelas pressões cotidianas (Bernardo et al., 2011). Os depoimentos a seguir revelam que a pressão diária em relação às metas ainda se intensifica com a possibilidade de aumento das metas a cada mês ou semestre. Portanto, o atingimento da meta não cessa a cobrança por resultados. Ao contrário, faz com que seja maior, pois quando os funcionários superam a meta em um mês, no próximo ela vem maior, criando a ideia de que nunca é suficiente e o sentimento que o trabalhador sempre está devendo.

É pesado. Não vou te dizer que é mil maravilhas porque não é mil maravilhas. As metas são pesadas, as cobranças são pesadas, a gente sofre muita pressão bastante [...]. Quando tu pensa que tu conseguiu, no

outro mês vem maior (Marlene, Instituição Financeira Pública).

Tu atinge a meta e ela dobra no outro semestre [...]. Porque eles nunca tão satisfeitos, sempre querendo mais. Então, nesse semestre tu atingiu, “bah, semestre que vem vai ser tranquilo”. Não. Tudo o dobro (Rita, Instituição Financeira Pública).

Além disso, a necessidade de cumprir metas crescentes, reduzir os custos e aumentar os lucros aparece no discurso de funcionários de posição superior na hierarquia administrativa (Lougou, 2011). Conforme o depoimento a seguir, de uma gerente de instituição financeira pública, a cobrança por resultados recai principalmente sobre ela.

Claro que a cobrança em cima da gente é maior porque a gente é responsável por esse atingimento. Tu que tem que liderar um grupo, tu que tem que liderar uma equipe, tu tem que direcionar, tu tem que dar o foco para que eles façam o trabalho. Mas a cobrança vem em cima da gente (Marlene, Instituição Financeira Pública).

No entanto, alguns entrevistados possuem uma visão positiva a respeito das metas. Eles as entendem como necessárias para que exista uma busca por resultados satisfatórios. De fato, a política de metas faz com que os funcionários se mantenham envolvidos e comprometidos com a dinâmica de produtividade imposta pelo contexto bancário (Pereira et al., 2013). Além disso, a reestruturação produtiva frequentemente faz com que os empregados se sintam seduzidos pela organização e gestão do trabalho e sejam

controlados pelo próprio gosto que sentem em realizar tarefas de seu cotidiano. Isso faz com que se dediquem desenfreadamente às atividades de trabalho (Paiva & Borges, 2009). Também é possível que os bancários percebam as metas como benéficas em uma tentativa de negar a realidade opressora que os cercam. Nesse caso, os funcionários se utilizam de estratégias defensivas para suportar as pressões do trabalho (Pinheiro et al., 2012).

Eu enxergo as metas como um norte, onde eu vou chegar. Se não tiver metas, quem sabe eu não vou produzir. Uma baliza eu acho, ela me baliza. Quem sabe ia cair numa zona de conforto, ia perder o foco, ia deixar outros problemas diários e não ia correr atrás da meta (Marcelo, Instituição Financeira Pública).

Tu tem meta porque é pra te puxar. Como é que tu vai trabalhar com as coisas que vão aparecer se tu não tem um objetivo? Pra que tu vai fazer aquilo? Então só tem, a gente tem as metas pra gente se guiar. Eu tenho que fazer isso, isso e isso. Se a gente não tivesse e fosse tudo voado, não teria porque nem fazer. Então, a gente tem as metas pra direcionar todo o nosso atendimento para aquelas metas (Juliana, Instituição Financeira Privada).

Ao analisar os depoimentos apresentados percebe-se que as metas são naturalizadas e não existe qualquer tipo de oposição a esse sistema. Mesmo os funcionários que possuem uma visão pessimista das metas, parecem achar importante que elas existam e não se esforçam para ir de encontro a elas. Ao contrário, eles buscam alcançá-las e até

mesmo superá-las. Isso revela a relação de ambivalência que os funcionários no geral estabelecem com as metas. Essa relação corrobora perspectivas recentes que têm assinalado a simultaneidade de vivências positivas e negativas, de satisfação e insatisfação e de prazer e sofrimento no ambiente de trabalho bancário (Paiva & Borges, 2009).

