

André Guerra\*

 <https://orcid.org/0000-0002-3608-968X>

\*Faculdade do Centro de Estudos da Família e do Indivíduo. Porto Alegre, RS, Brasil.

Contato:  
André Guerra

E-mail:  
[andre.guerra@cefipoa.com.br](mailto:andre.guerra@cefipoa.com.br)

## A captura da subjetividade de bancários como tecnologia gerencial: estudo de um instrumento de avaliação de desempenho

*Capturing bank employees' subjectivity as a management technology: study of an performance evaluation instrument*

### Resumo

**Introdução:** a dominação sobre os trabalhadores na fase neoliberal do capitalismo se desloca da sujeição dos corpos para o controle da subjetividade. Entre as tecnologias gerenciais que auxiliam esse processo, estão os instrumentos de avaliação de desempenho. Pela centralidade do sistema financeiro na sociedade capitalista, é em empresas desse ramo que costumam ocorrer inovações tecnológicas com maior potencial para se disseminar por toda a sociedade. **Objetivo:** para identificar a racionalidade subjacente a essas tecnologias, neste artigo estudamos o instrumento de avaliação de desempenho utilizado por um banco privado brasileiro. **Métodos:** foi realizada uma análise documental do manual explicativo do instrumento. **Resultados:** o instrumento, por meio de um algoritmo matemático e do uso de avaliação 360 graus, por um lado, determina um percentual mínimo de trabalhadores com desempenho insatisfatório, e, por outro, limita a porcentagem máxima de trabalhadores que poderão atingir o mais alto desempenho. Desse modo, os trabalhadores são estimulados permanentemente a concorrerem entre si para ocuparem posições predeterminadas. **Conclusão:** identificamos no instrumento um paradigma ilustrativo da racionalidade gerencial subjacente às mais diversas tecnologias gerenciais que, por meio do fomento à concorrência generalizada entre os trabalhadores, contribuem para um ambiente de trabalho adoecedor.

**Palavras-chave:** saúde do trabalhador; trabalho; saúde mental; neoliberalismo; bancários.

### Abstract

**Introduction:** under neoliberal capitalism, worker domination has shifted from the subjection of bodies to the control of subjectivity. Among the management technologies involved in this process are the performance evaluation instruments. Given the centrality of the financial system in capitalist society, technological innovations with the potential to spread throughout society usually occur in companies in this field. **Objective:** to identify the underlying rationality of these technologies, this article analyzes a performance evaluation instrument used by a Brazilian private bank. **Methods:** a documentary analysis of the explanatory manual was conducted. **Results:** the instrument, by means of a mathematical algorithm and a 360-degree evaluation, determines a minimum percentage of workers with unsatisfactory performance and limits the maximum percentage of workers who can achieve the highest performance. Workers are thus encouraged to compete among themselves to occupy pre-determined positions. **Conclusion:** we identified in the instrument a paradigm illustrative of the managerial rationality underlying the most diverse management technologies which encourage competition among workers, contributing to an unhealthy work environment.

**Keywords:** occupational health; work; mental health; neoliberalism; bankers.

#### Como citar (Vancouver):

Guerra A. A captura da subjetividade de bancários como tecnologia gerencial: estudo de um instrumento de avaliação de desempenho. Rev Bras Saúde Ocup [Internet]. 2024;49:edsmsubj2. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/18422pt2024v49edsmsubj2>



## Introdução

A subjetividade é o objeto central da exploração capitalista contemporânea. Na atual etapa neoliberal do capitalismo, ao invés da disciplinarização dos corpos, conforme o retrato da sociedade descrita por Foucault<sup>1</sup>, impera o que Deleuze<sup>2</sup> identificou como um regime de controle que tem como referência o padrão empresarial. Como consequência dessa nova dinâmica, Dardot e Laval<sup>3</sup> anunciam a emergência de uma subjetividade específica: o sujeito neoliberal. Modelado pela racionalidade neoliberal, tal sujeito incorpora, em sua dinâmica psíquica individual, a dinâmica empresarial coletiva que vigora na sociedade mercantil globalizada. Essa imbricação entre sujeito e empresa termina por constituir a racionalidade neoliberal como norma e paradigma responsável por determinar a legitimidade ou ilegitimidade das práticas sociais, dentro e fora das organizações empresariais.

