

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS ESCHER SPEROTTO

**A REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO EM UMA AGÊNCIA
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL NO CONTEXTO
DA PANDEMIA DE COVID-19**

Porto Alegre

2022

LUCAS ESCHER SPEROTTO

**A REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO EM UMA AGÊNCIA
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL NO CONTEXTO
DA PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Julice Salvagni

Porto Alegre

2022

LUCAS ESCHER SPEROTTO

**A REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO EM UMA AGÊNCIA
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL NO CONTEXTO
DA PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:
Aprovado em: .../.../...

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Julice Salvagni
Orientadora
(UFRGS)

Prof.^a Dr.^a Andrea Poletto Oltramari
Examinadora
(UFRGS)

DEDICATÓRIA

Dedico o trabalho a meus pais, que acreditaram em mim mesmo quando eu duvidava.

AGRADECIMENTOS

A esta universidade e a todos que fazem dela um local de conhecimento e respeito.

A minha orientadora Julice, pelo apoio e compreensão.

Aos meus pais e minha irmã, pelo amor e incentivo incondicionais.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha trajetória.

RESUMO

O estudo tem como tema a percepção dos colaboradores da Caixa – agência Santo Augusto – RS sobre a reestruturação produtiva implantada durante a pandemia de COVID-19. Sua importância justifica-se pelo aumento de clientes, em função dos benefícios sociais oriundos nesse período, e as novas demandas que os trabalhadores da mesma precisaram atender promovendo a transformação digital em definitivo, bem como, o fechamento de agências, alteração do horário de trabalho, trabalho remoto, atividades a partir de agendamento antecipando projetos de remotização. O objetivo geral é o de analisar as percepções dos trabalhadores de uma agência bancária sobre a reestruturação produtiva implantada durante a pandemia COVID-19. Tendo como específicos: Conhecer as reestruturações produtivas ocorridas nas agências da Caixa Econômica Federal desde sua implantação; Analisar a percepção dos trabalhadores bancários sobre e o processo de reestruturação no período Covid-19; e, por fim, compreender esse processo na organização em termos de mobilização coletiva. Concluiu-se que apesar das limitações em função do tamanho e localização da agência, a aceleração dos processos tanto em função da reestruturação produtiva, da virtualização dos processos, bem como da COVID-19, intensificou as demandas, sem proporcionar as condições necessárias, trouxe diferentes sentimentos aos seus trabalhadores, passíveis de causar doenças e intensificou as demandas. Nesse contexto, a organização sindical enfrenta o desafio de apresentar-se como ativa, conquistando a efetiva participação de seus trabalhadores, constituindo-se com único e eficaz meio de discussão e garantia de direitos coletivos.

Palavras-chave: Reestruturação produtiva. COVID-19. Trabalhadores bancários.

ABSTRACT

The study has as its theme the perception of caixa employees - Agency Santo Augusto - RS about the productive restructuring implemented during the COVID-19 pandemic. Its importance is justified by the increase of customers, due to the social benefits arising in this period, and the new demands that the workers of the same had to meet promoting the digital transformation in definitive as well as the closing of agencies, change of working hours, remote work, activities from scheduling anticipating remotization projects. The general objective is to analyze the perceptions of the workers of a bank branch about the productive restructuring implemented during the COVID-19 pandemic. Having as specific: Know the productive restructurings that have occurred in the branches of Caixa Econômica Federal since its implementation; To analyze the perception of bank workers about and the restructuring process in the Covid-19 period; and, finally, understand this process in the organization in terms of collective mobilization. It was concluded that despite the limitations depending on the size and location of the agency, the acceleration of processes both due to the productive restructuring, the virtualization of processes, as well as COVID-19, intensified the demands, without providing the necessary conditions, brought different feelings to its workers, which could cause diseases and intensified the demands. In this context, the union organization faces the challenge of presenting itself as active, conquering the effective participation of its workers, constituting a single and effective means of discussion and guarantee of collective rights.

Keywords: Productive restructuring. COVID-19. Bank workers.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO TRABALHO BANCÁRIO.....	14
2.1 Mudanças no mundo do trabalho.....	14
2.1.1 Transformação digital e as implicações no mundo do trabalho.....	19
2.2 Gestão flexível e o setor bancário: consequências e implicações ao trabalho... 	20
2.3 Reestruturação produtiva e as implicações à carreira bancária.....	24
2.3.1 A mobilização coletiva e os trabalhadores bancários.....	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 Tipo de Pesquisa.....	33
3.2 Coleta de dados.....	34
3.3 Análise de dados.....	34
4 AS PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	61
ANEXOS.....	65

1 INTRODUÇÃO

A Caixa Econômica Federal tem implantado importantes mudanças organizacionais nos últimos anos visando uma reestruturação produtiva. No período da pandemia de COVID-19, essas mudanças se intensificaram, exigindo rápidas adequações. Seus trabalhadores foram parte fundamental para que o processo se efetivasse diante das incertezas e possibilidades que se apresentaram. A agência de Santo Augusto-RS perpassou por esse movimento também, trazendo aos seus trabalhadores as dúvidas e inseguranças em um cenário, em que as garantias se tornavam cada vez mais diminutas.

De acordo com o DIEESE (2020) está em curso uma intensa reestruturação na forma de atuação dos bancos no Brasil, cujo objetivo é a melhoria dos seus índices de eficiência e expansão dos negócios com menores custos. Foi nesse contexto que as empresas e os (as) trabalhadores (as) dos bancos chegaram diante do quadro da pandemia, que intensificou tendências já verificadas há alguns anos no setor financeiro. Diante desse fato, o tema de estudo constitui-se na percepção dos colaboradores da Caixa – agência Santo Augusto – RS sobre a reestruturação produtiva implantada durante a pandemia de COVID-19.

Assim como no país inteiro, na agência houve um aumento significativo no número de clientes por trabalhador do ano de 2016 até o 1º trimestre de 2021. De acordo com o DIEESE (2020) o número aumentou mais de 103% por causa da pandemia, com o pagamento do auxílio emergencial, gerando entre os bancários a insatisfação, aumento da tristeza, estresse, ansiedade. A agência foi realocada, mudando de endereço um pouco antes da pandemia, ampliando o espaço e adaptando-se ao processo de reestruturação, mas não aumentou o quadro de funcionários, pelo contrário intensificou o trabalho.

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira brasileira, sob a forma de empresa pública, com patrimônio próprio e autonomia administrativa com sede em Brasília, no Distrito Federal, e com filiais em todo o território nacional. A Caixa integra o Sistema financeiro nacional, auxiliando na política de crédito do Governo federal do Brasil, submetendo-se às suas decisões e à disciplina normativa ao Ministro da Economia, e à fiscalização do Banco Central do Brasil. Conta em caráter excepcional com serviços bancários autorizados pelo Conselho Monetário

Nacional (CMN). Suas contas e operações estão sujeitas a exame e a julgamento do Tribunal de Contas da União (TCU). A agência 0695 localizada no município de Santo Augusto (população de 13.968 Censo -2010) foi criada em outubro de 1978.

Assim como as demais instituições bancárias do país, com a pandemia da COVID-19, a agência de Santo Augusto também se viu obrigada a adaptar o atendimento a população promovendo uma transformação digital em definitivo para os canais *on-line* de atendimento. A tecnologia, então, foi vista como a principal forma de responder ao caos proveniente da COVID-19. O sistema bancário sentiu os revezes dessa nova realidade ao ponto de ver suas certezas sendo abaladas. Por conta do isolamento social os bancos ficaram vazios, alterando por completo a lógica de operação das instituições bancárias tradicionais, causando o fechamento de agências, alteração do horário de trabalho, o trabalho remoto, atividades a partir de agendamento, além é claro da necessidade de uso de máscara e constante higienização das mãos e do local de trabalho.

Contrária à realidade de banco vazio a Caixa Econômica em função do Auxílio Emergencial superlotou, com filas e filas de pessoas aguardando o pagamento. O projeto de lei n. 873/2020, de autoria do senador Randolfe Rodrigues, altera a Lei n. 10. 835/2004 e instituiu a Renda Básica de Cidadania Emergencial tendo em vista “ampliar” benefícios aos inscritos no Programa Bolsa Família e aos cadastrados no CadÚnico, em casos de Epidemia e pandemias. Foi publicada, em edição extra do DOU dia 2 de abril, a lei que prevê o pagamento de um auxílio emergencial de R\$ 600 a trabalhadores de baixa renda prejudicados pela pandemia. Isso fez com que a Caixa tivesse trabalho presencial o que colocou seus colaboradores em contato direto com a “aglomeração organizada” e inevitável, mas que também trouxe riscos à saúde de muitos deles. Inclusive houve a necessidade de higienização nas agências e entornos com muito mais frequência.

Dessa forma, a transformação digital que já trilhava um caminho no setor bancário, precisou avançar e se readaptar ao que estava sendo posto, promovendo uma reestruturação no processo de trabalho. Segundo levantamento feito pela empresa de medição de performance de marketing digital AppsFlyer, as fintechs e os bancos digitais têm um grande espaço para crescer no país, movimento catalisado pelo afastamento das pessoas provocado pelo novo Coronavírus (ALVES, 2020).

Em estudo realizado por Marques (2019) analisando os impactos da transformação digital, e por consequência a criação dos Bancos Digitais, foi constatado o crescimento na quantidade desses bancos no Brasil com uma expansão significativa das movimentações bancárias através dos canais digitais, sobretudo o mobile banking em 2013. Para o mesmo autor, o ano de 2015 foi um marco para este mercado, onde as movimentações efetivadas de modo digital (internet banking e mobile banking) ultrapassaram as efetivadas por meios tradicionais (presencial, ATM ou telefone).

Grisci et al. (2006) afirmam que o setor bancário é onde o processo de digitalização e os recursos da sociedade da informação se tornaram mais presentes, podendo ser tomado como de vanguarda e paradigmático dessas transformações. Com isso, pode-se observar que as mudanças que ocorrem no sistema bancário acabam antecipando tendências que estarão presentes em outras relações de trabalho da sociedade.

Neste contexto, agências vazias ou parcialmente fechadas, anteciparam em alguns anos os projetos de remotização do atendimento assim como do trabalho interno nos bancos. O trabalho em modelo *home office* foi uma mudança de paradigma na medida em que as empresas passaram a aceitá-lo e implementá-lo. A crise imposta também ocasionou uma mudança na escala de trabalho, pois os mesmos tiveram que ser flexibilizados em muitos segmentos econômicos.

Observa-se que as mudanças necessárias ao enfrentamento da COVID-19 no setor bancário perpassaram uma reestruturação produtiva dentro das agências. De acordo com Grisci et al. (2006) o setor bancário pode ser tomado como de vanguarda e paradigmático dessas transformações justamente por apresentar um processo de informatização e recursos da sociedade da informação mais presentes. Isso significa que nesse movimento de reestruturação em que as fronteiras se tornam cada vez mais permeáveis, o setor bancário “indica a criação de uma nova ordem do processo do trabalho intrinsecamente relacionada às inovações tecnológicas e mudanças organizacionais.” (GRISCI et al., 2006, p.3). Essas inovações e mudanças estão direcionadas à maximização dos recursos disponíveis e ao aumento da produtividade. Tal aspecto requer a requalificação dos sujeitos bancários, fazendo com que novos conhecimentos e novos modos de ser devam ser incorporados num ritmo de trabalho com uma velocidade inimaginável.

Assim em meio a fechamento de agências, aos que permaneceram no trabalho, outros modos de existência individuais e coletivos foram solicitados, os quais resultaram perfis cuja característica está na “flexibilidade, adaptabilidade, cultura de desconstrução e reconstrução, e do processamento instantâneo de novos valores.” (GRISCI et al., 2006, p.3).

No ambiente organizacional, essas mudanças reflete-se em novas tecnologias e novos modelos de gestão, sobre os quais as empresas procuram alcançar maior competitividade e aprimorar resultados. Desse modo, os trabalhadores além de ter maiores exigências quanto a sua capacidade intelectual, são substituídos por máquinas que absorvem atividades menos especializadas e de movimentos repetitivos em várias áreas de trabalho, realocando competências (MORASSUTTI, GRISCI, 2002).

O trabalhador do sistema bancário necessita não só acompanhar e viver essas mudanças em seu modo de trabalhar no ambiente interno da empresa, como em sua relação com o mercado. Isso requer o desenvolvimento de novas competências, entre elas a flexibilidade para aceitar o novo, disposição para aprender e adaptabilidade às novas condições que se apresentam.

No entanto, de acordo com Grisci et al. (2011) os dilemas para os bancários quanto aos modos de trabalhar e de gestão exigem a cooperação necessária à produção do imaterial. É incentivada a individualização e a dominação do espaço e do tempo pessoal, aflorando no cotidiano do trabalho o medo da incompetência e o estigma de perdedor. Sob esse ponto de vista, na percepção dos trabalhadores de agências bancárias, as questões que surgem no trabalho são também vividas por outros trabalhadores nas relações de trabalho contemporâneas. Estas infligem tensão e sofrimento, pois não é fácil aprender a lidar com um cenário onde impera o cumprimento de metas em menor tempo. Isso tudo causa constrangimentos advindos da avaliação, da necessidade de fazer concessões e mostrar disponibilidade ao trabalho como uma autodisciplina desenvolvida, além de conviver com as demandas cada vez mais exigentes e com a ideia de vulnerabilidade e medo de se tornar obsoleto e de ser excluído.

Para Grisci et al. (2011) as inovações tecnológicas e gerenciais têm sido recorrente nas últimas décadas promovendo a reestruturação produtiva nos ambientes de trabalho. Nas agências bancárias esse processo vem sendo implantado com muita rapidez e agilidade através das máquinas informatizadas,

onde os trabalhadores bancários realizam um conjunto interminável de operações de registro e transferência de valores. Ou seja, quanto mais produzem, mais alcançam metas e mais eficientes são considerados.

Entre as várias controvérsias sobre o tema, está a diminuição dos postos de trabalho na área e o surgimento de profissionais multifuncionais sobrecarregados. É uma realidade que tem demandado diversos estudos, mas que no momento atual, em função da Pandemia da COVID-19 requer especial olhar sobre como esses trabalhadores têm percebido as reestruturações no trabalho advindo da emergência de adaptação das funções para o atendimento dos clientes diante da nova ordem instalada.

Além disso, abre a possibilidade de realizar uma análise que devolva para esses trabalhadores uma compreensão sobre esse processo. Oportuno não só pelas mudanças na estrutura funcional da agência bancária, mas também pela necessidade de conhecer o impacto causado, sobretudo pela COVID-19 aos padrões de trabalho. Possibilita ainda que a percepção dos trabalhadores bancários seja analisada não só sob o ponto de vista das suas necessidades, mas também sob a perspectiva dos clientes, que esperam um atendimento humanizado e com qualidade, ainda que essa relação seja virtual.

Nessa perspectiva, o estudo tem como objetivo geral analisar as percepções dos trabalhadores de uma agência bancária sobre a reestruturação produtiva implantada durante a pandemia COVID-19. Para compreensão do tema, tem como objetivos específicos: Conhecer as reestruturações produtivas ocorridas nas agências da Caixa Econômica Federal desde sua implantação; Analisar a percepção dos trabalhadores bancários sobre e o processo de reestruturação no período Covid-19; e, por fim, compreender esse processo na organização em termos de mobilização coletiva.