As vivências negativas, de insatisfação e de sofrimento não são, na maioria das vezes, causadas diretamente pelo expressivo volume de metas. Na verdade, essas vivências são causadas porque não alcançar o que a empresa estipula releva a condição de insuficiência dos seres humanos e se deparar com a natureza faltante do homem gera angústia. Por essa razão, os trabalhadores de instituições financeiras, assim como de outros ramos empresariais, não conseguem enxergar as metas definidas pelas organizações como exageradas. Os funcionários sentem e as empresas reforçam que se as metas não foram atingidas é porque os funcionários não deram conta de alcançá-las, o que gera o sentimento de incapacidade. A responsabilidade por atingir as metas é totalmente transferida para os funcionários e a instituição não possui nenhuma participação nesse alcance. Quando não se consegue vencer a meta, a culpa é do trabalhador e isso, no entendimento da empresa e, conseqüentemente, do funcionário, deve causar vergonha para o mesmo. Já o alcance da meta é motivo de satisfação e orgulho, pois o trabalhador sente que conseguiu contemplar as expectativas da empresa, a qual ocupa um lugar de referência em sua vida (Gaulejac, 2007). Essa situação implica em repercussões na vida dos trabalhadores de instituições financeiras, as quais serão apresentadas na categoria a seguir.

Repercussões das Metas na Vida dos Bancários

Os entrevistados provenientes de instituições financeiras privadas relataram que uma das conseqüências do não cumprimento das metas é a ameaça de perda do emprego. Esses bancários sentem a demissão como um perigo constante, mesmo que o desligamento comumente não se efetive. As instituições financeiras privadas instigam a criação de um clima de ansiedade em relação à perda do emprego, uma vez que, aos funcionários encontrarem-se inseguros quanto à permanência no posto de trabalho que ocupam, eles dedicam-se ainda mais a alcançar metas e apresentar desempenho satisfatório (Pinheiro et al., 2012). Já no caso dos empregados de instituições públicas, é comum que o não atingimento das metas resulte no remanejamento de setor ou na perda da função gratificada (Netz & Mendes, 2006). Assim, o medo de não ter êxito, de não estar à altura, de ser pego em desacordo com a qualidade, de desrespeito aos prazos e de insuficiência de resultados é constante na vida tanto de funcionários de instituições privadas quanto públicas (Bernardo et al., 2011).

Não tenho conhecimento de algum caso assim, fulano não vendeu nada e foi demitido ou algo assim. Então, se ele [gerente] me fala, me fala, me fala e eu começo a não fazer, ele vai ver que eu estou de má vontade e, provavelmente, ele vai sentar e conversar e dizer: “ó, tu tem que fazer isso, se não, tu acaba não contribuindo pro banco”. Mas eu acho que não tem nenhum caso de alguém que não cumpriu a meta e que foi desligado ou algo assim (Amanda, Instituição Financeira Privada).

Eles falam o que vai acontecer, que vão demitir, que não sei o que. Mas ainda, por falta de bater meta, ninguém foi demitido. Mas a pressão ocorre (Bibiana, Instituição Financeira Privada).

Existem vários segmentos de gerência dentro do banco e tem metas pra cumprir. Se tu não atinge, tu pode perder a tua função [...]. Tu tem que atingir metas ou tu pode perder a função, ser transferido pra outro lugar... (Vânia, Instituição Financeira Pública).

As metas, o fato de ter que vender e as possibilidades de punição por meio dos mecanismos de avaliação de desempenho fazem parte da rotina dos bancários. Tais aspectos seguidamente são apontados como fonte de sofrimento para os empregados de instituições financeiras (Reatto et al., 2014). A seguir são apresentados relatos de funcionários que se encontravam em sofrimento por vivenciarem o cotidiano de pressão bancária.

Chorava dia e noite quando entrei na [instituição financeira], porque via uma pressão, todo mundo saindo. Era demissão em cima de demissão, quando eu entrei. Nós, pra falar com o [gerente], chorava antes, porque era muito... Muito... Complicado. Agora eu já consigo sentar na frente dele pra falar alguma coisa sem chorar, porque até ano passado eu não consegui a fazer isso (Bibiana, Instituição Financeira Privada).

Quando ela vê que tá meio parado, ela começa a desandar

e começa a chorar. É o lado pessoal dela, ela se exige tanto e, às vezes, não é necessário tanto. Ela chora, ela chora e tem dias que ela não dá conta de nada. Ela tá fazendo dez horas por dia de trabalho e não consegue dar conta (Juliana, Instituição Financeira Privada, ao falar sobre uma colega de trabalho).