Por ser pervasiva, a racionalidade neoliberal passa a servir de pressuposto inclusive às técnicas de diagnóstico e ortopedia psíquica, com o objetivo de adequar os sujeitos às exigências neoliberais. Essas exigências não se reduzem apenas ao âmbito profissional e econômico, uma vez que estão também no campo educacional e até mesmo familiar. Entretanto, é no interior das organizações empresariais que essa conversão dos atributos da personalidade é consagrada como recurso econômico primordial disponível à produtividade mercantil. Mas, para que as empresas assegurem a obtenção do melhor aproveitamento desses “recursos humanos”, são necessárias intervenções administrativas por meio de técnicas e tecnologias de gestão que assegurem a submissão da subjetividade individual às exigências da racionalidade neoliberal. Conforme Gaulejac<sup>4</sup>, não é por outra razão que essas técnicas e tecnologias gerenciais se tornam importantes vetores de adoecimento. Por conta disso, o adoecimento contemporâneo não pode ser concebido como acidente, mas consagração do atual modelo de acumulação<sup>5</sup>.

A subjetividade é o efeito que emerge das condutas do sujeito para consigo mesmo, bem como das condutas a que o sujeito se submete ou resiste<sup>6</sup>. As condutas de subjetivação praticadas no neoliberalismo fazem dos sujeitos imagem e semelhança das empresas. No ambiente de trabalho, essa retroalimentação entre sujeito e empresa, como demonstra Gaulejac<sup>4</sup>, é produzida graças às técnicas de gestão que impõem aos ambientes de trabalho a racionalidade e a dinâmica que operam entre as empresas que se enfrentam no mercado capitalista global. Tais instrumentos fazem as relações entre os trabalhadores operarem a partir da mesma violência com que se dão os enfrentamentos entre as empresas capitalistas<sup>6</sup>. No lugar da solidariedade de classe, as relações entre os trabalhadores passam a ocorrer segundo o signo da competição, agressividade, hostilidade e deslealdade.

Embora disseminada por todos os espaços de sociabilidade, essa dinâmica de exploração e autoexploração é significativamente marcante no sistema financeiro<sup>7</sup>. Em virtude de sua centralidade para a sociedade capitalista, a organização do trabalho bancário tende a ser mais sofisticada, sendo vanguarda na condução de reestruturações produtivas que se dão às custas do adoecimento de trabalhadores<sup>8,9</sup>. Mas esse adoecimento não pode ser tributado apenas às especificidades do trabalho bancário. A exploração sobre os trabalhadores do sistema financeiro tem como causa fundamental as características gerais do capitalismo neoliberal, as quais tendem a se manifestar com tal intensidade, no setor, em razão de sua intrínseca conexão com a dinâmica de exploração geral do capitalismo<sup>10</sup>.

Nesse contexto, os instrumentos de avaliação de desempenho se tornaram importantíssimas técnicas de gestão, capazes de modular a dinâmica do trabalho bancário segundo a racionalidade de exploração geral do capitalismo<sup>11</sup>. Mais importante do que descrever resultados de desempenho, as avaliações prescrevem aos trabalhadores condutas condizentes com a racionalidade neoliberal. Do ponto de vista dessa racionalidade, quaisquer ponderações ético-políticas devem ser descartadas em proveito de métricas de desempenho. A consequência mais imediata desse processo é a ruptura dos laços de solidariedade entre os trabalhadores, acarretando hostilidade, isolamento e fragmentação, com efeitos diretos e indiretos sobre sua saúde. Assim, diferentemente da sociedade disciplinar foucaultiana – em que o refugio era constituído pelos loucos ou delinquentes –, a sociedade do desempenho “produz depressivos e fracassados”<sup>12</sup>.

Objetivando ilustrar como as tecnologias gerenciais atuais estão efetuando a captura da subjetividade dos trabalhadores, aqui será apresentada uma análise do instrumento de avaliação de desempenho utilizado até recentemente em um banco privado brasileiro. O que nos interessa neste estudo não é aquilo que o instrumento tem de particular, mas o que tem de universalizável no âmbito organizacional, ou seja, a sua racionalidade neoliberal. Procuraremos

demonstrar como a racionalidade subjacente a esse instrumento é capaz de capturar a subjetividade dos trabalhadores por meio do uso de marcadores de excelência que fomentam relações de trabalho baseadas em competição, agressividade, hostilidade e deslealdade.