Para a sociedade, igualmente impactada na medida em que atendimentos antes presenciais, agora são executados remotamente ou de modo *on-line*, o estudo contribui mostrando como ocorreu esse processo de reestruturação produtiva no período da pandemia na agência da Caixa e como ele impactou nas relações não só dos trabalhadores bancários. Além disso, a sociedade em relação as implicações da pandemia no processo de reestruturação e compreenda o que isso impactou nos bancos e por tanto nas vidas das pessoas que tiveram que vivenciar tudo sem ter condições de inferir ou questionar. No caso da agência de Santo Augusto, abre o

precedente para ampliar a discussão sobre a percepção desses trabalhadores para as demais agências bancárias da cidade e regionais, embasando análises de maior abrangência.

Por fim, busca-se a produção de um estudo que leve a um novo olhar de como será o atendimento bancário após a COVID-19 com eficiência, mas de forma humanizada. Dessa forma, torna-se essencial à medida que insere no âmbito de pesquisas sobre as reestruturações produtivas, uma análise no setor bancário no processo de mudanças a partir da pandemia da COVID-19.

2 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO TRABALHO BANCÁRIO

2.1 Mudanças no mundo do trabalho

O trabalho se constitui na força movedora das ações dos homens, que nele e através dele se realizam. Diante dessa consideração, é possível dizer que toda a sociedade se organiza em torno do trabalho. Para compreender a sociedade, portanto, é fundamental compreender o trabalho a partir das mediações que se estabeleceu no decorrer dos tempos. Antunes (2009) aponta que no século XX, o processo de trabalho que sustentava a grande indústria estava apoiado no taylorismo e no fordismo, com suas características próprias. Até a década de 60 ocorreu uma grande expansão da economia, quando passou por uma crise estrutural. Já na década de 70 ocorre o início de uma fase de acumulação, quando também inicia o processo de reestruturação produtiva, que se baseava na flexibilidade e no desenvolvimento tecnológico, transformando o mundo de trabalho sob o paradigma da globalização.

Foi quando, de acordo com Antunes (2009) desencadeou-se a flexibilização das relações de trabalho fazendo com que a realidade dos trabalhadores sofresse grandes impactos. Esse modo de produção incluiu um trabalho cada vez mais flexível, consolidado nas jornadas de trabalho sem definição prévia, mais longa, em um espaço de trabalho diverso e remuneração variável. Com isso, promoveu uma individualização da classe trabalhadora, enfraquecendo a organização sindical e por sua vez a perda de direitos trabalhistas.

Segundo Antunes (2009), a divisão social que se operou na humanidade, subordinou o trabalho ao capital, fazendo surgir o Sistema de Metabolismo Social do capital, resultado de um processo historicamente constituído. Assim, as mediações de segunda ordem substituíram as mediações de primeira ordem.

As mediações de primeira ordem tinham como finalidade a preservação das funções essenciais de reprodução individual e societal. Desse modo, se caracterizavam considerando que os seres humanos são parte da natureza e realizam suas necessidades no intercâmbio com ela, bem como, sobrevivem à medida que estabelecem mediações entre eles e com a natureza. Para tanto, a regulação que existia, só se fazia necessária no sentido de garantir os recursos existentes, o que exigia a regulação do processo de trabalho para garantir a

otimização desses recursos. À medida que o sistema social foi evoluindo, houve a necessidade da organização, da coordenação e do controle dessas atividades, materiais e culturais.

Nesse processo, de forma dinâmica surgiram as mediações de segunda ordem, as quais se impõem mediante o estabelecimento de hierarquias estruturais de dominação e subordinação, e dessa forma configuram o que Antunes (2000) conceitua como sistema de metabolismo social do capital. Neste, as mediações visam à expansão e reprodução do capital, cuja função é a de expandir o valor de troca e não mais de uso do produto, subordinando, portanto, as necessidades humanas aos interesses do capital.

Em meio a tanta destruição de forças produtivas, da natureza e do meio ambiente, há também, em escala mundial uma ação destrutiva contra a força humana de trabalho, que tem enormes contingentes precarizados ou mesmo à margem do processo produtivo, elevando a intensidade dos níveis de desemprego estrutural (ANTUNES, 2009, p. 33).

Nessa perspectiva, Antunes (2009) salienta que ocorre a separação e alienação do trabalhador aos meios de produção, ou seja, controle do processo do trabalho social, onde uns devem produzir e outros controlar, não mais para atender as especificidades humanas, mas para gerar capital. Essa forma de mediação do trabalho, cuja tendência é reduzir o valor de uso das mercadorias, vem se acentuando desde os anos 70, quando o sistema global do capital precisou buscar alternativas à crise que reduzia seu processo de crescimento. Essas alternativas, no entanto, não têm amenizado as consequências dessa forma de mediação do trabalho. Pelo contrário, tem acentuado cada vez mais as mudanças no mundo do trabalho, excluindo uma grande parcela da população em ritmo mais acelerado e que se revela nas comunidades, enfim, na sociedade como um todo.

Rotta et al. (2019) compreende reestruturação produtiva como o processo caracterizado por intensas transformações econômicas, sociais, políticas e culturais que ocorreram a partir das três últimas décadas do século XX na sociedade mundial em decorrência da crise do capitalismo e do socialismo real. Essas mudanças afetaram:

O modelo tecnológico (passagem da mecânica para a eletrônica e a robótica integrada, com a utilização de novos materiais e novos processos); a organização do processo produtivo (passagem do modelo fordista para a

acumulação integrada flexível e intensiva); as relações de trabalho (passagem do emprego formal, com perspectiva de carreira no longo prazo, para os contratos de curto prazo, com maiores exigências de produtividade e flexibilização e com menos garantia de direitos); as formas de regulação (passagem de uma ação mais incisiva do Estado em direção a processos de liberalização e globalização crescentes); as estruturas sociais a rigidez é substituída pela flexibilidade; as metanarrativas dão lugar a projetos de curto prazo); as ideologias políticas (o ideário socialista e do Estado Social perde terreno para as ideias neoliberais); e as próprias noções básicas de compreensão da vida, dos direitos e da cidadania (mudança do foco da coletividade para a individualidade e a subjetividade) (ROTTA et al., 2019, p. 543).

Para Rotta et al. (2019) essas transformações provocaram grandes impactos na compreensão de gestão e na visão de desenvolvimento, do capital humano, das liberdades individuais e modernização o que induziu a uma hegemonia do capital financeiro e do ideário neoliberal.

De acordo com Dardot e Laval (apud SANTOS, 2018) no ideário neoliberal a relação entre homens teria deixado de ser coletiva e passa a ser contratualista sob uma ótica individualista.

A sociedade contratualista é constituída por contratos entre pessoas livres, observando que aí está uma das bases do individualismo moderno. Nas relações humanas, a mercantilização teria tomado a forma de contratualização desde quando substituiu a aliança, a filiação e a reciprocidade simbólica. O contrato entre pessoas livres permitia que se experimentasse a liberdade de na própria relação com o outro. A sociedade passa então a ser compreendida como um conjunto de relações contratuais de livre associação (DARDOT, LAVAL apud SANTOS, 2018, p. 268).

Santos (2018) destaca que para garantir a sociedade da produção do consumo seria necessário o desenvolvimento de um novo tipo particular de sujeito útil e essencial à hegemonia capitalista industrial. Dardot e Laval (apud SANTOS, 2018, p. 269) denominaram “sujeito produtivo”. “O sujeito produtivo é um indivíduo principalmente dócil ao trabalho e disposto ao consumo”. Para os autores, o sujeito se converte a essa condição por uma educação da mente, de controle dos corpos e de organização do trabalho, formas institucionais que “seriam a forma institucional do novo ideal de homem que fornece os recursos humanos necessários a sociedade de produção e consumo, ou seja, ele não se submete a essa sociedade industrial ou mercantil” (SANTOS, 2018, p. 269), pelo livre comércio pela propaganda ou pelo atrativo do enriquecimento privado. Desse modo, esse homem seria:

Um novo homem neoliberal que ao contrário do antigo homem da organização, não é mais orientado pelo projeto de carreira profissional relativamente previsível, que serviria a seu projeto de vida pessoal. O homem neoliberal não tem mais a segurança da relação entre sua carreira e seu status, diplomas e grade de qualificações. Esse novo homem não vale mais pelas qualidades estatutárias de sua trajetória escolar ou pelo reconhecimento de sua trajetória profissional na estrutura burocrática, mas sim pela sua força de trabalho (SANTOS, 2018, p. 270).

Santos (2018) destaca que essas novas práticas de gestão, fazem com que o sujeito acredite que ao trabalhar para uma empresa, estivesse trabalhando para si, eliminando o sentimento de alienação e de distanciamento entre ele e a empresa. Assim são criados o que eles chamam de jogos que definem o pagamento remunerado variável que está condicionado a “bater metas”, além de treinamentos comportamentais e o próprio encarreiramento profissional. Os games ainda são usados para definir a ascensão profissional.

No caso dos bancos, esses games se apresentam com uma interface agradável, amigável e atrativa para participar em que os bancários desafiam outros colegas a apostar quem vai bater as metas. Além disso, esses games apresentam rankings de classificação de desempenho que mostram a lista dos trabalhadores ordenadamente pela porcentagem de metas atingidas que fazem parte do “jogo”.

Em um processo auto realizador gerado a partir dessa modelagem, pelo seu próprio comportamento os trabalhadores contribuem para tornar suas condições cada vez mais duras e perenes. (...) a produção de sujeitos (trabalhadores) que vão reproduzir a lógica empresarial em relações cada vez mais competitivas, tornando sua própria situação cada vez mais instável, exigirá deles uma adaptação cada vez maior a essa lógica que agora eles mesmos ajudam reproduzir (SANTOS, 2018, p. 271).

Nessa perspectiva, a racionalidade neoliberal acaba por produzir um sujeito que precisa tornar-se um ser competitivo e que se preocupa em maximizar seus resultados e assumir os riscos como sua responsabilidade em função dos resultados que alcançar.

Martins e Lipp (2020) ressaltam que a flexibilização trouxe como uma de suas consequências a precarização do trabalho, promovendo a redução dos postos de trabalho tradicional e o crescimento dos contratos anômalos, adaptando-se, a nova divisão internacional do trabalho. Assim, o que se observa é uma grande quantidade de trabalhadores empurrados para as “ocupações intermitentes, esporádicas,

eventuais, quando não para o desemprego e desalento” (ANTUNES, PRAUN, 2019, p. 59).

Outra questão é o crescimento do setor de serviços, principalmente o de tecnologias de informação e comunicação a partir do crescente emprego das inovações tecnológicas. Esse fato possibilitou o crescimento do trabalho on-line e dos “aplicativos”, artifícios usados pelas corporações mundiais que acabam permitindo que as pessoas permaneçam mais disponíveis para a realização do trabalho.

Desse modo, na empresa moderna, esse modo de produção vigente institui que o trabalho seja cada vez mais flexível,

Materializando-se nas jornadas de trabalho sem definição prévia (cada vez mais longas), espaço de trabalho diverso, com remuneração também variável, além da perda de direitos trabalhistas e diminuição da organização sindical, dada a individualização da classe trabalhadora (MARTINS, LIPP, 2020, p.137).

No Brasil essas transformações nas relações de trabalho e organização da produção ocorreram somente a partir de 1990 influenciada pelo neoliberalismo. Primeiro elas aconteceram nos setores de metalurgia e de automobilismo, e depois foram adaptadas a outros setores da economia brasileira. Os governos que se iniciaram a partir de 2003, apesar de estarem baseados no social-liberalismo não romperam com o neoliberalismo, pelo contrário, deram continuidade a essas ações em função da hegemonia dos capitais financeiros e ordens do FMI.

Alves (2018) aponta que juntada ao processo de flexibilização das relações de trabalho, ocorre à crise financeira internacional do capital de 2008, nomeada de Grande Recessão. Essa se intensifica no Brasil em 2015, quando o governo não consegue adotar medidas para contê-la, apenas retardá-la. Desse modo, a longa depressão da economia mundial não significou a estagnação já que após 2008, os Estados Unidos, a União Europeia e o Japão apresentaram crescimento, apesar das taxas de crescimento econômico ter sido inferiores àquelas antes da Grande Recessão.

Os projetos que envolviam o aumento da terceirização, aliados à reforma trabalhista e a reforma previdenciária se instala no Brasil, com a crise política e econômica a partir de 2016. Apesar de em 2017, a economia brasileira se restabelecer do período recessivo, ela estagna-se e apresenta um pequeno

crescimento em 2018, quando o Brasil e demais países estão mergulhados em uma “longa depressão da economia global”, assinalado por desemprego e precariedade salarial (MARCELINO, GALVÃO, 2020).

2.1.1 Transformação digital e as implicações no mundo do trabalho

Weiss (2019) considera que as sociedades evoluíram de padrões de organização simples para padrões mais complexos, desenvolvendo novos padrões sociais e culturais, novas formas de produção e comércio, de interações e colaborações, novos códigos de conduta e leis, novas organizações de comando, de controle e de participação. O surgimento de tecnologias decorre desses ciclos de evolução das formas de organização social que além de serem os motivadores foram motivados por esse processo de avanço tecnológico.

As últimas décadas têm sido marcadas por uma abundância de inovações, como o aparecimento dos microprocessadores, da fibra ótica e, especialmente, da internet marcando uma era de profundas transformações sociais e tecnológicas, instigadas pela incessante e crescente geração de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). “Uma era em que uma nova sociedade parece estar emergindo a partir da tão alardeada transformação digital.” (WEISS, 2019, p. 203). Segundo o autor as inovações em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) têm impulsionado uma nova e intensa transformação nomeada como transformação digital.

Transformação digital é um processo no qual as empresas fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. É uma mudança estrutural e radical nas organizações, dando um papel essencial para a tecnologia, ou seja, a partir da qual a tecnologia passa a ter um papel estratégico central, e não apenas uma presença superficial. Neste sentido,

(...) por transformação digital entende-se este mesmo fenômeno, associa tecnologias e análise de dados a processos inteligentes, transformando cadeias de valor e modelos de negócios, porém estendido também a empresas de serviços dos mais variados tipos (ROGERS, 2016, p. 16).

Para Rogers (2016) não existe ainda uma definição única e universal do termo “transformação digital”, tampouco uma determinação de quais são suas interfaces nos negócios e a determinação de um escopo claro sobre como este

processo ocorre nas empresas. Isso significa que cada autor tem a liberdade de entender e explicar o fenômeno de maneira particular. Daí a perspectiva de que a transformação digital ainda é um conceito em estágios iniciais de confrontação e que podem surgir, futuramente, definições mais assertivas e oficiais sobre o termo.

Isto porque a transformação digital é uma mudança de mentalidade que acontece nas empresas buscando a modernização e o acompanhamento os avanços tecnológicos constantes. Essa transformação não diz respeito somente à criação de novos utensílios, mecanismos, dispositivos e serviços que facilitam a vida de alguma maneira, mas mudança cultural que abrange toda a sociedade. Rogers (2019) considera que as tecnologias digitais mudaram a maneira de como lidar com os clientes e como lhe oferecer valor, além de transformar a maneira como se percebe a competição, pois não se compete somente com empresas rivais, mas com as ofertas digitais que roubam os clientes.

2.2 Gestão flexível e o setor bancário: consequências e implicações ao trabalho

A pressão por metas tem sido cotidiano de grande parcela da classe trabalhadora, sendo adotada como dispositivo resultante dos processos de reorganização do trabalho ocorridos a partir dos anos 1980-90, baseados em modelos de gestão flexível. Essa gestão flexível além de introduzir o ganho a partir de metas potencializou a pressão sobre os trabalhadores através de avaliações individuais e coletivas além de promover um crescente desemprego perda de direitos, baixos salários, amparado por um ambiente de incerteza e insegurança. Mota (2021) ao falar da situação dos bancários, destaca que todos esses aspectos já afligiam os trabalhadores, agravou-se com a pandemia levando o Brasil a ter que lidar com um exército de adoecidos, seja pela gestão das empresas ou pela precarização do trabalho.