Destaca-se que o sofrimento no trabalho não é patológico por si só. O sofrimento possui um papel no aumento da resistência e no fortalecimento da identidade pessoal. Isso significa que ele pode ser uma possibilidade de fazer o trabalhador encontrar estratégias para enfrentá-lo de forma criativa e mudar as situações que o provocaram. Contudo, tais estratégias para enfrentar as pressões psicológicas do trabalho podem tornar-se um objetivo em si mesmo, o que leva o trabalhador a um processo de alienação. Bloqueia-se qualquer tentativa de transformação da realidade e promove-se o desencorajamento e a resignação diante de uma situação que só gera sofrimento (Mendes et al., 2003). Assim, o que ocorre, muitas vezes, é a negação do sofrimento (Mendes et al., 2003), conforme pode ser identificado no relato a seguir.

A gente acaba ficando ansioso, porque todo ser humano gostaria de realizar aquilo que tão te propondo, e quando tu não realiza, aquilo te dá uma insatisfação, da gente mesmo. Embora que assim, eu aprendi, eu já fui mais ansiosa com isso. Eu me cobrava muito, hoje eu já vi que a coisa, como não existe uma satisfação, que sempre quer mais, eu acabei organizando isso. Se eu fizer, maravilhoso. Se eu não fizer, também [...]. Ao menos a culpa não me atrapalha mais tanto,

não me judia mais tanto como me judiava (Rita, Instituição Financeira Pública).

O sofrimento relatado pelos entrevistados é precursor de adoecimento físico e mental entre os trabalhadores de instituições financeiras (Paparelli, 2011), que decorrem, principalmente, do estresse (Miquiluchi & Gonçalves, 2012). A pressão e a exigência de metas estão diretamente associadas aos altos níveis de estresse presentes na categoria bancária (Koltermann, Tomasi, Horta, & Koltermann, 2011). Essa categoria, ao viver sob a constante demanda de serviços de excelência, alta produtividade e elevado desempenho, sofre de estresse ocupacional (Reatto et al., 2014). De fato, o avanço tecnológico e as novas organizações do trabalho não trouxeram o fim do trabalho penoso. Ao contrário, trouxeram formas de sofrimento qualitativamente mais complexas e sutis, principalmente do ponto de vista psíquico (Facas & Ghizoni, 2017; Lancman, 2004).

É a pressão que vem de cima pra atingimento das metas. Isso é o que mata sabe. Isso é o que estressa muito, porque a gente não consegue muita coisa e aí a cobrança pega. Tu acaba te estressando em função disso. É dessa cobrança excessiva que tem. Esse é o maior problema hoje. Eu acho que a parte mais estressante que tem do bancário hoje é isso, é o atingimento da meta. Que a gente tá sempre correndo atrás, e não é fácil. Não é fácil até pela situação do país, das pessoas, muita gente endividada. E aí a gente não consegue cumprir muita coisa. Esse é o maior estresse que a gente tem hoje em dia (Marlene, Instituição Financeira Pública).

Tem muita gente que não sabe lidar é com meta. Porque a cobrança vem. Ela vem de todas as formas, e se tu não souber lidar e encarar aquilo ali de uma maneira madura, de superar ela, tu vai acabar te prejudicando. Tu vai acabar ficando mal com isso. Agora se tu tem uma consciência de que tu sabe qual é o teu limite, que é aquilo que tu quer ou não, tu vai embora [...]. Tem um bom salário, mas o nível de estresse é absurdo! Se tu não sabe lidar, se tu gosta de ter o teu tempo e lidar com calma e tudo mais... Não é pra ti, e tu vai acabar adoecendo (Paulo, Instituição Financeira Privada).

O adoecimento mencionado na fala acima é experienciado pelos bancários. Pesquisas indicam um perfil de morbidade associado principalmente a quatro grupos de sintomas ou diagnósticos na categoria bancária. São eles: estresse e sofrimento mental, doenças psicossomáticas, distúrbios osteomusculares e adversidades visuais (Netz & Mendes, 2006; Pinheiro et al., 2012). De fato, as narrativas do processo de adoecimento de cada bancário apresentam componentes comuns a toda categoria. Pressão para cumprir metas, tensão, volume de trabalho excessivo, trabalho repetitivo, agências lotadas, filas, reclamações de chefias e de clientes, e medo de assalto são situações que fazem parte do cotidiano do trabalhador bancário e estimulam a instalação de doenças físicas e/ou psíquicas (Netz & Mendes, 2006).