Com este estudo, pretende-se identificar, a partir do instrumento, os elementos psicossociais gerais intrínsecos às mais diversas tecnologias gerenciais contemporâneas. Tem-se em vista que tais tecnologias são desenvolvidas com o intuito de capturar a subjetividade e conformar o trabalhador a uma dinâmica rentável para o capital, mas insustentável do ponto de vista de sua saúde. A partir das contribuições de Alves<sup>13</sup>, pode-se entender a captura da subjetividade como uma forma de exploração que conta com o consentimento e a contribuição do próprio trabalhador. O conjunto dessas técnicas que visam fabricar o consentimento dos trabalhadores configura aquilo que Soboll<sup>14</sup> denominou de assédio moral organizacional, que ocorre quando a violência dirigida contra os trabalhadores deixa de ser incidental para se converter em tecnologia gerencial intencional visando otimizar os resultados empresariais às custas do adoecimento dos trabalhadores.

## Métodos

Para realizar a avaliação dos trabalhadores com o instrumento de avaliação de desempenho, os gestores do referido banco recebem um manual que explica passo a passo o funcionamento da avaliação. Tivemos acesso ao manual a partir da solicitação do Departamento de Saúde do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região para que fosse elaborado um parecer psicológico acerca da potencialidade do instrumento representar um fator de risco psicossocial aos trabalhadores. Após a realização do parecer, a convite do sindicato, realizamos diversas palestras e seminários dando ampla divulgação às conclusões do parecer para sindicatos de várias unidades da federação. Nessas experiências, foi pontuada a necessidade de as conclusões do parecer serem sintetizadas e sistematizadas em um trabalho acadêmico acessível tanto ao movimento sindical como ao debate acadêmico crítico, favorecendo avanços teóricos em torno da inovação de técnicas gerenciais contemporâneas de controle e exploração do trabalho bancário. Assim, elaborou-se este estudo.

Para o seu desenvolvimento, realizamos uma análise documental sobre o referido manual explicativo. Extraímos dele todos os elementos compatíveis com a produção daquilo que Dardot e Laval<sup>3</sup> apontam como característica central da racionalidade neoliberal: o estímulo à concorrência generalizada. Recebemos, por parte do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região, a autorização explícita e o incentivo para que os resultados acerca da análise do instrumento fossem divulgados academicamente.

O estudo detalha como o instrumento de avaliação de desempenho opera como uma eficaz técnica de gestão disseminadora da concorrência e competição. Em primeiro lugar, apresentamos como o instrumento é descrito nas instruções oferecidas aos trabalhadores submetidos à avaliação. Em segundo lugar, mostramos como se dá o processo de avaliação propriamente dito, com os respectivos resultados possíveis de serem obtidos pelos avaliados. Em terceiro lugar, detalhamos a arquitetura matemática do instrumento, especificando as características implícitas do instrumento. Por fim, a partir de exemplos hipotéticos, demonstraremos como, ao invés de avaliar de forma neutra e imparcial os resultados obtidos pelos trabalhadores, o instrumento, na verdade, é desenhado para prescrever relações socioprofissionais baseadas na concorrência e competição entre colegas.

## A avaliação como técnica de gestão neoliberal

### Descrição da técnica de gestão

O instrumento se propõe a avaliar o desempenho de bancários – e no que diz respeito tanto ao atingimento de metas quantitativas (dimensão objetiva) quanto à conformidade em relação aos comportamentos valorizados pela organização (dimensão subjetiva).

O método de avaliação é composto por dois eixos: “X” (quantitativo) e “Y” (qualitativo). Para evitar a exaustão dos leitores, não vamos detalhar os critérios de avaliação do eixo X, já que dizem respeito exclusivamente à quantificação das metas de venda de uma série de produtos financeiros. Mais importante para a compreensão de como se dá a captura da subjetividade é o eixo Y. Ele inicia enumerando 10 comportamentos avaliados pelo instrumento: “foco no cliente”; “foco na performance”; “gestão de riscos”; “lidar com pressão”; “líder inspirador (somente para gestores)”; “gestão de pessoas (somente para gestores)”; “indignação construtiva”; “colaboração”; “simplicidade”; e, por fim, “atitude de dono”.