É necessário salientar que essa reestruturação vem acontecendo a mais de duas décadas. Larangeira (1994) observa que, no Brasil, nos anos 80, com o objetivo de acelerar e aumentar o volume do tratamento de informação iniciou-se um rápido e extenso processo de informatização das agências bancárias. Atualmente a preocupação em encarar a competição, além da garantia de grandes margens de lucratividade, o setor é orientado no sentido da racionalização e da reestruturação

das atividades. A autora lembra que a estratégia gerencial, além da conquista do cliente através da prestação de serviços de qualidade, tem como pressuposto a melhoria da produtividade e da lucratividade. Isso, no entanto, não deriva apenas da utilização de tecnologia de informatização, mas, especialmente de novas formas de uso e de gestão da força de trabalho.

Larangeira (1994) destaca que um dos resultados desse processo é a significativa dispensa de pessoal.

A redução do número de bancários no período 1989-1996 foi de cerca de 40%, passando de 821.424 para 497.109; apenas no período de julho a dezembro de 1996, foram eliminadas 147.833 vagas no setor financeiro. A estimativa é de que haja redução de mais 30% do número de bancários, nos próximos cinco anos (espera-se, também, a redução do número de bancos no País: segundo estudo recente, a economia brasileira não comportaria, atualmente, mais do que 150 bancos) (LARANGEIRA, 1997, p. 3).

Isso se intensificou nos anos 90 onde o setor ganhou significação em nível mundial, quando os montantes de capital superiores às necessidades da indústria e do comércio passam a ser negociados diariamente nos mercados cambiais do mundo. Esse fato institui o que alguns denominam de "economia simbólica" referindo-se à redução de importância econômica da existência concreta de bens e de serviços. Isso faz com que o setor bancário adquira maior relevância econômica no mundo todo, mas passe a se deparar com dificuldades de forte competição, resultantes em grande parte, do processo de desregulamentação. Esse passou a permitir que empresas não bancárias operassem no mercado de capitais, retirando dos bancos o monopólio das operações de crédito.

Tradicionalmente, os bancos operavam em termos de especialização de atividades, organizando-se internamente de forma polarizada (atividades de produção que tendiam a ser organizadas de forma taylorizada e atividades comerciais de intermediação e de gestão financeira). Havia, igualmente, uma definição limitada e estável de produtos (pagamentos, empréstimos e investimentos), o que obrigava os bancos a atenderem a mercados segmentados, atuando de forma complementar entre si (bancos comerciais, de depósitos, de investimentos, caixas econômicas) (LARANGEIRA, 1997, p. 2).

Até então as agências tinham uma estrutura de funcionamento que correspondia à organização por agências, em que a qualificação era adquirida, principalmente, por "experiência". Além disso, o mercado interno de trabalho tinha

uma forma fechada, com um modelo rígido de hierarquia, cuja mobilidade era reduzida e o critério de promoção era o tempo de serviço. No entanto, essas características mudaram em meados dos anos 70 promovendo a diversificação da natureza dos produtos (interna e externamente à atividade bancária) e os bancos começaram a atuar em termos de bancos múltiplos e através de redes de agências. Observa-se a internacionalização das atividades bancárias com o crescimento das trocas internacionais e dos investimentos estrangeiros, acendendo a concorrência, levando a transformações na organização do trabalho (LARANGEIRA, 1997).

Larangeira (1997) destaca que a reorientação das atividades dos bancos é marcada pela definição do layout das agências, em que o novo modelo passa a possuir espaços físicos nomeadamente definidos, sinalizados e ambientados, para atender aos novos objetivos dos bancos. Podendo citar os seguintes aspectos:

Uma área de autoatendimento onde o cliente proceda a seu próprio atendimento, através da utilização de máquinas eletrônicas, sem a presença de funcionários, podendo realizar diferentes operações bancárias (saques, depósitos, pagamento de contas, solicitação de talões, transferência de valores, aplicações, inclusive operações de crédito). Contrariamente à concepção anterior que dispunha de forma dispersa, no interior da agência, as possibilidades de autoatendimento, essa área é bem definida, constituindo-se de um vestíbulo (front lobby), separado do corpo da agência, planejada de forma a inibir a entrada de clientes ao interior da mesma. Na nova concepção de serviço bancário, a área mais importante da agência passa a ser a estação de negócios, ambiente destinado à captação e à aplicação de recursos. Residualmente, em alguns bancos há o ambiente destinado ao atendimento de clientes cujas necessidades não foram satisfeitas no autoatendimento; setor que tende a desaparecer (inclusive a função de caixa, tendendo a ser substituída, cada vez mais, por caixas automáticos) como, aliás, observa-se em nível mundial (LARANGEIRA, 1997, p. 7).

No entanto, os bancos federais historicamente criados para funções específicas, conforme Jinkings (2006), com a nova reestruturação inicia ao longo do tempo, um quadro de superposição de funções. Isso acaba incitando uma concorrência prejudicial entre eles passando a serem entendidos como uma rede de agências autofágicas e ineficientes. Essa condição ocorre porque apresentavam uma dependência de tratamentos extravagantes para manutenção do precário equilíbrio econômico-financeiro, com pesadas estruturas administrativas e funcionais. Justifica-se de forma equivocada que o banco social, tanto na doutrina como na prática, era uma figura que não existia. Banco é banco, seja público ou privado e deveria gerar resultado, ou seja, lucro.

Esse cenário induz a uma nova qualificação profissional que requer novas características para um mercado de trabalho que exige outras competências, fundando uma relação de desequilíbrio “entre as crescentes exigências e o desenvolvimento de habilidades que aumentariam a chance de sobrevivência dos trabalhadores no mundo empresarial.” (MORASSUTTI, GRISCI, 2002, p. 3). A busca por soluções financeiras para a crise do capitalismo resulta na flexibilidade na produção e nos mercados de trabalho, nas transformações dos mercados financeiros e por consequência uma crise quase silenciosa do sistema bancário que teve início em 1987, levando a falências bancárias e em consequência a inovação nos sistemas financeiros.

É possível tomar-se o setor bancário como um exemplo paradigmático no que diz respeito às transformações que sofre o mundo do trabalho e ao que diz respeito aos modos de trabalhar. Assim,

(...) a reestruturação produtiva do trabalho bancário está diretamente relacionada à velocidade das mudanças, à adoção de novas tecnologias e à quebra de um padrão temporal que impõe ao trabalhador outro ritmo, sendo o tempo uma questão, então, que assume importância fundamental num momento em que palavras como agilidade, rapidez e instantaneidade passam a fazer parte do vocabulário cotidiano (GRISCI apud MORASSUTTI, GRISCI, 2002, p. 4).

Para acompanhar a velocidade que as novas tecnologias são introduzidas em todas as áreas do trabalho bancário é exigido do trabalhador o desenvolvimento de flexibilidade para acrescentar novos conhecimentos e aplicá-los na sua atividade profissional buscando melhores resultados organizacionais. A exigência de um aprendizado permanente estabelece uma competência de outra ordem: “o aprender a aprender torna-se mais importante do que o aprender a fazer” (RUAS apud MORASSUTTI, GRISCI, 2002, p. 4).

Isso significa uma nova forma de tratar a informação, através da análise, interpretação e aplicação de novos conhecimentos, e desenvolvendo autonomia para viabilizar saídas e consolidar resultados, muito mais do que apenas agregar informações.

Em meio às mudanças que perpassam a agências bancárias do país, cujo um dos focos tem se dado na reestruturação produtiva. Grisci et al (2006) destaca que o setor bancário pode ser visto como de vanguarda e paradigmático, pois foi um dos

pioneiros a incorporar o processo de informatização e os recursos da sociedade da informação.

Inscrito nesse movimento de reestruturação que torna as fronteiras cada vez mais permeáveis, o setor bancário indica a criação de uma nova ordem do processo do trabalho intrinsecamente relacionada às inovações tecnológicas e mudanças organizacionais (GRISCI et al., 2006, p. 3).

Ainda, de acordo com Delgado (2017) as alterações trazidas pela Lei 13.467/2017, chamada de reforma trabalhista alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com a finalidade de adaptar a legislação às novas formas de trabalho que já se apresentam com traços da precarização. Esses ocorrem na prevalência dos acordos coletivos sobre as convenções coletivas e estipula as regras sobre o teletrabalho:

A prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. A modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado (BRASIL, 2017, p. 29).

Desse modo, o regime presencial e de teletrabalho torna-se possível de ser realizado desde que haja mútuo acordo entre as partes, constando, em relação às despesas para realização do trabalho, no contrato de trabalho entre empresa e trabalhador. O problema é que essa regulamentação do tele trabalho foi tratada sem qualquer direito trabalhista específico, pois não prevê o estabelecimento da duração da jornada de trabalho, não descreve as reponsabilidades da empresa em relação ao trabalhador, como equipamentos tecnológicos e infraestrutura necessária. Embora as atividades realizadas e determinadas pela empresa estejam reguladas pelo contrato de trabalho, os cuidados para evitar acidentes de trabalho e doenças ficam a cargo do empregado, enquanto ao empregador fica apenas a responsabilidade de instruí-lo.

2.3 Reestruturação produtiva e as implicações à carreira bancária

Observa-se que a Caixa Econômica Federal tem sua importância para o governo federal por ser o seu agente de políticas públicas, que tende a promover a cidadania, o incentivo à poupança e o desenvolvimento do país. Nela são

concentradas as contas vinculadas ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), o Seguro Desemprego, o Programa de Integração Social (PIS). Desde 1961 sustenta o monopólio das Loterias Federais e em 1986 tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), incorporando o Banco Nacional de Habitação (BNH) passando a ser o maior agente nacional de financiamento da casa própria e de financiadora do desenvolvimento urbano (CAIXA, 2017).

Nesse ambiente, os desafios perpassaram a Caixa Econômica Federal, exigindo outro perfil de todos os seus colaboradores, não só maior qualificação pelas atividades mais operacionais, como um nível de exigência significativamente grande para adaptar-se as novas mudanças, assumir maiores responsabilidades e atingir metas.

Morassutti e Grisci (2002) ao abordar sobre as competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário no caso da Caixa ressaltam que o setor de prestação de serviços bancários foi afetado profundamente atingindo os gestores desse sistema que, além de sofrerem com as mudanças como os demais, são agentes delas. Isso significa que cabe a eles, “fazer acontecer” expressão notada frequentemente no cotidiano do seu trabalho. O cargo do gestor é posto em risco à medida que os resultados esperados não são atingidos mesmo que não tenha tempo hábil para se preparar e adquirir as novas competências que lhe são exigidas.

Oltramari, Grisci e Weber (2011) no que se refere à carreira e relações familiares dos executivos bancários, indicam a disseminação de um modelo de carreira profissional meteórica em que o sujeito do trabalho precisa tomar o controle de seu percurso administrando a carreira conforme suas habilidades. Apesar da sensação de poder de controlar sua trajetória, contraindo um papel mais ativo na relação com o trabalho ele paga um alto preço, visto que, a suposta autonomia desse sujeito que se torna gestor de si, de forma gradativa descompromete os laços que as empresas têm com ele, bem como, desconsidera a existência de um contexto cada vez mais limitado e competitivo, “responsabilizando somente o sujeito do trabalho por seu êxito ou fracasso, com base em suas habilidades e seu mérito.” (OLTRAMARI, GRISCI, WEBER, 2011, p. 30).

Para Oltramari, Grisci e Weber (2011) em relação à construção da carreira ocorre uma assimetria das funções da empresa e do sujeito do trabalho, pois a

estratégia da empresa é oferecer um plano de carreira para o executivo, à medida que sua entrega pessoal seja maior que a noção do próprio cargo que ele irá ocupar. Isso implica em um excesso de atividades impossíveis de realizar somente no tempo e local de trabalho. Ao levar trabalho para casa, além de manter redes de relacionamento fora do horário de trabalho, como eventos sociais atrapalham o convívio familiar requerendo, na perspectiva do trabalho imaterial, sua vitalidade e entrega total. Nessa perspectiva, os autores destaca a ideia de Bauman (2007),

Quando não há mais o que fazer advém a resignação em relação à família e a suas atividades domésticas, em especial, porque o sujeito do trabalho não vê a possibilidade de se colocar à margem das obrigações condizentes com a carreira. Por isso, certos dilemas, imbricam-se para além da precarização do trabalho, na precarização da vida (OLTRAMARI, GRISCI, WEBER, 2011, p. 31).

Os autores ressaltam que os achados de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) são ratificados, pois também encontraram em seus estudos a relação do sofrimento que a carreira traz a esses executivos e que contribuiu para a compreensão dos dilemas na condução da carreira e seus desdobramentos para a família. Considera que é possível ainda associar a condução da carreira à noção do trabalho imaterial, pois quando essa invade a sua vida como um todo e passa a ser responsabilidade do trabalhador o tempo de trabalho e de não trabalho deixa de ser distinto.

Grisci et al. (2006) em seus estudos sobre nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário diz que os novos modos de gestão voltados para dentro e fora da empresa promovem a mobilidade na nova relação produção-consumo resultante do trabalho imaterial, produto da reestruturação produtiva do trabalho bancário. Esses novos modos de gerir, além de atingir sujeitos da reestruturação do trabalho bancário, atingem igualmente, aqueles com quem se relacionam.

Além disso, percebe-se que o capital exige nessa reestruturação a disponibilidade total dos sujeitos ao trabalho e às instituições, cerceando os modos de resistência via gestão de pessoas. “O nomadismo involuntário pode, portanto, ser tomado como uma das expressões da intensificação das experiências de ruptura que caracterizam o trabalho em reestruturação.” (GRISCI et al., 2006, p. 13). Cabendo ao sujeito da reestruturação produtiva do trabalho bancário a velocidade, o

deslocamento, o desapego a lugares, pessoas e modos de agir e de ser como um novo estilo de vida.

Noronha (2020) lembra que os bancários da Caixa Econômica Federal, ao cumprir um importante papel social, correm riscos e enfrentam dificuldades resultantes da falta de planejamento, e desencontros, no acesso ao auxílio-emergencial pela população, principalmente nos primeiros meses da pandemia. Apesar da organização da categoria conseguir barrar, através de negociações com os bancos, a implementação de legislação que leva a precarização do trabalho, algumas das tecnologias atuais “comportam a expropriação (do tempo) de trabalhadores que, em teoria, possuem uma jornada de trabalho definida” (NORONHA, 2020, p. 314).

Com relação ao trabalhador bancário ter, em sua jornada de trabalho, tempo para “pensar” suas tarefas ou criar novos projetos, entendemos que isso ainda não se concretizou. Parcela significativa tem, atualmente, seu tempo cercado pelos mecanismos de controle, sobretudo pelos meios digitais, para garantir a venda de produtos. É possível que parcela de trabalhadores alocados em (alguns) departamentos, tenha uma dinâmica de trabalho diferente daqueles que estão na “rede de agências”, e por isso tenha jornadas flexíveis, ou locais para descanso, e possa ter momentos de ócio. Mas, isso é uma minoria dentro da categoria. Mesmo modelos “pouco convencionais” de atendimento ao cliente, como o Work/Café, não garantem que os gerentes tenham uma dinâmica que rompa com o controle. Muda-se a forma, mas, mantém-se o controle do tempo (NORONHA, 2020, p. 315).