Como eu tava falando, gripe seguido, tosse seguido, dor no corpo seguido. Teve uma época que eu fiquei bem mal, logo que começou essas mudanças, e eu fiquei bem mal assim em relação à própria...

Insônia e tal... Eu sou uma pessoa que não dorme cedo. Então, acabo dormindo pouco. Aí eu tive que, ao invés de achar uma medida de tomar um remédio ou outra coisa, procurei uma outra maneira de colocar o estresse pra fora: caminhada, corrida, alguma coisa pra botar o estresse pra fora (Paulo, Instituição Financeira Privada).

É comum os trabalhadores buscarem alternativas fora do ambiente de trabalho para superar o estresse, melhorar as condições de trabalho e enfrentar a falta de perspectiva de futuro, como terapia e exercícios físicos. O fato dos bancários procurarem atividades físicas e de lazer fora do ambiente de trabalho pode ser positivo para minimizar o sofrimento representado no estresse. Todavia, essas estratégias parecem ser uma compensação próxima do mecanismo de defesa. A defesa evita o contato com o sofrimento advindo das situações de trabalho, uma vez que não se busca alterar as causas do sofrimento, mas apenas formas de controlá-lo (Mendes et al., 2003). Portanto, a prática de exercícios físicos mencionada pelo participante não é uma estratégia criativa de enfrentamento do sofrimento causado pelo trabalho. Na verdade, essa é uma estratégia utilizada por ele para evitar se deparar com a angústia. Nenhum dos bancários que participaram do estudo mencionou estratégias criativas de enfrentamento do sofrimento causado pelo trabalho, possivelmente porque isso não foi diretamente questionado na entrevista.

Outra consequência das metas é o excesso de preocupações, que interferem na vida fora do banco. Assim como na pesquisa realizada por Santos (2013), percebeu-se neste estudo que o trabalho dos funcionários de instituições financeiras não se resume às atividades que esses trabalhadores desenvolvem na agência dentro de seu expediente de trabalho.

Embora os bancários não levem para casa papéis e contratos, eles carregam para fora do banco as pressões das vendas que não foram realizadas e das metas que não foram cumpridas durante o expediente. Mesmo após sair de seus locais de trabalho, os bancários não conseguem se desligar.

Ai, eu misturo tudo. Saio dali, vou pra casa preocupada com meta. Já misturo tudo, já não fico bem, e aí já não durmo direito e não faço nada direito. É complicado isso (Bibiana, Instituição Financeira Privada).

Essa meta terrorista, pressão terrorista, nem é meta terrorista, é pressão, ela entra na tua vida. Não é só nas tuas oito horas ou seis horas de trabalho. Ela começa a interferir nas decisões fora do banco também. Tu não come mais sem pensar na bendita pressão (Marcelo, Instituição Financeira Pública, ao falar sobre sua experiência em Instituição Financeira Privada).

Também é uma consequência negativa das metas o aumento da competição entre os colegas, o que cria um clima de inimizade no ambiente de trabalho. Isso acontece porque a necessidade de cumprir metas revela um contexto de disputas individuais que dificulta o reconhecimento do conjunto dos trabalhadores como pertencentes à mesma categoria, o que prejudica sua união em torno de interesses comuns (Carrijo & Navarro, 2009).

Fica aquela coisa... E fica falando, já te olham meio atravessado: "ah, fulana não trabalha". Essas coisas assim bem de colegas mesmo... E

ficam discriminando a pessoa (Bibiana, Instituição Financeira Privada).

Chega num ponto que os colegas não se topam. [...] Já teve até promessa de brigas entre alguns (Marcelo, Instituição Financeira Pública, falando sobre sua experiência em Instituição Financeira Privada).