A avaliação propriamente dita pode se dar de dois modos: “360 graus” (para trabalhadores que têm subordinados diretos) ou “180 graus” (para trabalhadores que não têm subordinados diretos). Em ambos os modelos, ao final do processo, há uma autoavaliação. Ela não é computada na nota final, mas serve como referência. Os trabalhadores que têm subordinados diretos estão em cargos mais altos e são submetidos à avaliação 360 graus. São avaliados tanto por seus “pares” (aqueles que têm funções/atividades similares) e “parceiros” (aqueles que têm funções/atividades distintas, mas que podem atuar conjuntamente) quanto por “gestores” (superior imediato do avaliado) e “equipe” (subordinados diretos ao avaliado). A avaliação é 360 graus porque pares e parceiros estão na linha horizontal, ao passo que gestores e equipe no plano vertical. No caso da avaliação 180 graus, são submetidos especialistas e membros das equipes, os quais não têm subordinados diretos. Essa avaliação é feita, portanto, apenas pelos pares, parceiros e gestores.

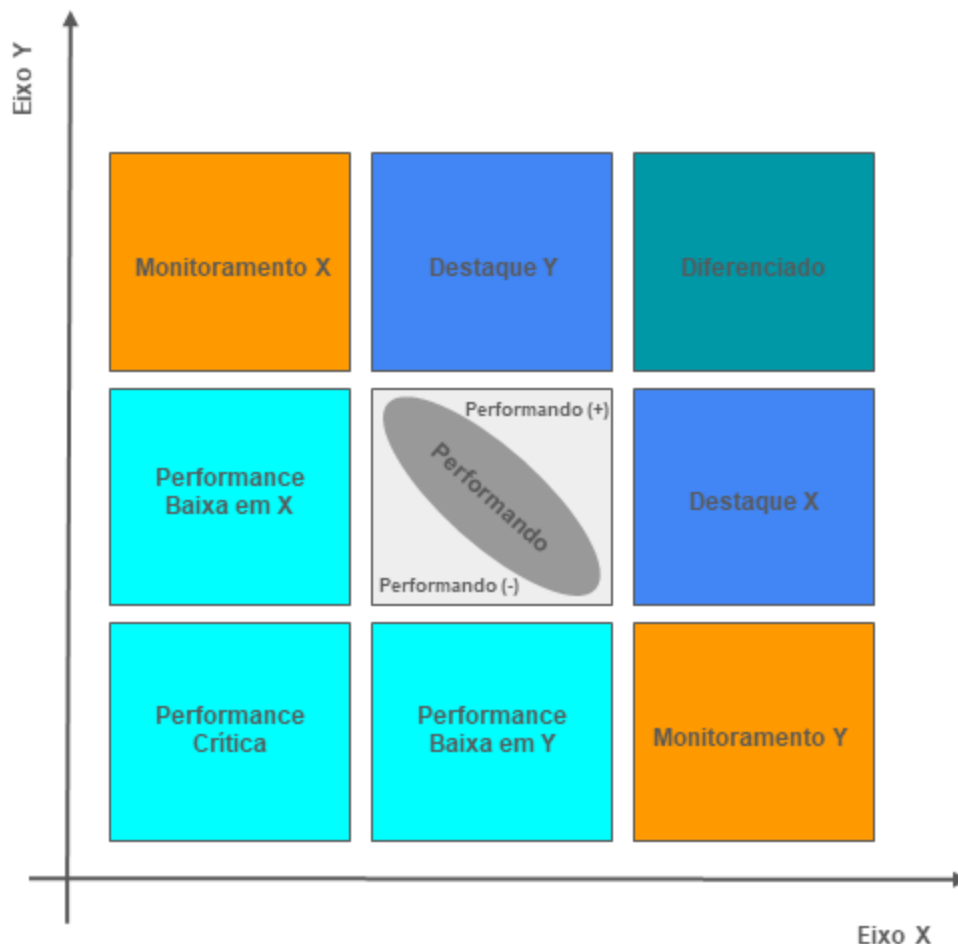
## O processo de avaliação

O processo de avaliação é composto por três etapas: a primeira é a “indicação e validação de avaliadores”. Nela, o próprio trabalhador é obrigado a indicar quais os pares e parceiros vão lhe avaliar. Essa escolha não é definitiva, pois, após a indicação, cabe ao gestor validar ou não cada um dos avaliadores indicados, podendo solicitar substituições. É importante reter essa informação porque ela será central em nossa análise crítica sobre o papel que o instrumento desempenha na corrosão dos laços de solidariedade entre os trabalhadores. Há imprecisões sobre quantos indicados podem ser sugeridos por cada trabalhador, mas o número ideal está em torno de quatro ou cinco para as categorias pares e parceiros, já que o número de gestores e equipes são fixos, sendo determinados diretamente pelo sistema.