Apesar de a categoria estar apoiada pela Convenção Coletiva de Trabalho (CCT), e pela representação sindical que negocia as condições de trabalho. Os bancos ainda conseguem diversificar os mecanismos tecnológicos de controle de tempo e produção. Esse fato ganha dimensões cada vez maiores constando em rankings, individuais e coletivos, em que as metas determinam valores para distribuição de resultados. Apesar da pressão do movimento sindical com vistas a combater esses mecanismos de controle, e, dos indicadores mostrarem o adoecimento cada vez maior da categoria, ainda assim, os bancos continuam a estabelecer metas abusivas. Isso implica com frequência, sintomas como ansiedade, irritação, exaustão física e emocional, além de algum tipo de perturbação do sono, o que indica problemas emocionais. Isso resulta segundo os bancários do acúmulo de trabalho ou do consumo de muita energia para atender todas as tarefas afetando a vida pessoal (NORONHA, 2020).

Martins (2019) diz que não foi por acaso, mesmo antes da pandemia, bancos e financeiras reforçavam suas operações via Internet. No entanto, a crise provocada pela COVID-19 trouxe uma nova demanda de transformação digital, com exigências muito mais abrangentes do que se previa. Esse fato, fez com fosse necessário reavaliar o foco da inovação, pensando mudanças rápidas e funcionais implantando uma reestruturação do trabalho e nas formas de garantir um eficiente atendimento remoto aos clientes. Tudo isso induziu a uma rápida evolução da transformação digital que já ocorria na sociedade e nas empresas. Dessa maneira, junto à crise sanitária, a pandemia aumentou o desemprego, a informalização, a terceirização, a subcontratação, a flexibilização e o tempo parcial catalisando a crise vivenciada pelo Brasil e dinamizando uma série de processos que já se manifestavam.

Desse modo, Trindade (2020) relata que em 26 de fevereiro de 2020 quando a pandemia se instala no Brasil, o país já passava por um processo de reorganização das relações de trabalho, com o aumento do trabalho informal para 41,1% da população ocupada no final de 2019, inserido em uma crise econômica e política, apresentando crescimento de 1,1% e 12 milhões de desempregados.

Conforme Martins e Lipp (2020) em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde é alertada pela China sobre casos incomuns de pneumonia em Wuhan, centro do surto, o Mercado Atacadista de Frutos do Mar Huaanna. Em 30 de janeiro o novo coronavírus é declarado pela OMS como uma emergência global, sendo denominada como COVID-19 e no dia 11 de fevereiro e o Comitê Internacional de Taxonomia de Vírus informa que o nome adequado seria SARC-CoV-2 em função da semelhança genética com SARS-CoV. Em 11 de março de 2020, a OMS declara que a doença é categorizada como pandemia, pois o vírus disseminou-se rapidamente pelo mundo, causando diversas implicações para a saúde pública, economia e mercado de trabalho (MARTINS, LIPP, 2020).

Os autores ressaltam que apesar de não haver um delineamento de todas as suas dimensões, todos os setores da sociedade seriam afetados pela pandemia e considerando a economia e o mercado de trabalho, era possível estimar que ocorreria uma recessão em todos os países, trazendo uma crise econômica com impacto na vida de todos, sobretudo aos mais pobres. A gravidade desta pandemia

seria muito maior que as anteriores porque aconteceram em um mundo menos globalizado e com menor integração comercial e financeira.

Assim, além da crise sanitária a pandemia implica em aumento do desemprego, informalização do trabalho, da terceirização e da subcontratação, da flexibilização, do trabalho em tempo parcial e do subproletariado, catalizando as crises que o Brasil já enfrentava, ou seja, dinamizando processos que já se manifestavam.

Jensen (2019) considera que existe uma tendência à individualização, tanto pela legislação vigente, como pelos novos modelos de gestão. Os bancos aproveitaram a pandemia (COVID-19) para levar parte dos bancários para o tele trabalho o que implicará em um grande desafio manter diálogo com esse trabalhador, em que os sindicatos precisarão pensar em novas formas de aproximação, desenvolver novos canais de “escuta”.

A Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf-CUT) e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) ao realizar uma pesquisa nacional com 8.560 bancários e bancárias de todos os estados da Federação, que estão trabalhando ou já trabalharam em regime de home office, constataram que muitos relatos de bancários que estão sofrendo com as sequelas da COVID-19, alguns trabalhando sem as devidas condições. Mostrou ainda que 31,2% dos bancários que responderam afirmam que o banco não lhe proveu assistência durante a infecção e 41,8% afirmaram que os bancos não disponibilizaram testes para COVID-19. Além disso, no que se refere a alterações neurológicas após a infecção por COVID-19 mostram que os sobreviventes persistem com diversas queixas de fadiga, ansiedade, dificuldades cognitivas e aproximadamente 30% dizem estar com capacidade de trabalho diminuída após a infecção.

2.3.1 A mobilização coletiva e os trabalhadores bancários

Colombi e Krein (2016) afirmam que a reconfiguração do trabalho nos bancos, bem como, a transformação da categoria bancária, ocorridas especialmente a partir dos anos 90, exigiu a alteração das estratégias sindicais. Para eles, o movimento sindical dessa categoria não deixou de ser um fator de destaque nos anos 2000. Isto

porque, apesar da redução da categoria bancária e uma piora das condições de trabalho dos bancários em função da fragmentação e individualização da categoria, o sindicato bancário manteve sua força organizativa e negociações centralizadas.

Esse conjunto de alterações trouxe como consequência uma mudança de perfil da categoria dos bancários, nas condições de trabalho e no exercício da profissão. Nesse sentido, ocorreram mudanças também na construção das mobilizações coletivas.

A transformação na dinâmica do trabalho passou a exigir trabalhadores capacitados para lidar com a rotina automatizada e concentrada na venda de produtos e serviços financeiros, caracterizando uma nova forma de ser bancário baseada na multifuncionalidade e na flexibilidade e repercutindo sobre os traços constitutivos da categoria que, ao longo dos anos 2000, tornou-se ainda mais feminizada, progressivamente mais jovem, escolarizada, rotativa e com crescente alocação no trabalho comissionado (COLOMBI, KREIN, 2016, p. 474).

Os novos desafios trazidos ao movimento sindical demonstram, por exemplo, que o aumento do comissionamento possibilita que os bancos lidem melhor com a greve, pois em função da automação o banco pode se manter funcionando com as agências fechadas. Além disso, ocorreu um processo de feminização, que em 2010 já representava 50% da categoria exigindo demandas como direito de igualdade de remuneração e de oportunidade na hierarquia da empresa, bem como, em espaços de decisão no sindicato. Outro fator importante, que os sindicatos precisaram lidar, foi com o aumento de pessoas mais jovens, em torno de 18 e 29 anos na categoria, e uma categoria rotativa, pois diminuiu o número de trabalhadores com mais de 10 anos de trabalho. Isso fez com que ocorresse uma queda na taxa de sindicalizados, causando dificuldades de adesão sindical (COLOMBI, KREIN, 2016).

Junto a todas essas novas demandas a luta dos bancários perpassou por várias lutas garantindo as conquistas dos bancários. Após a reforma trabalhista uma conquista ocorreu em 2018, quando de acordo com Machado (2020) o sindicato conquistou uma importante negociação coletiva da categoria dos bancários. Para esse momento os bancários anteciparam uma campanha nacional e o processo pré-negociação, de conferências da categoria por todas as regiões do país. Foi um momento tomado de muita inquietação, em função das pelas dificuldades surgidas pelo fim do financiamento das atividades sindicais.

Nesta, a construção da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) dos bancários 2018/2020 através de uma difícil negociação teve a construção da primeira autorregulação da estrutura sindical de uma categoria e seu modelo de negociação no país. Assim, foram assinados três instrumentos jurídicos que permitiram a garantia da manutenção dos direitos conquistados por 30 anos de luta da categoria. Além disso, o custeio das entidades para que fosse dada continuidade dessa luta permanente e o reconhecimento de todos os dirigentes sindicais bancários do Brasil.

Machado (2020) salienta que essa foi uma importante conquista diante de um momento em que os governantes dos países tendem a realizar movimentos de enfraquecimento e asfixia financeira dos sindicatos e criminalização das entidades sindicais e seus representantes. Essa luta é necessária para que os bancários possam enfrentar as medidas que tendem a precarizar as relações trabalhistas.

Marzari e Vecchioli (2020) vêm destacar a necessária intervenção dos sindicatos no período de pandemia, quando as os bancos tiveram que avaliar estratégias diante da necessidade dos bancários terem que trabalhar diante de uma quarentena que preservava vidas. Para o movimento sindical estava em pauta o tele trabalho e o serviço essencial e seus desdobramentos que tinham impacto na saúde dos trabalhadores.

Se por um lado o tele trabalho exigiu do movimento sindical longa negociação para que fosse regulamentado de forma a garantir direitos e proteger a saúde dos bancários, a forma de “serviço essencial” foi um grande desafio em relação aos casos de contaminação de bancários, os protocolos insuficientes, e o descumprimento dos existentes levou a muitos enfrentamentos com objetivo de minimizar os danos e evitar ainda mais a precarização do trabalho (MARZARI, VECCHIOLI, 2020, p. 12).

Os autores consideram que as negociações visando à regulamentação do tele trabalho na renovação do acordo coletivo foi uma das pautas que estiveram em transformação no período da pandemia. Ou seja, de possibilidade, essa modalidade em regime de urgência passou a pauta central assim como o serviço essencial que levou milhares de bancários a exposição diária ao COVID-19 com protocolos insuficientes de proteção dos mesmos e pressão para o cumprimento de metas. Para tanto, Marzari e Vecchioli (2020) ressaltam que para os sindicatos foi necessário rever as formas de negociação e de confrontar os bancos, considerando que tanto o tele trabalho e os serviços essenciais significam uma continuidade da

precarização do trabalho bancário sob a alegação do contexto da pandemia e da essencialidade dos serviços prestados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto à natureza da pesquisa, esta se constitui em uma pesquisa qualitativa. Para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Do ponto de vista de seus objetivos é uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

Vergara (2000) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Assim, "não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação" (p. 47).

A pesquisa envolveu a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, no caso os significados atribuídos por elas quanto à reestruturação produtiva implantada no seu local de trabalho na pandemia COVID-19. O projeto de pesquisa foi realizado na Caixa – agência Santo Augusto. Os sujeitos da pesquisa são os trabalhadores da Caixa – agência Santo Augusto, exceto os terceirizados. Atualmente a agência tem 10.800 clientes Pessoa Física e 198 clientes Pessoa Jurídica. Seu quadro pessoal conta com um total de 9 funcionários (3 deles em home office por fazer parte de grupos de risco), 1 Gerente Geral (que responde pela carteira de Pessoa Jurídica), 1 Gerente de Varejo e 1 Gerente de Relacionamento todos com 8 horas/dia de trabalho. 01 Assistente de Varejo, 1 Tesoureiro Executivo, 1 Caixa Executivo e 2 Técnicos Bancários, todos com 06 horas/dia. Além destes, conta com o serviço de terceirizados, 2 estagiários,

1 telefonista, 1 faxineira e 3 vigilantes. O horário normal de atendimento ao público é das 10 às 15 h.

3.2 Coleta de dados

Considerando que este estudo pretendia identificar às percepções atribuídas a reestruturação produtiva do trabalho pelos trabalhadores da Caixa – agência Santo Augusto – RS a coleta de dados ocorreu através de entrevista, sendo o instrumento aplicado um roteiro semiestruturado. Conforme aponta Gil (2008), a entrevista é uma das técnicas mais aplicadas em ciências sociais, é um importante método de investigação, assim sendo, possibilita captar impressões do entrevistado bem como é uma técnica flexível e pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde.

As entrevistas foram gravadas e realizadas fora do local e horário de trabalho dos trabalhadores, com aproximadamente, 40 minutos de duração e permissão dos entrevistados para, posteriormente, serem transcritas.

A entrevista (ANEXO 1) contém questões, divididas em três categorias: a primeira, sobre a função e o cargo que ocupa, bem como, a carreira na empresa; a segunda, sobre a reestruturação produtiva ao longo dos anos; e, a terceira, sobre as mudanças na pandemia.

3.3 Análise de dados

Conforme Gil (2008) a análise de dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que forneçam as respostas ao problema proposto para investigação. A interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. Para analisar as falas e as percepções atribuídas à reestruturação produtiva do trabalho pelos trabalhadores da Caixa Econômica Federal Agência de Santo Augusto – RS.

Após a transcrição das falas foi realizada a análise, com a identificação do conteúdo que tinha significado para a pesquisa a partir da classificação das categorias e temas que correspondiam às questões do estudo. Para apresentar as falas, para gerente foi utilizado (G1, G2 e G3), e os demais (T1, T2, T3,).

4 AS PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES

A primeira categoria que contempla questões referentes à função e ao cargo que ocupa, bem como, a carreira e remuneração na empresa traz diferentes percepções. Sob esse ponto de vista é possível observar que a análise precisa ser feita considerando o tempo de serviço de cada um conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Tempo de trabalho da Caixa

Número de trabalhadores	Tempo de Caixa
1	34 anos
1	33 anos
1	18 anos
2	15 anos
1	12 anos
2	8 anos
1	6 meses

Fonte: Elaborado pelo autor

Os trabalhadores com mais tempo de serviço na Caixa, tem também maior tempo de Agência. Três são oriundos do próprio município, tanto esses como os outros dois, tem família constituída no município e não tem pretensões de sair dali, pelo menos até se aposentar.

Quando perguntados sobre a questão de remuneração, as respostas são divergentes:

Eu acho que ela está defasada. Meu pai é aposentado da Caixa. Então desde que eu nasci eu sou da Caixa. Acompanho a cultura da Caixa. Antigamente na época do meu pai as pessoas passavam em frente a Caixa e tinham um sonho por que você conseguia construir sem ser gerente nem nada você conseguia construir um patrimônio bem confortável. Ao longo do tempo o salário foi defasando muito. Não estou dizendo que é um salário horrível, mas assim, nessa percepção, não foi acompanhando a inflação, hoje uma pessoa que entre na caixa consegue viver, mas não consegue ter o mesmo patamar anos atrás. Quanto aos meus privilégios consigo viver tranquilamente. Pra mim por conta desse histórico de inflação conto como defasado. Mas consigo viver tranquilamente, tive uma boa orientação financeira, porque tem muito funcionário endividado pela facilidade de pegar empréstimo. Nem estou falando dos colegas daqui (G1).

Essa resposta mostra um descontentamento com a remuneração constatando que ela perdeu poder de compra com o passar dos anos, em função da alta da inflação ocorrida no país. Ao mesmo tempo destaca que além dessa defasagem do salário, existe o endividamento dos bancários em função da facilidade de crédito, o que considera ser falta de educação financeira. É importante ressaltar que talvez esse endividamento ocorra justamente para dar conta da defasagem do salário. Barbosa (2021) menciona que em setembro de 2021, os bancários tiveram um reajuste salarial de 10,97%, percentual que equivalia à reposição da inflação mais um aumento real de 0,5%. Sobre este também incidiu as demais verbas da categoria, como o vale-refeição e o PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

Outros relatos trazem outra percepção, por exemplo:

Eu acho que com esse salário dá pra viver confortavelmente e está acima do salário de todos os outros bancos. Por exemplo, um gerente de varejo na SICREDI ganha bem menos do que um técnico na Caixa (T9).

Essa consideração é importante, porque destaca a situação dos demais bancos. Ou seja, nos bancos privados a situação é ainda pior, pois além de subcontratação, precarização e desregulamentação promovida pela flexibilização do trabalho, existe uma maior exigência pela qualificação dos trabalhadores e aumento e intensificação da jornada de trabalho.

Eu acho bem tranquilo isso da remuneração, eu não vejo meus colegas dizer que o salário está muito baixo. Claro que poderia ser maior, mas ganhar mais e manter esse nível de stress, não adiantaria nada. A gente quer diminuir essa carga (T6).