Entretanto, alguns entrevistados acreditam que o dever de atingir as metas ajuda no estreitamento dos laços de amizade. Possivelmente, isso acontece porque a relação com os colegas de trabalho funciona como uma possibilidade de gestão coletiva da organização de trabalho. Ademais, os relacionamentos afetivos no contexto bancário exercem a função de suporte social e ajudam no controle do sofrimento. A realidade de trabalho é a mesma, mas é mais facilmente suportada quando a relação com os colegas é positiva (Mendes et al., 2003).

Tu pensa assim: “ah, tem meta, então, ninguém vai me ensinar como fazer tal coisa pra eu não vender isso”. Mas não. O pessoal ajuda bastante (Amanda, Instituição Financeira Privada).

Todo mundo vê a meta de todo mundo e todo mundo ajuda todo mundo. O meu foco é consignado. Se eu vender seguros, também vai ajudar os colegas. Muitos colegas também vendem consignados por mim. É uma troca, mas o que vale mesmo é a equipe (Gustavo, Instituição Financeira Privada).

O relacionamento dos colaboradores que eu digo que

é bom é no sentido assim: a gente tem metas? Claro que tem, igual a todas as outras instituições financeiras. Porém, vamos supor eu lá, Michele, tenho uma meta de seguro. Eu bati a minha meta em um mês e a campanha é de três meses. Eu ajudo meus colegas, não vou deixar de fazer o seguro porque eu já bati a minha meta. A gente vai fazendo, vai se distribuindo (Michele, Instituição Financeira Privada).

Existe meta, existe. Mas também existe a equipe, e todo mundo se ajuda (Vânia, Instituição Financeira Pública).

Nota-se que a maioria das consequências associadas à cobrança para o cumprimento de metas é negativa. Provavelmente por isso que o relato de problemas de saúde mental, como depressão, síndrome do pânico e estresse, é comum entre bancários. Esses problemas são decorrentes da vivência de situações que se caracterizam pela pressão psicológica, a qual se soma ao ritmo intenso de trabalho (Bernardo et al., 2011). De maneira geral, os bancários sentem-se sobrecarregados, cansados e estressados com a quantidade de tarefas a serem executadas (Mendes et al., 2003).

Considerações Finais

Este estudo objetivou compreender a percepção dos bancários sobre a organização das metas nas instituições financeiras, entender a visão que eles possuem sobre essas e investigar as repercussões das mesmas na vida dos empregados. Percebeu-se que as metas são constituídas de forma a transformar os funcionários do setor bancário em

vendedores de produtos e serviços. Os bancários são pressionados a instigar vontade de compra nos clientes, mesmo que esses não queiram adquirir o que o banco oferece. A visão mais comum que os bancários apresentam sobre as metas é que essas são inatingíveis, além de ser uma imposição presente na vida pessoal e profissional dos trabalhadores da categoria. A imposição e a cobrança pelo cumprimento das metas podem causar sofrimento nos bancários, os quais frequentemente apresentam problemas de saúde física e/ou psíquica, os quais podem estar relacionados à pressão que sofrem.

Outra importante conclusão do estudo é que o trabalho prescrito nas instituições financeiras é bastante distinto do trabalho real. Em teoria, os trabalhadores são bancários, que podem participar dos processos de decisão das instituições que integram. Na prática, eles são vendedores, que muitas vezes enfrentam dilemas éticos ao instigar que os clientes adquiram aquilo que não precisam e que devem aceitar as imposições de atingimento de metas determinadas pela instituição em que trabalham. Somado a isso, a organização do trabalho dos bancos é pautada pela produtividade e concorrência.

Conforme mencionado anteriormente, o fato das metas serem percebidas como inatingíveis não faz com que os trabalhadores de instituições financeiras criem estratégias de reação a elas. Na verdade, eles se esforçam para alcançá-las, pois o não atingimento dessas diz respeito apenas à falta de capacidade dos mesmos. Contudo, sabe-se que essa não é a realidade, mas sim um discurso criado pelo sistema capitalista para garantir os altos níveis de produtividade do mundo contemporâneo. Além disso, quando os bancários buscam métodos para enfrentar o sofrimento, seguidamente são processos que os fazem evitar encontrar uma resolução para esse. Eles buscam estratégias defensivas que não os deixem se deparar com o problema. Somente por

meio do conhecimento da realidade sobre as metas vivenciada pelos trabalhadores da categoria é que é possível pensar em ações de enfrentamento para o sofrimento e o adoecimento causados por elevados níveis de produtividade e desempenho.