A segunda etapa é a avaliação propriamente dita. A escala de pontuação é graduada em até cinco pontos para cada um dos 10 comportamentos mencionados anteriormente, sendo 1 para “insatisfatório” (“raramente apresenta o comportamento esperado”), 2 para “em desenvolvimento” (“alguns aspectos não foram observados ou percebidos na frequência esperada”), 3 para “aderente” (“demonstra de forma consistente a atitude esperada”), 4 para “excelente” (“apresenta o comportamento além das expectativas”) e 5 para “referência” (“exemplo a ser seguido”). Um outro ponto central que merece ser enfatizado no sistema de pontuação é que os avaliadores necessariamente precisarão escolher alguns dos colegas para atribuir uma pontuação mais baixa. Isso porque os avaliadores têm uma quantidade de pontos limitada para ser distribuída para cada um dos avaliados, impossibilitando que seja atribuída uma pontuação igual para todos (por exemplo, dar a nota máxima a todos).

Ainda na segunda etapa, após o cômputo de todas as notas, há a formação de “comitês de discussão” do planejamento estratégico de pessoas (PEP), com a incumbência de “mapear o desempenho relativo dos colaboradores”, com base nas avaliações individuais dos eixos X e Y. Esses comitês, formados pelos gestores e pela consultoria de pessoas, têm o objetivo de, a partir das notas atribuídas a cada trabalhador, enquadrar a performance individual em um dos nove quadrantes de uma matriz previamente estabelecida, conforme a **Figura 1**.

A matriz funciona assim: quanto mais para a direita e para cima, melhor a classificação, sendo “diferenciado” a posição excelente, enquanto “performance crítica” é a pior posição. A excelência significa que o trabalhador consegue, ao mesmo tempo, atingir as metas quantitativas de X e os comportamentos prescritos em Y. A título de exemplo, no caso de um trabalhador que atinja as metas do eixo X sem incorporar os comportamentos prescritos em Y, ele será classificado no quadrante “monitoramento Y”.



**Figura 1** Matriz de classificação de desempenho apresentada no instrumento de avaliação de bancários

Fonte: adaptado do manual do instrumento de avaliação de desempenho

Mas é importante sublinhar que os resultados quantitativos obtidos com as pontuações dos eixos X e Y servirão apenas de referência para a classificação dos trabalhadores nos quadrantes da matriz. Após obter esses resultados, caberá aos gestores, reunidos nos comitês de discussão do planejamento estratégico de pessoas, classificar os trabalhadores em um dos nove quadrantes. Essa é a etapa mais importante da avaliação, pois os quadrantes da matriz determinam o desempenho atingido. Feita a classificação, será obtido o resultado definitivo da avaliação.

Após os comitês de discussão efetuarem a classificação dos avaliados, ocorre a terceira e última etapa, que consiste no feedback, instante no qual cada um dos gestores irá expor a cada colaborador de sua equipe o posicionamento alcançado na matriz de desempenho. O instrumento recomenda que o gestor pontue os pontos fortes e as oportunidades de desenvolvimento identificados.

Embora haja certa arbitrariedade no processo de classificação na matriz de avaliação, ela é limitada por uma fórmula que será apresentada adiante. É essa arquitetura, implicada na classificação da matriz, que consagra o instrumento como uma tecnologia gerencial apta não só a avaliar os trabalhadores, mas principalmente capturar sua subjetividade ao prescrever uma certa conduta compatível com a competitividade inerente ao neoliberalismo.

## A arquitetura do instrumento

Um padrão na formulação de todas as etapas do instrumento é obrigar os avaliadores a terem de escolher algum dos colegas para beneficiar e outro para prejudicar. Com a classificação final não é diferente. Para chegar a esse resultado, os comitês de discussão estão limitados a percentuais de colaboradores que podem ser distribuídos em cada um dos nove quadrantes da matriz. Ou seja, a quantidade de trabalhadores que estará em cada um dos quadrantes é preestabelecida, sendo distribuída em percentuais “máximos”, “aproximados” e “mínimos”.