De acordo com Barbosa (2021) o reajuste salarial dos bancários considera o INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) acumulado de setembro de 2020 a agosto de 2021, de 10,42%. Nesse sentido, ressalta que esse aumento valeu para 513 mil bancários, ligados a 175 instituições financeiras e 235 entidades sindicais em todo o país, o que colocou os bancários entre as poucas categorias que conseguiram aumento real em 2021. Isto porque com a alta da inflação, apenas 17,5% dos reajustes registrados em 2021 garantiram ganho real para o trabalhador. Talvez esse fato seja levado em consideração para esses colaboradores ao falar

sobre o próprio salário, a percepção de que o salário acompanha a inflação diferente da maioria dos trabalhadores. No entanto, isso não justifica o fato de que os bancários sofreram uma baixa salarial que os impede de gerar um patrimônio, como as gerações anteriores conseguiram.

Outra questão levantada foi quanto aos benefícios oferecidos pela Caixa aos seus colaboradores. Em sua maioria declararam ser muito bons, embora dois fizessem as ressalvas abaixo:

Os benefícios acho ótimos, é uma das poucas empresas que tem cobertura de odontologista, por exemplo, mas aqui em Santo Augusto não tem. Pensando em Médicos é bem completo, pensando no Brasil e não aqui. Aqui podia ser bem melhor. Eu vivia em outra realidade. Em como eu tive essa facilidade de vir de São Paulo pra cá eu senti essa diferença. Antes de vir pra cá eu ia muito a Brasília na matriz, ficava 15 dias lá. Era outra realidade (G1).

A observação da trabalhadora mostra a necessidade da Caixa pensar formas de atender as necessidades de seus trabalhadores em diferentes contextos. É possível dizer que no Brasil, existem distintas realidades no que se refere ao custo de vida. Ou seja, alguns municípios, em função do número de habitantes, da economia, da localização geográfica, apresentam condições de vida diferenciada. Quando a Caixa, que é um banco que abrange o país inteiro mantém um mesmo plano de remuneração, para todos os seus funcionários, deixa de atender essas diferentes condições. O salário de um trabalhador em uma capital, por exemplo, tem um poder de compra diferente de um que reside em um município menor. Seria necessário pensar cada uma dessas particularidades que fazem diferença para a categoria.

Isso do benefício da caixa é muito bom, mas antigamente era melhor. O percentual que a gente pagava nos convênios era bem menor. Hoje a gente paga mais pra ter menos. Outro benefício que é bem legal é o plano da previdência, mas que também já foi melhor. No geral tá ok, mas podia tá melhor (G2).

A trabalhadora que veio de uma cidade maior, onde existem mais agências da caixa ou de um número maior de trabalhadores os convênios de saúde atingem um número maior e melhor de profissionais dessa área, envolvendo diferentes áreas de atuação. A Caixa tem agências por todo o país, indicando que os bancários que

estão alocados em municípios menores não tem o mesmo acesso, apesar de colaborar com o convênio da mesma forma.

O nosso vale refeição é maior do que a maioria dos salários do comércio, ele é bem bom nesse sentido. Mas antes ele fechava o mês, hoje não fecha mais (T8).

O vale refeição que se caracteriza como um ótimo benefício por ser o mais alto em relação aos outros bancos, também vem sofrendo, visto que já não atende as necessidades de alimentação do mês, o que indica a necessidade de retirar uma fatia do salário, fato que antes não era necessário.

Quando perguntados sobre as oportunidades de promoção e ascensão profissional fica mais clara a perspectiva de cada grupo indicado acima (com menos ou mais de 15 anos de Caixa). Embora todos destaquem que existam muitas oportunidades para a promoção e ou ascensão, ambos se encontram em estágios diferentes. Abaixo os trabalhadores com mais tempo de serviço comentam sobre isso:

Oportunidade de crescer dentro da Caixa tem muito, mas tem que analisar se vale a pena, pois precisa disponibilidade de mudança de agência e aí tem que avaliar a questão que em cidade pequena o custo de vida é menor, tem menos demandas de serviço, acho eu (T6).

A carreira bancária na Caixa, apesar de oferecer tais oportunidades de crescimento, implica nessa disponibilidade de mudança, o que significa mudar com a família toda para diferentes regiões. Dessa maneira, não é apenas o trabalhador que precisa se readaptar, mas sim toda a família, que pode trazer outras dificuldades, desde a readaptação dos filhos em escolas ou de mudança de emprego também para o cônjuge. Apesar de parecer uma disponibilidade individual, do trabalhador da Caixa, ela representa uma mudança de endereço e de contexto para toda uma família. Não se pode fazer uma simples análise, como se o trabalhador não quer crescer, pois essa questão é muito mais ampla.

Eu já incorporei as funções que pretendia, já fui gerente, hoje sou raso. Mas pra mim está bom. Sou tranquilo, sei que sempre vem gente nova. É mais uma questão de poder. Tem gente que não quer perder isso (T4).

No banco público, como é o caso da Caixa, o interesse de ascensão no cargo pode deixar de acontecer sem que haja prejuízo ou demissão, por exemplo, para o trabalhador. Realidade essa diferente nos bancos privados, onde o trabalhador na maioria das vezes precisa ter essa vontade de ascensão no cargo e estar disponível para isso a qualquer indicação da empresa, para não correr o risco de ser demitido.

As oportunidades tem mais haver com as motivações pessoais, se você está disposto a crescer e ir pra qualquer lugar a caixa te dá tudo, mas se você quer crescer e ficar lá naquele lugarzinho, aí não tem muito o que fazer. Mas pensando que é uma empresa nacional você pode ganhar 30 ou 40 mil (G1).

Essa justificativa foi levantada principalmente para quem é natural do município, ou de alguma cidade próxima que já criaram vínculos e não tem interesse de galgar novos cargos ou funções o que significaria ter que sair da atual agência ou assumir funções muito mais desgastantes. Consideram que dentro da própria agência já incorporaram funções possíveis e pretendem permanecer assim, pois apesar de existirem muitas possibilidades de crescer dentro da Caixa, existe também uma grande concorrência, o que exige uma maior dedicação e preparação para isso, coisa que ele em função do tempo de serviço não tem mais interesse.

Algumas falas vão de acordo com o que diz Silva e Navarro (2012), quando alegam que o desinteresse por fazer carreira se agrava em função dos problemas que os bancários enfrentam em sua rotina de trabalho. Isso indica que a reestruturação produtiva promoveu o aumento de exigências quanto à qualificação, à pressão no cumprimento de metas, as instabilidades geradoras de insegurança, a sobrecarga de trabalho, “a destituição do 'saber fazer' e a degradação do status da profissão são elementos responsáveis pelo sofrimento no trabalho bancário” (SILVA, NAVARRO, 2012, p. 6).

Por outro lado, estão os colaboradores com menos tempo de Caixa que demonstram o interesse em ascender.

Quando eu entrei na Caixa eu imaginava que para crescer dentro dela, eu devia fazer tudo certo, com esforço, com eficiência. Mas com o tempo, eu vi que na Caixa não se cresce por merecimento, mas mais por ambição, de saber com quem e por onde procurar (T5).

Aqui a trabalhadora parece indicar que a ascensão dentro do banco requer além de ambição pessoal também, a indicação de pessoas com poder de decisão.

Fato que a pesquisa não consegue identificar se é uma situação pontual, ou algo proeminente dentro da agência.

Quando fiz o concurso, a Caixa era uma escada para outra carreira. Mas quando assumi, vi que se tem disponibilidade para mudança, existem muitas, mas muitas oportunidades mesmo (G2).

Sob esse ponto de vista, o crescimento dentro da empresa, está totalmente vinculado às vontades individuais e requer comprometimento com isso, o que envolve estudar mais, ter disponibilidade de mudar de cidade, de comprometer maior tempo para se aperfeiçoar. Ou seja, não basta só fazer com competência, ou esperar por promoção a partir de visibilidade do que o colaborador faz, no caso mérito.

Sobre esse aspecto, é importante trazer a reflexão de Oltramari, Grisci e Weber (2011) quando mencionam que no que se refere à carreira os bancários vivem um modelo de carreira profissional meteórica, onde eles acreditam que devem tomar o controle de seu percurso gerenciando sua própria carreira. Essa expectativa traz um sentimento de controle sobre a própria trajetória, mas ele não percebe que isso lhe impõe um alto preço. Pois à medida que toma para si essa função, ele retira qualquer compromisso da empresa para com ele, além é claro de deixar de considerar que existe um contexto limitado e competitivo.

Esses trabalhadores ingressaram na Caixa no processo de reestruturação produtiva do trabalho, portanto, já incorporaram essa dinâmica assumindo que eles são os responsáveis pelo sucesso ou fracasso, com base em suas habilidades e seu mérito (OLTRAMARI, GRISCI, WEBER, 2011). O que deixa de ser observado por eles é o que eles precisam fazer para isso. Sob isso, os autores destacam que ocorre o chamado trabalho imaterial, onde se rompe os limites que separam espaço e tempo de trabalho das demais esferas da vida.

O trabalho imaterial envolve comunicação, criatividade, afetividade, interação humana, cooperação, e demanda qualidades inerentes ao trabalhador, que extrapolam o plano do saber técnico. A “vitalidade”, através de sua força inventiva, é a fonte para a produção do imaterial (OLTRAMARI, GRISCI, WEBER, 2011, p. 107).

Para os autores apesar da sensação de liberdade, se observa nada mais que uma forma sutil de controle que incessantemente institui ao a responsabilidade de

conseguir bons resultados e garantir a manutenção enquanto ser produtivo e útil. O trabalhador percebendo-se gestor de si começa a

[...] atuar sob a forma de redes e de fluxos que dependem das capacidades relacionais, comunicativas e organizativas. Assim, sucesso ou fracasso são compreendidos como força ou fraqueza individual e passa a atuar em prol da rentabilização de si (OLTRAMARI, GRISCI, WEBER, 2011, p. 107).

Outro fato no que diz respeito às oportunidades dentro da empresa está direcionado, portanto, aos objetivos de ingresso ou do que é esperado do trabalhador. Exemplificando isso, um trabalhador explica que:

Eu queria ter filhos e queria estabilidade para isso, bem como, trabalhar no mesmo lugar que meu marido. Entrei na Caixa com esse objetivo, de ter essa estabilidade, de engravidar e criar meus filhos. No dia que fui tomar posse, o gerente de Passo Fundo perguntou para mim e outros colegas que lá estavam porque queríamos trabalhar na Caixa e eu disse que era porque buscava estabilidade e queria engravidar. Mas tenho colegas que responderam que buscavam uma carreira e queriam crescer dentro dela, de fazer de tudo para subir, ter cargos maiores (T3).

Essa fala traz a perspectiva de segurança que a Caixa oferece também para quem não pretende uma ascensão na carreira, mas apenas uma estabilidade profissional e financeira que permita construir uma família sem o medo do desemprego.

O superintendente da Caixa na hora em que assumi há dois anos me perguntou o que eu queria na Caixa e ele me parabenizou, pois eu disse: quero galgar dentro da empresa, crescer, alcançar tudo o que ela oferece. Ele me disse que é de pessoas assim que a empresa precisa, porque ninguém mais quer ser gerente (G2).

Nessa perspectiva, um dos entrevistados declarou que:

As mudanças tem mais haver com as motivações pessoais, se você está disposto a crescer e ir pra qualquer lugar a caixa te dá tudo, mas se você quer crescer e ficar lá naquele lugarzinho pensando que é uma empresa nacional você quer ganhar 30 ou 40 mil (G1).

Essa fala mostra um interesse de buscar tudo o que a Caixa oferece em termos de melhoria na carreira, mas que envolve a disposição do colaborador de

mudar constantemente de cidade, o que para quem tem família, filhos e marido, torna-se mais difícil. Sobre isso, Oltramari, Grisci e Weber (2011) descrevem que os novos modos de trabalhar quando exigem outras características do bancário, repercutem também na noção de carreira no banco e conseqüentemente no modo de conduzi-la.

Dessa forma, tanto o fracasso ou sucesso do percurso profissional nos bancos decorre da mobilização de si, de sua exclusiva responsabilidade. Ao mesmo tempo, a organização se mostra empenhada em atender essas necessidades, não deixando margem para que aspectos da vida do trabalhador que estejam fora de seus interesses sejam impeditivos para seus objetivos.

Os treinamentos ou capacitação de acordo com alguns entrevistados ocorrem na maioria das vezes informalmente, durante a execução do serviço, à medida que vão surgindo dúvidas. Nesse sentido, as falas se complementam:

Quando assumi na Caixa nessa função, não houve um treinamento específico. Eu fui aprendendo com o cotidiano, quando as demandas iam surgindo e eu me socorria nos colegas. Ninguém tem tempo para ensinar ninguém. Todos sempre me atenderam prontamente (T2).

Para outro com mais de 30 anos de Caixa, ponderou que antigamente existia mais capacitação:

Antigamente tanto no início da carreira, como no decorrer dela, existia treinamento e formação coletiva também. E isso ocorria dentro do horário de trabalho. Com o avançar dos anos, isso foi diminuindo, acredito que pelo fato da informatização. Hoje a gente vai aprendendo conforme vai acontecendo (T5).

Todos os entrevistados destacaram a existência da Universidade da Caixa e consideraram que ela oferece ótimos cursos. No entanto, todos citaram o fato de ela somente poder ser acessada em horário de trabalho.

A Universidade da Caixa tem muito curso. Mas na minha função não tem tempo para isso. Penso que os que estão em outras funções, é uma área mais privilegiada, tem como em algum momento acessar os cursos (T4).

Observa-se a partir das falas sobre capacitação, que embora exista o instrumento para isso, não existe o tempo hábil para o trabalhador aproveitar essa oferta. De acordo com deles, como é um sistema intranet, ele não pode ser

acessado fora da Caixa por poder gerar questões empregatícias caso o acesso ocorresse, por exemplo, à noite. Dessa maneira, o trabalhador que já tem metas e pessoas para atender, com uma grande demanda de atividade e pouco tempo, acaba por não realizar os cursos. Esse fato pode deixar subentendido que a Caixa oferece a formação, mas é ele que não realiza o processo, como se dependesse somente de sua vontade e não das condições em que ele está submetido todos os dias.

Treinamento não existe. Agora a Caixa vai entrar no ramo do Agronegócio. o que aconteceu? Reuniram um grupo lá, estabeleceram a meta de R\$ 2.000.000,00 e se vire. Isso ocorreu depois que saiu no jornal. Aqui a gente brinca, que primeiro sai na mídia depois a gente é avisado (T1).

As falhas na comunicação interna afetam a noção de pertencimento do trabalhador, pois ele que deveria ser o principal apoio na nova tarefa solicitada, é relegado a um mero expectador. Esse fato deveria ser uma prioridade para a Caixa, que deveria ver em seus funcionários aliados de suas ações, ao invés de percebê-los como simples repetidores destas. Isso ocorre cada vez que ela prioriza a mídia ao invés de quem faz essas ações acontecerem.

Treinamento gerencial não existe. Existe forma de tirar alguma dúvida intranet. Na verdade a gente busca atender as demandas para replicar em outras que virão. A gente é o braço do governo. Cada caso é um caso. Tem coisas que a gente tem que buscar fora, com quem já teve essa experiência (T7).

De acordo com o Caixa notícias, (<https://caixanoticias.caixa.gov.br>) a Educação Corporativa é um valor importantíssimo que foi incorporado ao banco. Em 2017 a Universidade promoveu 425 cursos, totalizando 3,7 milhões de horas de estudo correspondendo a uma média de seis formações por empregado, tendo um investimento de R\$ 37,9 milhões em Educação Corporativa. Se pensar em todo esse investimento e das colocações dos colaboradores, observa-se que apesar de importante, ela não tem atingido o objetivo quando não dispõe o tempo necessário para isso. A que se questionar como fazê-lo em horário de trabalho diante de tantas demandas, ou fora do horário de trabalho, quando o colaborador já está cansado e sem condições de renunciar às tarefas de casa e da família.