Destaca-se ainda a importância que o estudo traz sobre os coletivos de trabalho. Acredita-se que a melhor forma para superar as cobranças do mundo do trabalho atual é a união da força dos trabalhadores, uma vez que a mudança é possível por meio do compartilhamento de um mesmo ideal, o qual, possivelmente, resultará na luta por modificações sociais. Deve-se ter em mente que a cooperação não pode ser prescrita, o que faz com a medida das instituições de estabelecer as metas como geral (de toda a agência) não seja efetiva, visto que, de forma mascarada, busca, na verdade, definir separadamente os papéis, os domínios de competência e as responsabilidades de cada um. Portanto, é relevante que os trabalhadores busquem reativar a força sindical das categorias, a qual está perdendo espaço, pois esse coletivo pode trazer benefícios para as classes de empregados. Pensa-se também que esse estudo pode ajudar na instrumentalização para o exercício da atividade de psicólogos em geral, uma vez que o trabalho incide na clínica, na empresa, no hospital, na escola e em diversos outros campos de atuação da psicologia.

Contudo, esta pesquisa possui algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Destaca-se que este estudo foi realizado apenas com funcionários de instituições financeiras localizadas na região central do estado do Rio Grande do Sul, caracterizada por ser uma região interiorana. Possivelmente, bancários de outras regiões do estado e do país percebam as metas de outra forma, o que pode suscitar consequências diferentes para as suas vidas. Além disso, esta pesquisa não apresentou diferenças importantes a respeito da visão das metas

por trabalhadores de instituições públicas e privadas. Assim, sugere-se que mais pesquisas com bancários sejam realizadas com foco nas metas, a fim de que os resultados deste estudo sejam ou não confirmados.

Referências

- Anjos, F. B., Mendes, A. M., Santos, A. V., & Facas, E. P. (2011). Trabalho prescrito, real e estratégias de mediação do sofrimento de jornalistas de um órgão público. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 6, 562-582.
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bernardo, M. H., Nogueira, F. R. C., & Büll, S. (2011). Trabalho e saúde mental: repercussões das formas de precariedade objetiva e subjetiva. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 63, 83-93. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672011000300009
- Brito, J. C. (2009). Trabalho real. In: Fundação Oswaldo Cruz, *Dicionário da Educação Profissional em Saúde*. Rio de Janeiro: Fiocruz. Recuperado de <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/trarea.html>
- Campos, L. F. L. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa em Psicologia*. São Paulo: Átomo & Alínea.
- Carrijo, D. C. M., & Navarro, V. L. (2009). LER e planos de demissão voluntária: trajetórias de dor e sofrimento entre bancários. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(1), 157-171. Doi: [10.11606/issn.1981-0490.v12i2p157-171](https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v12i2p157-171)
- Costa, M. A. F. (2012). *Projeto de pesquisa: entenda e faça*. Petrópolis: Vozes.
- Dejours, C. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1999). *Conferências brasileiras*. São Paulo: Fundap e Eaesf-FGV.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação (Karam, J. A. H., trad.). *Production*, 14(3), 27-34. Doi: [10.1590/S0103-65132004000300004](https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004)
- Dejours, C. (2009). Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho? *Revista Cult*, 139, 49-53. Recuperado de <http://revistacult.uol.com.br/home/2010/03/reencantar-o-trabalho/>
- Deleuze, G. (1990). Post-scriptum sobre as sociedades de controle. In: G. Deleuze. *Conversações* (pp. 219-226), Rio de Janeiro: Editora 34.
- Facas, E. P. & Ghizoni, L. D. (2017). Trabalho como estruturante psíquico e sociopolítico em tempos de hipermodernidade. *Trabalho En(Cena)*, 2(2), 1-2. Doi: [10.20873/2526-1487V2N2P01](https://doi.org/10.20873/2526-1487V2N2P01)
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1), 17-27. Doi: [10.1590/S0102-311X2008000100003](https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003)
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias e Letras.