No percentual máximo, estão delimitados os quadrantes “diferenciado”, “destaque X”, “destaque Y” e “performando (+)”. O percentual é limitado da seguinte maneira: no máximo 10% dos avaliados poderão estar no quadrante diferenciado. No máximo 20% poderão estar distribuídos entre “destaque X” e “destaque Y”. E no máximo 20% poderão estar em “performando (+)”. O que há em comum entre esses quadrantes que têm percentuais restritivos é que todos têm conotação positiva.

No percentual aproximado, estão delimitados os quadrantes “monitoramento X” e “monitoramento Y”. Sendo um pouco mais flexível em relação a esses quadrantes, o instrumento exige que aproximadamente 25% dos avaliados estejam distribuídos entre os dois quadrantes.

No percentual mínimo, estão delimitados os quadrantes “performando (-)”, “performance baixa em X”, “performance baixa em Y” e “performance crítica”. O percentual é determinado da seguinte maneira: pelo menos 10% dos trabalhadores devem estar em “performando (-)” e 5% devem ser distribuídos entre “performance baixa em X”, “performance baixa em Y” e “performance crítica”. O que há em comum entre esses três quadrantes que exigem que haja um percentual mínimo de trabalhadores incluídos é que todos têm conotação negativa.

Realizando a soma de todos esses percentuais prefixados, obtemos um valor total de 90%. Os 10% restantes correspondem à margem de liberdade dos gestores. Mas é importante notar que os quadrantes positivos são limitados a 50% dos avaliados. Já os quadrantes negativos são ilimitados e exigem que pelo menos um percentual mínimo de 15% dos trabalhadores sejam distribuídos entre os quadrantes “performance crítica”, “performance baixa em X”, “performance baixa em Y” e “performando (-)”.

Os elementos fixos da arquitetura desse instrumento produzem um resultado incontornável: a competição entre os trabalhadores. Independentemente do esforço individual, a arquitetura determina de saída que alguns trabalhadores serão necessariamente derrotados por outros. Como veremos adiante, essa fórmula faz do instrumento de avaliação não um método inofensivo de descrição dos resultados alcançados pelos trabalhadores, mas um mecanismo insidioso de prescrição de condutas e fomento à competitividade.

## A fórmula da concorrência

Para ilustrar a racionalidade subjacente à formulação dessa tecnologia gerencial de avaliação, vamos descrever duas situações opostas. Na primeira, vamos expor a avaliação mais positiva permitida pelo instrumento. Na segunda, a mais negativa. Em ambas as situações, vamos lançar mão de gráficos que nos permitam identificar como os resultados apontam para o mesmo horizonte: a fórmula da concorrência.

Uma avaliação positiva é aquela em que, simultaneamente, são classificados nos quadrantes positivos o percentual máximo permitido pelo instrumento (50%) e nos quadrantes negativos o percentual mínimo (15%), distribuindo os outros 35%, nos quadrantes intermediários. Para facilitar a compreensão, vamos reunir os quadrantes em três categorias: alta performance, média performance e baixa performance:

**Tabela 1** Distribuição mais benéfica possível entre os quadrantes classificatórios, conforme as definições utilizadas no instrumento de avaliação de desempenho de bancários

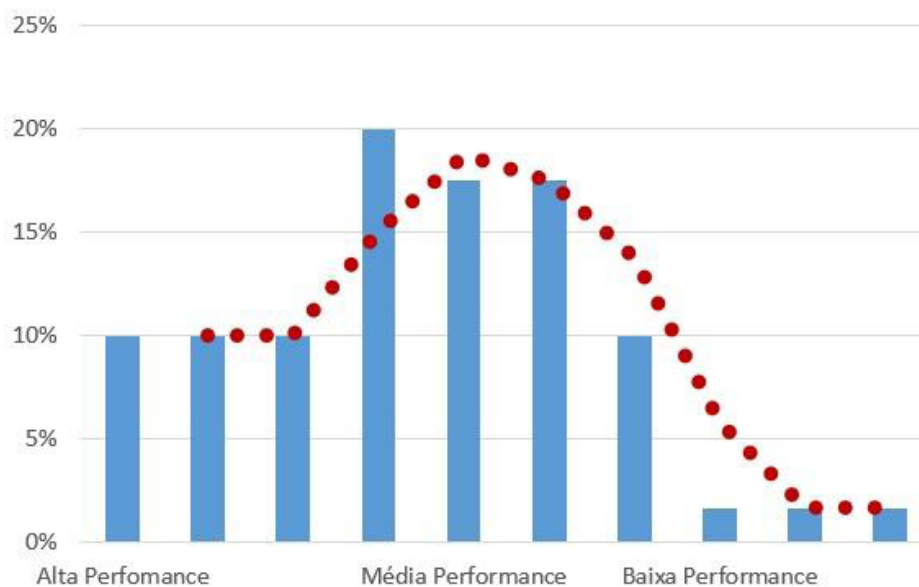
Diferenciado	10%	Alta Performance	50%
Destaque X	10%		
Destaque Y	10%		
Performando (+)	20%		
Monitoramento X	17,5%	Média Performance	35%
Monitoramento Y	17,5%		
Performando (-)	10%	Baixa Performance	15%
Performance Baixa em X	1,67%		
Performance Baixa em Y	1,67%		
Performance Crítica	1,67%		