Considerando essa intensa rotina de trabalho citada por todos, quanto à possibilidade de planejar as próprias rotinas, estabelecer um cronograma de atividades os entrevistados disseram que:

A Caixa tem um trabalho muito voltado para o social, atende muita gente humilde que depende dela. Então a gente sabe o período que vai ter mais gente aqui dentro, quando tem pagamento dos aposentados, da prefeitura. Mas é bem engraçado, porque tem gente que vem até o caixa e retira o salário e vai lá na frente e deposita via envelope. Quer dizer dá muito mais trabalho, mas é o jeito, né (T6).

Essa questão apresenta a questão da virtualização dos processos e da dificuldade que as pessoas tem de acompanhar tudo isso. Para quem vive intensamente dentro desse processo, as rápidas mudanças podem ser mais fáceis de compreender. No entanto, falta por parte da Caixa projetos que atendam de forma mais eficaz esses processos, tanto para os trabalhadores, como para os clientes. A por parte da Caixa uma ideia de que tudo isso simplifica os processos, no entanto, ela desconsidera que nem todos percebem assim, indicando a necessidade de adaptar a nova realidade às condições existentes.

Na verdade a gente tá sempre está preparada para matar um leão por dia. Sempre frente de guerra. O que eu faço, as prioridades que eu não posso deixar de fazer eu chego à agência e já tiro da frente, a gente já meio que prepara, faz um simulador pra ver as demandas da semana. O que a gente não consegue resolver na semana na outra semana a gente senta, revisa os gadgets que chama pra ver onde precisa melhorar para alcançar a alta performace que é o que o banco nos cobra (G2).

Novamente se percebe a sobrecarga e o acúmulo de tarefas que ocorrem para o trabalhador que é o responsável por esses novos produtos que a Caixa oferece, principalmente na área social. Esses produtos vão surgindo e exigem do trabalhador da Caixa agilidade no atendimento, porque eles visam atender em sua maioria pessoas em vulnerabilidade social. É preciso que a Caixa pense nessas situações sob o ponto de vista do trabalhador que precisa fazer com uma mesma carga horária, nas mesmas condições, diferentes tarefas que atendam uma população cada vez maior. Ou seja, ocorre o aumento de atendimentos, com necessidade imediata, por um único funcionário.

A improvisação ocorre principalmente quando algo está estragado. Não dá pra chamar alguém para vir e consertar. Passa por uma burocracia enorme e as coisas demoram muito para se resolver (G1).

Não há, conforme essas informações, uma rotina de trabalho que permita realizar um planejamento antecipado. Ou seja, é necessário ir atendendo as demandas conforme elas surgem. Isso significa que elas podem ser maiores ou menores, dependendo de datas específicas. A dificuldade de manter uma rotina saudável de trabalho não está relacionada à falta de competência e ou a falta de organização.

Sobre isso, Moronte e Albuquerque (2021) diz que as condições de trabalho nos bancos têm exposto seus colaboradores a variadas fontes de tensão, tanto pelo excesso de carga horária sem pausas significativas, a intensificação de atividades, pressão por resultados, alta exigência de desempenho, além da imprevisibilidade e do receio das demissões relacionadas ao não cumprimento de metas. Ainda indicam que:

A redução do quadro de funcionários, associada ao incremento do uso da tecnologia, à modernização dos processos de trabalho, assim como a uma maior exigência de capacitação dos profissionais, tem influenciado negativamente a saúde dos bancários (MORONTE , ALBUQUERQUE, 2021, p. 223).

Moronte e Albuquerque (2021) comentam ainda que estudos apontaram que existe uma relação direta entre a organização do trabalho e as morbidades como distúrbios mentais e comportamentais, mostrando que os agravos mais prevalentes relacionavam-se à forma com que o trabalho se organizava.

Sobre as relações de trabalho em sua maioria consideram que elas são boas, que existe muita compreensão entre colegas e com os gerentes, todos se ajudam sempre que necessário. Tanto os colaboradores mais novos, quanto os mais antigos, relataram não enfrentar nenhum tipo de problema quanto a isso, embora já tenham enfrentado algumas situações em determinados momentos com os gestores em que já saíram magoados. Esse relato foi feito em especial pelas colaboradoras femininas que em outras agências se sentiram desvalorizadas.

Sentia que o gerente tratava diferente quem era mulher. Ele não olhava nos olhos para falar e se mostrava bastante ignorante ao tratar comigo. Isso era visível porque aquela agência era enorme e quase todos eram gerentes homens. Acho que isso está mudando (G3).

No que se refere ao clima da empresa no atendimento aos clientes também destacaram que não enfrentam muitos problemas.

Para atender os clientes, é necessário saber que nem sempre terá todas as respostas. Que às vezes precisa ver como vai resolver e agendar (T4).

No entanto, quando indagados sobre quais as habilidades e competências necessárias para desenvolver as atividades que lhe são atribuídas responderam que:

É necessário ter um perfil de escutar, de entender o cliente, de empatia, saber lidar com pessoas, desde a mais humilde que não sabe o que quer, até aquela que tem maior formação mas chega às vezes bem exaltado. Às vezes o cliente chega e quer saber sobre o FGTS, ele te alcança a carteira e espera, quando perguntado sobre o que é ele responde, é o “FIGUETES”. Então tem que entender isso e resolver. Ao mesmo tempo que chega um advogado e apresenta uma carteira da OAB, que está exaltado e eu preciso acalmá-lo. Então acho que não são só habilidades técnicas que precisa hoje pra trabalhar na Caixa (G1).

Observa-se que apesar da fala indicar diferentes habilidades, é notório que a Caixa não consegue dar conta de todas. Há habilidades que precisam ser desenvolvidas ou ser próprias desse trabalhador.

Resiliência, calma e objetividade. Na verdade são tantas demandas diárias, que se tu pensa que hoje tu precisa fazer e sair pronto. Então precisa muita disciplina. Se tu não tem bem definido o que fazer, você se perde (T3).

Novamente surge a ideia de habilidades que o trabalhador necessita, mas que não surgem de uma capacitação específica. Essas são capacidades que todos os trabalhadores, independentes de serem de bancos ou não, precisam adquirir atualmente, em função de mudanças que perpassam a sociedade. Não há como responsabilizar somente a Caixa ou achar que só quem tem essas condições pode trabalhar nela. É um elemento comum que atinge toda a classe trabalhadora.

Conhecimento técnico e do funcionamento do sistema, o que eu considero muito importante é a empatia, porque como eu trato muito o social, eu preciso me colocar no lugar do outro, saber como você gostaria de ser atendido. Entender a necessidade do cliente. Principalmente a empatia (T8).

Novamente as competências que o trabalhador apresenta como necessárias, são aquelas necessárias em todo o mercado de trabalho. portanto, não é uma questão específica do banco.

Ter inteligência emocional, ter paciência, lembrar que lá fora tem uma pessoa. Ser gentil e isso não pedem no concurso (T9).

O fato dessas condições não estarem no concurso, não significa que elas não são necessárias, ou que não estão implícitas em toda e qualquer profissão. Assim como, o concurso também não é capaz de avaliar todos os conhecimentos técnicos necessários para atuar na Caixa, porque eles se renovam, se transformam de forma rápida nessa sociedade.

Um conjunto de tudo. Receptiva para com o cliente. Saber sobre aquilo que ele quer. Acho que é isso, um conjunto (T2).

Embora aleguem que não há problemas nas relações de trabalho, é possível perceber que as competências exigidas para realizar suas tarefas, estão diretamente ligadas à relação com os clientes. Além disso, Moronte e Albuquerque (2021) diz que o estresse se deve às características do trabalho, que exige concentração intensa, esconder as emoções negativas e responder aos questionamentos dos clientes.

Todas essas falas corroboram com a ideia de Silva e Navarro (2012) quando definem como o novo perfil desejado é o de um trabalhador capaz de se adaptar às mudanças, cujo modo de trabalhar demanda um bancário com uma percepção mais generalista, possuidor de habilidades para lidar com situações inesperadas, subjetivas e diversificadas, além de estar apto para trabalhar com máquinas de forma rápida e com agilidade nos movimentos corporais, cumprindo as metas de produtividade que a gerência estabeleceu.

Apesar de muitas questões abordadas acima de certa forma abordam indiretamente sobre a reestruturação produtiva ao longo dos anos, nas questões mais direcionadas foram ouvidas essas falas:

Alguns anos atrás tinha a função do supervisor de retaguarda. Ele coordenava todas as ações dos tesoureiros. Hoje essa função não existe. Mas o trabalho que ele realizava passou para o tesoureiro. Muitas funções deixaram de existir, mas o trabalho que era feito por eles não (T5).

As mudanças internas da Caixa trouxeram novas exigências indicando a necessidade de um mesmo profissional realizar várias tarefas. Isso pode ser visto como uma dificuldade, mas há que se pensar que muitas outras foram substituídas pela tecnologia.

Muitas funções para exercer ao mesmo tempo. Tem que atender os subordinados que estavam em home office. Tenho o whatsapp atendendo um cliente e ao mesmo tempo atendo na recepção. Não há exclusividade para o atendimento. O que eu acho errado. Mas é incentivada essa proatividade (T2).

A aceleração produtiva percebida nessa fala, demonstra como esse profissional precisa adaptar-se as novas exigências. No entanto, ela extrapola por vezes as condições reais de cada um em realizar todas elas de forma que não comprometa a sua saúde. A que se observar que o tempo de trabalho continua sendo o mesmo, que o que aumentou foi o que se faz em um determinado período. O trabalhador da Caixa se vê nesse processo, sem ver aumento de pessoal para ajudar. Tudo isso traz não só prejudica a sua saúde, como lhe causa a impressão de que se não o fizer, é porque não é capaz, o que não é verdade. Dejour (1992) propõe a criação de espaços de comunicação, nos quais os funcionários possam expressar suas opiniões, seus sentimentos e as contradições do contexto de trabalho, que correspondam à maioria das causas geradoras de prazer e sofrimento. Isso permite que os mesmos reconheçam o sofrimento e reinterpretem suas experiências em conjunto.

Se fossemos levar ao “pé da letra” não sairíamos do lugar nem pra ir no banheiro. Porque é tanta a demanda de trabalho, que a gente aprende a ignorar as vezes. Tem que ir no banheiro, tem gente esperando. Levanta e vai. Escuta e percebe olhares de reprovação do cliente que está esperando. Mas tem que se impor e fazer o que é preciso. É preciso aprender a lidar com o estresse (T1).

As falas comprovam a ideia de Grisci et al (2006) quando aponta que as consequências humanas da mobilidade resultante da reestruturação produtiva está relacionada com a exigência de um novo modo de ser bancário que, diante de sua “inevitabilidade, aos poucos é incorporada pelos sujeitos” (GRISCI et al, 2006, p.13). Cita como principais consequências, a instabilidade na estabilidade do emprego, a desvalorização das trajetórias dos sujeitos na empresa, os relacionamentos de curto prazo, o nomadismo involuntário e o sofrimento psíquico. Sob esse ponto de vista, lembra a proposição de Bauman (2001):

Para tanto, entre outras possibilidades, o sujeito labiríntico, dispõe-se a viver fora do espaço e do tempo, pois têm acopladas em si as mais recentes próteses tecnológicas, e, mesmo sem indicação de direção ou de duração,

segue a viagem. Trata-se de um sujeito que, entre outras denominações, poderia ser chamado de surfista, cuja característica mais desejável e notável é saber compor com as instabilidades e incertezas, e continuar deslizando leve e veloz sobre uma superfície fluida, inconstante, não aderente. Trata-se igualmente de um sujeito que se poderia chamar camaleônico, “deslocável ao sabor do mercado”, adaptável “aos tais tempos que correm” (BAUMAN apud GRISCI et al., 2006, p. 13).

Nessa mesma perspectiva, destacaram as formas de controle existentes atualmente na Caixa:

Tem muitas formas de controle. Tem um site que tem o sistema TDV que é o time de vendas que lá pontua tudo o que eu faço e também nós temos algumas metas que a sede manda e a nossa gerente geral nos passa e diz hoje eu preciso tanto disso, tanto daquilo, pessoal aí vamos colaborar, direcionar para alcançar. Hoje foi o dia do cartão de crédito. Estávamos malhando com a oferta de cartão de crédito. Cada dia nós temos alguma coisa para direcionar. Baseado nisso, diretamente no final do dia diretamente nós passamos pelo time com nossa chefe, e ela nos diz hoje foi tanto e tanto (T2).

As formas de controle se dão a partir da nota recebida pelo alcance de metas quanto pelo próprio sistema que obriga a realizar a atividade à medida que ela vai surgindo. Sobre esse aspecto, Grisci (2002) diz que a empresa se constitui, no momento da implantação da mudança, sendo ao mesmo tempo o produto e a produtora do fenômeno da reestruturação do trabalho. “Exemplar no que diz respeito a uma sociedade de controle, substitui antigas formas de disciplina por outras que, mediadas pelas novas tecnologias, mostram-se mais sutis” (GRISCI, 2002, p. 12).

Nós somos medidos diariamente. Nós temos um sistema que tem métrica. A gente tem que alcançar uma nota até o final do mês e ela vai se atualizando diariamente. Além disso, a gente tem a avaliação funcionários, do desempenho, é o GDP. Ele mudou durante a pandemia e o sindicato brigou bastante. (...) existe uma mensuração trimestral. Eu avalio meus pares e chefias e eles me avaliam. Tudo isso depende de tempo (T3).

O gestor passa a ter um papel fundamental por ser o responsável na motivação de todos para que as metas sejam alcançadas. Nessa perspectiva, Morassutti e Grisci (2002) comenta que o cenário de reestruturação produtiva afetou profundamente os bancários, mas de forma mais potencializada, atingiu os gestores desse sistema, pois além de sofrerem com as mudanças como os demais, eles são agentes delas.

Aos gestores cabe “fazer acontecer” - uma expressão que se faz notar com frequência no cotidiano do trabalho bancário. O gestor sabe que o não atingimento dos resultados esperados coloca-o em risco em relação ao seu

cargo e, embora não possua tempo para se preparar, competências outras lhe são exigidas. Quais são as Limitações da função/ necessidade de improvisação (MORASSUTTI, GRISCI, 2002, p.5).

Os trabalhadores mais antigos destacam a diminuição de funções e cargos, mas os demais por ingressarem nesse sistema, não conseguem visualizar essas mudanças e a forma como ocorreu o processo. Mas a própria descrição de como precisam trabalhar mostra as consequências de uma reestrutura produtiva do trabalho. Eles precisam atender o cliente, fazer negócios, alcançar metas e ainda avaliar e ser avaliado. Isso tudo torna intenso e exaustivo o trabalho.

É possível observar que eles não abordam muito sobre as doenças do trabalho e o que esse ritmo impõe em sua vida, mas não significa que isso não aconteça. Talvez aqui esteja visível a questão inculcada nos trabalhadores de que não conseguir atender todas as demandas ou adoecer em função disso seja um sinal de fraqueza, por isso não ser bom comentar.

Entre tais circunstâncias essa intensidade de trabalho não permite que o colaborador tenha as pausas necessárias e que apesar de garantidas em lei, acabam deixando de existir em meio as demandas.

As pausas a gente procura fazer um pouco de manhã e um pouco de tarde. Mas isso quando dá, dois minutos. Trago um café e atendo junto. A demanda é muito grande, quinze minutos é impossível. Tu olha para a fila, pouca gente pra trabalhar (T4).