- Koltermann, I. T. A. P., Tomasi, E., Horta, B. L., & Koltermann, A. P. (2011). Estresse ocupacional em trabalhadores bancários: prevalência e fatores associados. *Saúde (Santa Maria)*, 37(2), 33-48. Doi: [10.5902/223658342856](https://doi.org/10.5902/223658342856)
- Lancman, S. (2004). O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In Dejours, C. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 23-35). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15.
- Lima, M. E. A. (2006). Os problemas de saúde na categoria bancária: considerações acerca do estabelecimento do nexo causal. *Boletim da Saúde*, 20(1), 57-67. Recuperado de <http://www.boletimdasaude.rs.gov.br/conteudo/1355/os-problemas-de-saude-na-categoria-bancaria:-consideracoes-acerca-do-estabelecimento-do-nexo-causal>
- Lougon, M. (2011). O adoecimento psíquico entre bancários relacionado com demandas do modelo econômico neoliberal. *Cadernos Brasileiros de Saúde Mental*, 3(7), 46-53. Recuperado de <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/cbsm/article/view/1904>
- Mendes, A. M., Costa, V. P., & Barros, P. C. R. (2003). Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 3(1). Recuperado de: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/7778>
- Miquiluchi, J., & Gonçalves, M. G. C. (2012). Estudo exploratório acerca da subjetividade na mensuração do sentimento de felicidade no trabalho: a visão de funcionários de uma agência bancária do interior do estado de São Paulo. *Universitas*, 5(8), 43-72. Recuperado de: <http://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/40>
- Morais, J. K. C. & Moura, D. H. (2017). Do Taylorismo/Fordismo à acumulação flexível: implicações dos regimes de acumulação para o mundo do trabalho. *Revista Labor*, 1(17), 62-72. Recuperado de: <http://www.periodicos.ufc.br/labor/article/view/19299/30254>
- Netz, J. A., & Mendes, J. M. R. (2006). O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobrejornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas. *Boletim da Saúde*, 20(1), 25-34. Recuperado de: <http://www.boletimdasaude.rs.gov.br/conteudo/1352/o-massacre-dos-trabalhadores-bancarios-e-a-acao-sindical:-sobre-jornadas,-metas-excessivas,-pressao,-medo,-praticas-gerenciais-autoritarias-versus-praticas-preventivas>
- Neves Júnior, I. J., Garcia, S., & Morgan, B. F. (2007). Definição de metas para avaliação de desempenho de agências bancárias. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(4), 60-80. Recuperado de: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/144>
- Paiva, C. S. D. L., & Borges, L. O. (2009). O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. *Psicologia em Estudo*, 14(1), 57-66. Doi: [10.1590/S1413-73722009000100008](https://doi.org/10.1590/S1413-73722009000100008)
- Paparelli, R. (2011). Grupos de enfrentamento do desgaste mental no trabalho bancário: discutindo saúde mental do trabalhador no sindicato. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 36(123), 139-146. Doi: [10.1590/S0303-76572011000100013](https://doi.org/10.1590/S0303-76572011000100013)

Pereira, C. L., Segre, L. M., & Nascimento, R. P. (2013). A ampliação das estruturas de controle por meio das tecnologias de informação e comunicação: a onipresença do “pan-óptico eletrônico” no setor bancário. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), 65-84. Doi: [10.1590/S1679-39512013000100006](https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000100006)

Pinheiro, D. R. C., Barros, T. A. V., & Botelho Junior, S. (2012). Vivências de prazer e sofrimento no setor bancário brasileiro. *Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar*, 5(1), 81-92. Doi: [10.21714/raunp.v5i1.254](https://doi.org/10.21714/raunp.v5i1.254)

Reatto, D., Silva, D. A., Isidoro, M. L., & Rodrigues, N. T. (2014). Prevalência da Síndrome de *Burnout* no setor bancário no município de Araçatuba (SP). *Archives of Health Investigation*, 3(2), 1-8. Recuperado de: <http://www.archhealthinvestigation.com.br/ArcHI/article/view/662>

Rego, V. B. (2011). *Adoecimento psíquico no trabalho bancário: da prestação de serviço à (de)pressão por vendas*. Brasília: Ex Libris.

Santos, C. L. S. (2013). *Trabalho bancário em tempos de sofrimento psíquico: metas e sobrevivência* (Dissertação de mestrado em psicologia social e institucional não publicada), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

Silva, L. S., Pinheiro, T. M. M., & Sakurai, E. (2007). Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 23(12), 2949-2958

Data de Submissão: 29/01/2018

Data de Aceite: 22/03/2018