O trabalhador ao perceber a necessidade de cada cliente, principalmente aqueles mais necessitados, que realmente não pode esperar, acaba assumindo uma responsabilidade que não é sua. Ele não tem como ser o responsável pelas condições que o cliente é submetido, quando ele próprio também tem um limite de exaustão. A Caixa precisa pensar que ela é responsável pelo benefício concedido, mas não pode transpor para seu funcionário essa mesma responsabilidade. Cabe a ele apenas a tarefa, ou seja, fazer o atendimento do cliente, dentro das condições que existem. No entanto, como esse cliente tem a figura imediata do funcionário da Caixa, ele acaba sendo o alvo de todos os problemas que ele enfrenta, como atrasos e filas. Dessa maneira, o funcionário acaba por ser percebido como o responsável pelo sucesso ou fracasso das formas que a Caixa provou o pagamento, sendo que ele deveria ser responsável somente pela tarefa. Dejour (1992) contribui para essa discussão, ao ressaltar a função da psicodinâmica que trata da saúde

mental como sendo o resultado da maneira como os trabalhadores posicionam-se diante do sofrimento decorrente da opressão prescrita pelo modo como o trabalho é organizado. Quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é inibida pela dificuldade de se conciliar as várias forças que agem entre o desejo do trabalhador e o desejo da produção, mesmo quando não existem situações de insalubridade e periculosidade, o trabalhador pode estar sujeito à agressão mental decorrentes da organização do trabalho,

Eu faço pausa no almoço. Apesar de por lei existir as pausas não acontecem, porque não tem como você deixar de atender. Se parar vai aumentar depois. Na verdade é tanta demanda que a gente esquece de fazer pausa (T8).

É importante destacar que durante esse período de pesquisa, alguns trabalhadores estavam retornando à agência, enquanto outros estavam chegando. Ocorre que nesse período de pandemia, a agência mudou de prédio. Isso significa que alguns trabalhadores quando saíram deixaram um prédio velho, sem muito espaço ou estrutura física, voltando para um prédio novo, que deveria ser adequado para atender suas necessidades. Sobre essa questão do mobiliário, iluminação e equipamentos, os entrevistados também apresentaram posições diferentes. Enquanto alguns acharam a mudança muito boa, outras consideraram que apesar de tudo novo, mais bonito e mais adequado, ainda assim, alguns problemas que poderiam colaborar para sua saúde física e mental persistiram ou pioraram. Sobre essa questão na agência destacaram:

Nós viemos para uma agência nova, recém construída e o mobiliário para mim piorou. Tem mudanças, por exemplo, antes eu podia levantar e abaixar a mesa, de forma que para mim ficasse mais confortável, assim como para outro que aqui se sentasse, agora não. A mesa é fixa (T7).

Como visto, nas questões de ergonomia do trabalho, a nova sede da agência não teve preocupação com o mobiliário quanto à possibilidade de adaptações as necessidades dos colaboradores.

Eu acho que existe uma preocupação da Caixa com a ergonomia, uma instrução quanto a isso. Mas ela está mais vinculada a CIPA, a um técnico de segurança do trabalho. pra dizer a verdade acho que eu vi um técnico de segurança do trabalho, que esteve aqui, vendo se a luz era adequada, a temperatura ideal, essas coisas (G2).

Por mais que nessa fala a responsabilidade seja indicada como sendo da CIPA, essa não tem o poder da compra e de escolha que a Caixa tem quando pensa na ergonomia como princípio de qualidade para seus funcionários. É a Caixa que precisa antever esses problemas.

Estamos em uma agência nova. Com toda essa claridade, mas o ar condicionado não chega até mim. Então acho que tem muitos problemas nesse sentido pra resolver (T6).

Os problemas parecem indicar que não houve uma preocupação com todo o ambiente de trabalho, bem como, eles persistem dado o período que essa nova agência está em funcionamento. A ergonomia é fundamental para que esses trabalhadores, pois de acordo com Dejours (1992), apesar de não estar especialmente ligado aos aspectos da qualidade de vida no trabalho, mas na mesma direção o bem-estar físico, cognitivo e afetivo dos indivíduos precisa ser considerado em seu ambiente laboral. Os estudos da psicodinâmica do trabalho considera que a organização do trabalho é o principal fator de sofrimento psíquico dentro das organizações.

Eu achei que melhorou muito. Principalmente o mobiliário adequado, melhor ergonomia. Ambiente bom (T4).

O fato de alguns não terem essa mesma reclamação, não quer dizer que ela não exista. Essa mesma questão ocorre quanto ao ar-condicionado, funciona para uns, mas não tão bem para outros.

Alguns equipamentos como o scanner é horrível, piorou muito com as trocas. A agência agora que mudou está muito bom. Durante a pandemia eles se preocuparam em melhorar pra nós os cuidados. Instalaram os vidros na caixa (T8).

Aqui cabe ressaltar que a disposição física no local de trabalho pode provocar conflitos, desde o problema do ar-condicionado ou a disposição dos móveis que podem desfavorecer a comunicação. Para Dejours (1992) cabe ao coletivo de trabalho a elaboração de estratégias defensivas eficazes para a obtenção do equilíbrio entre o prazer e o sofrimento. A reorganização do trabalho é fundamental para combater à insatisfação dos trabalhadores bem como para a prevenção de danos à saúde. Muitas vezes as práticas que visam melhorar essas condições de

trabalho, retiram o trabalhador de seu espaço laboral diário e do convívio com a gerência e seus colegas, na busca de descontração e alívio temporário do estresse. No entanto, quando retorna ao ambiente de trabalho, os problemas cotidianos permanecem, indicando que essas dinâmicas não resolvem as dificuldades existentes no espaço de trabalho. Daí a necessidade, segundo Dejpurs (1992) das organizações estarem atentas e dar importância e prioridade às queixas de insatisfação e sofrimento decorrentes do trabalho e de sua organização.

De forma geral também destacaram essas condições em home office:

Na minha experiência com home office foi muito difícil. Não tem como não misturar o pessoal com o profissional e vira uma bagunça. Não teve formação, nem nada, foi improvisado. Eu precisei usar o meu telefone porque levou dois meses pra instalar o telefone no computador. O telefone é meu e passou a ser nosso (T5).

Conforme estudo elaborado pelo Dieese e pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf-CUT), além da questão mental, ocorreu também o volume de problemas físicos, como dores musculares (costas, região lombar e pescoço), isto em função das condições das instalações nas residências, serem incompatíveis com o trabalho e falta de equipamentos de ergonomia.

Eu não estava preparado, não tinha um escritório em casa. Eu adaptava. Muito problema de rede. Caía o sinal. Os próprios aplicativos com problemas e sem sistema. Ficava até três dias sem trabalhar. Isso acumulava tudo. Tu ficava sem motivação, esperando o que fazer e sem poder fazer (T4).

O banco não se responsabilizou pelo fornecimento de equipamento ou móvel, e apesar de alguma ajuda, os bancos economizaram enquanto o trabalhador teve aumento de gastos com energia, gás internet e alimentação.

Durante a pandemia foi um período bem difícil porque ninguém estava preparado. Foi difícil a ergonomia, a iluminação, a questão de rede para trabalhar. A gente lidava muito com contato. Com que era medido, tem as vias tu tem que anotar no relacionamento, é um controle do que fez hoje tudo que você fez hoje. Diz isso, fiz aquilo, tudo agendado. Tudo era relatado, tudo monitorado. Eu achei tudo muito difícil. Eu me sentia meio frustrado (T4).

Sob esse tema, Silva e Navarro (2012) explicam que a incorporação da tecnologia promoveu a evolução do trabalho quanto ao aumento da produtividade, fortalecida pela automatização e especialização. Nesse contexto, o bancário é obrigado a trabalhar realizando movimentos inadequados, definidos pelo ritmo acelerado, em condições que, comumente, se relacionam aos distúrbios musculoesqueléticos. Para os autores, diante dessa nova realidade da organização do trabalho, “os bancários estão sujeitos a riscos invisíveis que podem ser prejudiciais à sua integridade física e mental” (SILVA, NAVARRO, 2012, p. 6).

Tinha muita gente na fila, agora com os aplicativos isso melhorou muito. Eu escutava as pessoas falarem que a fila tava enorme e eu em casa não podia fazer nada. Isso dava uma ansiedade na gente. Eu pedia pra me repassarem coisas, mas não tinha muito o que fazer (T1).

Essa situação de imobilidade diante dos problemas foi uma das principais dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores. Diante de um quadro novo, não houve o tempo necessário para uma adaptação o que não significa que a Caixa não devesse se preocupar com essa situação vivenciada pelos trabalhadores. Esses “incorporaram a responsabilidade de geração, testagem e adequação de protocolos a seu rol de tarefas, fundindo-as àquelas anteriormente realizadas” (DIEESE, 2020, p. 18).

Os estudos do DIEESE realizados em 2020 mostram que o home office apesar de necessário para proteger a saúde dos trabalhadores da Caixa, durante a pandemia criou demandas e dificuldades, como “inadequação do ambiente da residência para a realização do trabalho, falta de equipamentos e mobiliário adequados” (DIEESE, 2020, p. 2) o que permitiu o surgimento de novos problemas como os de saúde, a sensação de isolamento, a elevação de custos residenciais, e principalmente uma falta de controle da extensão da jornada de trabalho.

Fiquei quase dois meses sem fazer quase nada, porque nada funcionava. Começa daí a parte sistêmica. O sistema da Caixa nunca foi dos melhores. Esse tanto de gente em casa eles não tinham nada que desse conta. Ficava ali no computador, mas sem fazer nada. Ainda com uma filha de 1 ano começando caminhar junto. Sentada eu e ela sabe. Eu não tinha um cantinho, uma biblioteca. Eu coloquei na mesa da sala, no meio dos brinquedos, com fios e outros, cuidando pra ela não mexer (T3).

Sob essas condições, observou-se que em comparação o trabalho presencial, os trabalhadores consideraram muito mais difícil o cumprimento das metas em home office, bem como, a comunicação com outras áreas do banco.

A pandemia estava acontecendo e todo mundo estava em casa. Mas nós não. Tínhamos que dar conta das necessidades das pessoas que dependiam de nós. Isso foi muito difícil porque não sabíamos até quando aquilo aconteceria e a demanda com pessoas na fila esperando era angustiante. Não tinha muito o que fazer, mas a gente sentia a pressão. Para além do medo da doença, a cobrança das pessoas que sofriam nas filas (G1).

Quanto às condições de trabalho no home office, as falas revelam o mesmo que a pesquisa nacional feita pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf-CUT) e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) na qual 8.560 bancários e bancárias de todos os estados da Federação, que estão trabalhando ou já trabalharam em regime de home office.

A pesquisa também aponta que o home office, apesar de ter uma aceitação de 42% entre os (as) bancários (as), mostrou também o desejo de depois da pandemia realizar o trabalho em regime misto entre presencial e home office.

Considerando a reestruturação produtiva do trabalho e a recente pandemia da COVID-19, quando houve uma mudança significativa na organização do trabalho dos colaboradores da Caixa em especial, relataram que:

As mudanças depois da pandemia foram bastantes. Principalmente no aspecto de auxílio emergencial. Agora o FGTS. Isso exigiu muitas mudanças. Mas como eu cheguei agora eu já peguei essas mudanças (T2).

Apesar da fala amenizar as mudanças, sabe-se que foram muitas e que os bancários foram muito afetados. Os estudos do DIEESE mostraram que a maioria dos trabalhadores bancários tiveram sentimentos negativos, como ansiedade, depressão, angústia e pânico principalmente em função da ampliação da jornada contratual durante a pandemia.

A pandemia trouxe novos produtos, como auxílio emergencial, uma mudança de percepção de evitar que as pessoas vão na agência à toa, deu uma boa mudança nos aplicativos, então ficou bem melhor (T1).

Nesse sentido, Pinto et al. (2021) considera que a aceitação dos canais digitais pelos clientes, oportuniza novas modalidades de negócios que contribuíram para o aumento da concorrência, possibilitando a continuidade dos negócios durante o período de distanciamento social. Para os autores, essa mudança dos mecanismos bancários, considerada uma “mudança no jogo, uma inovação disruptiva capaz de sacudir o tradicional mercado bancário” (LEE, SHIN, 2018, p. 1) iniciou-se quando surgiram as *fintechs* e se fortaleceu a partir do enfrentamento da COVID-19. *Fintechs* são as empresas que disponibilizam serviços na área financeira levando em consideração as facilidades e praticidades que o uso da tecnologia pode proporcionar, ou seja, aquelas que dispõem de um suporte tecnológico que abrange todas as suas áreas de atuação bem como possuem um modelo de negócio extremamente escalável. Tudo isso indica, que essas mudanças passarão a ser uma tendência mundial nas próximas décadas, apesar das crises geradas pela pandemia de COVID-19.

Com a necessidade de pagar o auxílio pro pessoal, para muita muita gente. Eles aceleraram de uma forma muito rápido a questão de ter uma conta digital. Na verdade aquela conta da Caixa Tem e tudo mais não é da Caixa, é de outro banco. E o medo que a gente tem. Sabe aquela coisa de maior banco da América? Sabe esse maior banco da América Latina pode ser vendido a qualquer momento. É uma carteira muito grande que não é da Caixa (G2).

Sendo assim, Pinto et al. (2021) afirma que em relação às mudanças no relacionamento com os clientes em função da pandemia, os bancos utilizaram a situação enfrentada com a pandemia fazendo com que muitos clientes que antes eram resistentes ao uso dessas tecnologias iniciassem a sua utilização. Para isso, uma forma encontrada foi restringir o acesso das pessoas às agências, mudanças nos horários de atendimento e contratar colaboradores para setores específicos.

Quanto à forma como as mudanças na organização do trabalho acontecem em função da reestruturação produtiva do trabalho e principalmente as ocorridas na pandemia os colaboradores foram as seguintes:

Eles lançam um projeto piloto, com poucas unidades. Aqui nunca teve. Então a agência piloto faz e coleta de dados, vê o que deu errado, o que deu certo e passa adiante. Agora os gestores tem reunião on line e passam para os demais. Antes tinha muita formação presencial. Agora com a pandemia tudo passou a ser feito a distância (G1).

Isso ocorre à medida que o sistema em rede permite uma velocidade de informações de forma muito rápida. Ou seja, a preocupação é agilizar a mudança informando sobre ela, mas sem ter a preocupação como ela será percebida pelas pessoas. Nesse sentido, ao falar sobre a reestruturação produtiva do trabalho, Grisci (2012) considera que dizer que a rede possibilita acesso ilimitado e, em grande parte, gratuito à informação:

Que os computadores de uso pessoal vêm adentrando aos lares de modo acelerado; e que, igualmente acelerado, vem sendo o aumento do número de pessoas que se conectam à internet; tudo isso não minimiza o fato de que, no momento da implementação da mudança do trabalho bancário, os sujeitos encontrem-se hipersolicitados, temerosos, em constante estado de desassossego e de despossessão (GRISCI, 2012, p. 8).

Sendo assim, as mudanças requerem um tempo de processo e toda informação nova precisa ser compreendida e assimilada com o intuito de saber mais. Elas precisam vir de forma a melhorar o espaço de trabalho, mas não podem ser constantes de forma que se constituam em desinformação ou sofrimento.

Sobre os sentimentos mudanças e sentimentos em relação às mudanças antes e durante a pandemia de melhora ou piora do trabalho pós COVID, os colaboradores disseram que:

Eu acho que essas mudanças e o próprio fato da pandemia, as pessoas estão mais nervosas, mais preocupadas. Tanto no aspecto mental como até mesmo físico. Muitos colegas estão procurando ajuda psicológica (T8).

Os sentimentos são muito parecidos e definem um novo contexto pós-pandemia que tomou posse de muitas pessoas, mas que em especial os colaboradores da Caixa com o pagamento dos auxílios trouxe não só a convivência entre os pares, como também uma demanda muito maior de trabalho sem o tempo necessário para alguns processar as mudanças que se fizeram necessárias.

De acordo com eles, a organização coletiva nesse período foi incipiente, pois não houve na agência a necessidade, bem como, não observaram a participação do sindicato.

Eu acompanhava mais lá, até era filiada no sindicato. O sindicato não segue muito minha linha. Acho que aqui eu sou a única da agência. Eles já desistiram de mim. Não sei de nada, pra dizer a verdade aqui eu só vi o sindicato vir uma vez por ano, dar um presente. Pra mim sindicato é mais do que isso. (...) A impressão que eu tenho é que o sindicato daqui só serve para dar presente (G1).

Sobre esse fato, em que os colaboradores não presenciaram a participação do sindicato vem fortalecer a ideia de Colombi e Krein (2016) quando considera que a capacidade de responder ao contexto de mudança e de mobilização não está imune a segmentação de interesses e da individualização da categoria inserida em uma sociedade que valoriza a concorrência e se contrapõe às estratégias coletivas e solidárias. Dessa forma, a organização sindical ficou fragilizada e com dificuldades de trabalhar como uma organização e universalizar as demandas de interesse comum.

Na nossa região não aconteceu nada. Aqui na nossa região o sindicato é muito enfraquecido. Não identifiquei nada do sindicato. A Caixa promoveu tudo o que precisava, não deu brecha para o sindicato intervir. Foi só mesmo o aumento de trabalho e o estresse disso (T3).

A fala demonstra que o trabalhador não percebeu o papel do sindicato, considerando a luta nacional tanto antes, como durante a pandemia. Talvez isso se deva ao pouco conhecimento da função que o mesmo tem exercido na conquista de direitos da classe.

O sindicato tentou proteger o funcionário. De forçar as agências quando tinha surto de COVID. Aqui não foi possível porque tinha pouca gente pra trabalhar. Mas eles brigaram pra isso (T6).

Já essa outra, demonstra que acompanhou o trabalho sindical nesse período, indicando inclusive, o que foi conquista deste.

Pessoalmente não tiveram contato. Mas acredito que o sindicato brigou por nós no fato de ficar em casa. Não sei ainda se isso foi tão necessário. Mas aconteceu e tanto o sindicato como a empresa foi legal nesse período (T5).

Aqui novamente o trabalhador consegue perceber que ocorreu uma luta em defesa da saúde dos bancários, embora não compreenda a importância da mesma. No entanto, ainda aparece um distanciamento dessa organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao abordar a reestruturação produtiva e as consequentes mudanças no sistema bancário, em especial pós-pandemia o trabalho mostrou que os processos de trabalho sofreram mudanças significativas trazendo maior desgaste físico e emocional, para os trabalhadores da Caixa. Tudo isso ocorreu em função do aumento de demandas, bem como, do trabalho home office que exigiu adaptações que os mesmos não estavam prontos para realizar.

A necessidade de rever as formas de atender os clientes, principalmente os que dependiam dos benefícios propostos pelo governo e que a Caixa era a única responsável exigiu de seus trabalhadores a continuidade do trabalho apesar das restrições que eram exigidas. Desse modo, a Caixa continuou realizando o que já fazia e ainda trouxe mais tarefas para eles.

A virtualização da Caixa também se intensificou nesse período, com a necessidade de diminuir o número de clientes presenciais, mas não diminuiu a aceleração da produtividade. Pelo contrário, os seus trabalhadores precisaram lidar com o home office em um ambiente familiar, com condições adversas, com comunicação precária e uso muito recorrente de aplicativos. Isso tudo, trouxe uma incerteza quanto ao que cada um podia e devia realizar diante das filas de clientes que buscavam os serviços da Caixa.

Quanto à ergonomia da agência, apesar de nova, apresenta problemas tanto no mobiliário como na distribuição do ar condicionado, fazendo com que alguns trabalhadores sintam-se prejudicados. Isso demonstra a necessidade de rever o seu layout, bem como, pensar formas de adaptar os móveis às necessidades de cada um.

Observou-se que alguns colaboradores que se encontram em final de carreira, optam por renunciar cargos, optando por permanecer na agência. Justificam essa escolha como possibilidade de ter uma vida mais tranquila, sem as constantes preocupações com capacitações, promoções e pressões. Por outro lado, existe um grupo de colaboradores mais jovens que já ingressaram nesse contexto de reestruturação produtiva e encontra sentido nesse processo, tendo como objetivo ascensão na carreira. Acreditam que a mudança para outros locais, compensa o cargo que irão exercer, entendendo os sacrifícios advindos dessas mudanças como necessários.

Desse modo, percebe-se que as consequências desse processo, não parece serem impeditivas para o alcance de seus objetivos profissionais. Corroboram dessa forma, para a ideia dos autores que abordam sobre o tema, os quais dizem que essa reestruturação produtiva do trabalho exige do sujeito do trabalho bancário um estilo de vida ou modo de existência que o constitua como sujeito da velocidade, do deslocamento e do desapego a lugares, pessoas e modos de agir e de ser.

Esse processo se intensificou com a COVID, pois apesar de ser uma agência pequena, com poucos colaboradores, houve a sobrecarga de trabalho e o sentimento de falta de produção, o que causou algumas doenças, tanto físicas como mentais.

No que se refere à organização coletiva, observa-se a necessidade de enfrentar o desafio do sindicato rever seu modelo de representação, mostrando que os avanços que a categoria alcançou foram resultado de lutas coletivas encabeçadas por essa organização. Ao mesmo tempo, mostrar que as conquistas estão sempre em perigo, pois os direitos assegurados continuam frágeis. Não existe outra representatividade capaz de garantir a permanência dos direitos adquiridos, bem como a luta por novas conquistas. Somente um sindicato forte e com efetiva participação de todos os trabalhadores, independente do tamanho ou da distância da agência, pode garantir uma agenda de discussão e luta por essa categoria.

É importante ainda destacar que esse estudo apresenta suas limitações, considerando o tamanho da agência, pois em agências maiores existem mais demandas. Além disso, essa é uma discussão que precisa considerar as particularidades regionais que trazem outras e novas discussões para o debate.

Da mesma forma, a virtualização das agências da Caixa requer novos estudos, recentes e futuros, que permitam uma análise do seu significado, causas e consequências na vida desses trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ALVES, G. **Desmedida do valor, Estado de “mal-estar” social e crise do capitalismo global: reflexões críticas sobre o fardo do tempo histórico.**

Disponível em:

ALVES, A. **Aplicativos de fintechs disparam, mas clientes de bancos tradicionais são mais fiéis.** Reuters Brasil. São Paulo, 09 abr. 2020. Disponível em: <https://br.reuters.com/article/internetNews/idBRKCN21R20R-OBRIN>. Acesso em: 30 set. 2021.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, R; PRAUN, L. **A aposta nos escombros: reforma trabalhista e previdenciária – a dupla face de um mesmo projeto.** Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano, Campinas, v. 2, n. 1, p. 56-81, 2019. Disponível em: <http://www.revistatdh.org/index.php/REVISTA-TDH/article/view/43>. Acesso em 10 de set de 2021.

BARBOSA, M. **Bancários terão reajuste de 10,97%, com ganho real de 0,5%.** Disponível em < <https://www.poder360.com.br/economia/bancarios-terao-reajuste-de-1097-com-ganho-real-de-05/> > Acesso em 20 de mai de 2022.

COLOMBI, A. P. F. KREIN, J. D. **As mudanças no sistema financeiro e as estratégias da ação sindical: o caso do sindicato dos bancários de São Paulo.** Disponível em <<https://www.scielo.br/j/sant/a/JrFfSZ34DRxtrRg3ppJWt6m/?lang=pt&format=html>> Acesso em 18 de abr de 2022.

Contraf-CUT. **Pesquisa sobre as sequelas da Covid-19 encerra retrato da categoria bancária.** Disponível em < <https://spbancarios.com.br/09/2021/pesquisa-sobre-sequelas-da-covid-19-encerra-retrato-da-categoria-bancaria-0> > Acesso em 10 de nov de 2021.

DIEESE. **Desempenho dos bancos em 2020.** Disponível em <<https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2021/desempenhoDosBancos2021.pdf>> Acesso em 20 de mar de 2022.

_____ **Pesquisa Nacional sobre Home Office dos(as) Bancários(as).** Disponível em <<https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2020/estPesq98homeOfficeBancos.pdf>> Acesso em 20 de mar de 2022.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez, 1992.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRISCI, C. L. I. et al. **Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário**. Revista de Administração de <https://drive.google.com/file/d/0BzewPTIXjDnnemRyRmkzUVZrVU0/view>. Acesso em 29 set. 2021.

JENSEN, T. **Aspectos da ofensiva do capital contra o trabalho no Brasil e pistas para resistir**. Disponível em <<https://luzeirodebate.wordpress.com/2019/06/06/aspectos-da-ofensiva-do-capital-contra-o-trabalho-no-brasil-e-pistas-para-resistir/>> Acesso em 20 de set. 2021.

LARANGEIRA, S. M. G. **Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90**. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/es/a/f3dqJchfbcmt6szbyTp96B/?lang=pt>> Acesso em 31 de out de 2021.

MACHADO, V. **A negociação coletiva dos Bancários em 2018 – mobilização e resistência de uma categoria frente à reforma trabalhista**. Disponível em <<http://entropia.slg.br/index.php/entropia/article/download/311/311>> Acesso em 15 de abr de 2022.

MARCELINO, P.; GALVÃO, A. **O sindicalismo brasileiro diante da ofensiva neoliberal restauradora**. Tempo Social, Revista de Sociologia da USP, v. 32, n. 1, p. 157-182, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ts/v32n1/1809-4554-ts-32-01-0157.pdf>> Acesso em 30 de set de 2021.

MARQUES, F. B. **Bancos digitais x bancos tradicionais: uma análise das implicações causadas pelos bancos digitais no mercado bancário brasileiro**. Dissertação (Mestrado em gestão organizacional) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

MARTINS, A. **Desafios e oportunidades para a Transformação Digital do setor financeiro**. Disponível em <<https://www.revistahsm.com.br/post/desafios-e-oportunidades-para-a-transformacao-digital-do-setor-financeiro>> Acesso em 20 de out de 2021.

MARZARI, C. VECCHIOLI. **Entre o teletrabaho e a exposição ao COVID-19: os desafios dos trabalhadores e dirigentes do sindicato bancário**. Disponível em <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/66100339/Mazari_e_Vecchioli_Actas_VII_SImposio_Unisinos-with-cover-page-v2.pdf> Acesso em 15 de abr de 2022.

MORASSUTTI, A. P. M. GRISCI, C. L. **Competências gerenciais em tempos de reestruturação do Trabalho bancário: o caso Caixa**. REAd Edição 26 Vol. 8 No. 2, mar-abr 2002.

MOTA, C. **Reestruturação no mundo do trabalho foi aprofundada durante a crise sanitária, que instituiu novas exigências**. Disponível em <

<https://www.bancarioscascavel.org.br/noticia/pressao-por-metas-e-medo-de-desemprego-desencadeiam-adoecimento-durante-a-pandemia>> Acesso em 18 de out de 2021.

MUCKE, A. C. et al. **Saúde mental em tempos de pandemia de covid-19 e os profissionais de saúde: revisão narrativa.** Comunicação em Ciências da Saúde, [S. l.], v. 31, n. 03, p. 57-63, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3AUDX11>. Acesso em: 30 set. 2021.

OLIVEIRA, M. P.; MALAGOLLI, G. A. **O impacto da Tecnologia da Informação nos Serviços Bancários.** Revista Interface Tecnológica. Faculdade de Tecnologia de Taquari. São Paulo, v.13, n. 1, p. 39-52, 2016.

OLTRAMARI, A. P. GRISCI, C. L. WEBER, L. **Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários.** Revista Mal-estar E Subjetividade, vol. XI, núm. 1, marzo, 2011, pp. 101-133.

PINTO, A. R. et al. **Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas.** Disponível em < http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232021000100113> Acesso em 20 de mai de 2022.

RODRIGUES, V. M.O. **Indústria 4.0 no Brasil: Impactos da Digitalização nos Bancos.** Artigo apresentado durante o XV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET. Rio de Janeiro: setembro de 2017. Disponível nos Anais do XV Encontro da ABET. <<https://blogdaboitempo.com.br/2018/02/01/desmedida-do-valor-estado-de-mal-estar-social-e-crise-do-capitalismo-global-reflexoes-criticas-sobre-o-fardo-do-tempo-historico/>> Acesso em 21 de out 2021.

ROGERS, D. L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital.** 1 ed. São Paulo: Autêntica, 2017.

ROTTA, E. et al. Fundo público e políticas sociais: conselhos regionais de desenvolvimento do noroeste gaúcho. In: ROTTA, E. et al. **Conhecimento em rede: desenvolvimento, cooperação e integração regional em território de fronteira.** Chapecó, SC: Editora UFFS, 2019, pp. 540-556.

SANTOS, W. E. F. dos. **O trabalhador digitalizado: a formação do sujeito neoliberal no setor bancário (2008-2018).** Disponível em < https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-18032019-125735/publico/2018_WilsonEmanuelFernandesDosSantos_VCorr.pdf> Acesso em 20 de mar de 2022.

SILVA, J. L. NAVARRO, V. L. **Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários.** Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rlae/a/FyYXqFz9k3fYLwNzPLgPdpR/?lang=pt>> Acesso em 20 de mai de 2022.

TRINDADE, J.R. **O Covid-19 e o mundo do trabalho brasileiro: o que os dados pré-crise nos alertavam e para que cenário caminhamos**. 2020. Disponível em: <<https://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Trabalho/O-COVID-19-e-o-mundo-do-trabalho-brasileiro-o-que-os-dados-pre-cri-se-nos-alertavam-e-para-que-cenario-caminhamos/56/47209>> Acesso em: 20 de set 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WEISS, M. **Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital**. Disponível em < <https://www.scielo.br/j/ea/a/jPn3NkF6dYx8b56V8snsnQf/abstract/?lang=pt>> Acesso em 19 de out de 2021.

ANEXO 1 - Roteiro de entrevista

IDENTIFICAÇÃO:

Idade:

Tempo de trabalho na empresa:

Tempo de trabalho na agência:

Tempo na função de caixa:

1 - Considerando a situação dos colaboradores da Caixa Econômica Federal como você avalia:

a) o salário: _____

b) os demais benefícios: _____

c) as promoções e oportunidades de ascensão profissional: _____

2- Existem oportunidades de treinamento/desenvolvimento na empresa?

3 - Como se sentem trabalhando na função ou cargo.

4- Como são as Relações:

a) com as chefias?

b) entre os pares?

c) com clientes?

5 – Como é a Rotina de trabalho?

6 – Quais as Habilidades/conhecimentos necessários para desenvolver a atividade?

7 – Quais foram os Controles necessários/existentes antes e durante a pandemia

8 — Quais são as Limitações da função/ necessidade de improvisação

9 — Como é a Estrutura temporal (horários, turnos, pausas).

10 - Condições físicas do local de trabalho na agência e home office quanto:

a) ao mobiliário?

b) a iluminação?

c) equipamentos?

11 - O que mudou?

12 - Quais mudanças em curso?

13 - Como é a divulgação das mudanças?

14 - O que melhorou?

15 – O que piorou?

16 - Consequências das mudanças e sentimentos em relação às mudanças antes e durante a pandemia

17 – Como se deu a organização coletiva nesse período? Houve participação do e no sindicato?

18 - Tem mais alguma coisa que vocês gostaria de destacar?