Conforme exposto, identificamos que, mesmo no cenário mais positivo permitido pelo instrumento, no mínimo 5% dos trabalhadores devem ser classificados nos quadrantes de "performance baixa em X", "performance baixa em Y" e "performance crítica". Isso quer dizer que, antes mesmo de se avaliar o desempenho concreto do grupo submetido a essa técnica, a tecnologia gerencial produz estruturalmente no mínimo 5% de trabalhadores em baixa performance. Assim, aos comitês de discussão cabe apenas identificar – escolher – quem concretamente ocupará aquele lugar preestabelecido.

Se observarmos a soma dos percentuais, verificaremos que nessa hipótese de avaliação positiva obteríamos uma pirâmide invertida, em que o número maior de pessoas avaliadas (50%) estaria no topo (alta performance), enquanto um número menor (35%) no centro (média performance), e um menor ainda (15%) na base (baixa performance). Todavia, se fosse produzido um gráfico desmembrando cada um dos 10 quadrantes, obteríamos algo semelhante ao que **Gráfico 1** mostra.

**Gráfico 1** Distribuição mais benéfica possível entre os quadrantes classificatórios



O que se pode perceber a partir da linha pontilhada, que apresenta a média tendencial, é a formação do esboço da curva de Gauss, isto é, uma fórmula matemática que identifica regularidades e discrepâncias em grupos homogêneos. A lógica subjacente a essa fórmula é a de que, ao analisarmos uma série de ocorrências de eventos semelhantes, será possível encontrar um padrão quantitativo no qual a maior parte das ocorrências tenderá a ocorrer de determinada forma.

Quando a curva de Gauss é utilizada para descrever eventos da natureza, ela nos auxilia a identificar regularidades; mas quando é utilizada para normatizar condutas, ela se torna nociva. Isso porque perde sua função de descrever o que é regular para determinar o que deve ser a regra. No caso desse exemplo, ao se interpretar que as ocorrências da extremidade performance baixa são ruins e as da extremidade performance alta são boas, impõe-se que todos busquem adaptar suas condutas para alcançarem o mesmo resultado positivo (alta performance). Mas a classificação que todos são estimulados a alcançar é limitada pelo próprio instrumento de avaliação que exclui pelo menos 50% dos concorrentes. Sendo assim, mesmo em uma avaliação positiva, podemos verificar que pelo menos metade dos trabalhadores será classificada nos quadrantes intermediários e inferiores. E por menor que pudesse ser o percentual de trabalhadores nos quadrantes negativos, precisamos levar em consideração um efeito qualitativo fundamental: uma avaliação quantitativamente positiva para o maior número de trabalhadores pode até se tornar proporcionalmente mais prejudicial para os trabalhadores que foram avaliados negativamente, isso porque sua exposição aumentará.

Mas, além de sua aptidão para produzir constrangimento nos trabalhadores avaliados negativamente, o fato do instrumento prever limites fixos para as avaliações positivas, enquanto as avaliações negativas são ilimitadas, torna esse método de avaliação uma máquina de fomento à competição. E o que dá combustível para que esse mecanismo permaneça em funcionamento é a motivação dos próprios trabalhadores. Essa motivação tem duas faces: uma corrida para alcançar a melhor classificação (alta performance) e outra corrida para fugir da pior (baixa performance). No primeiro

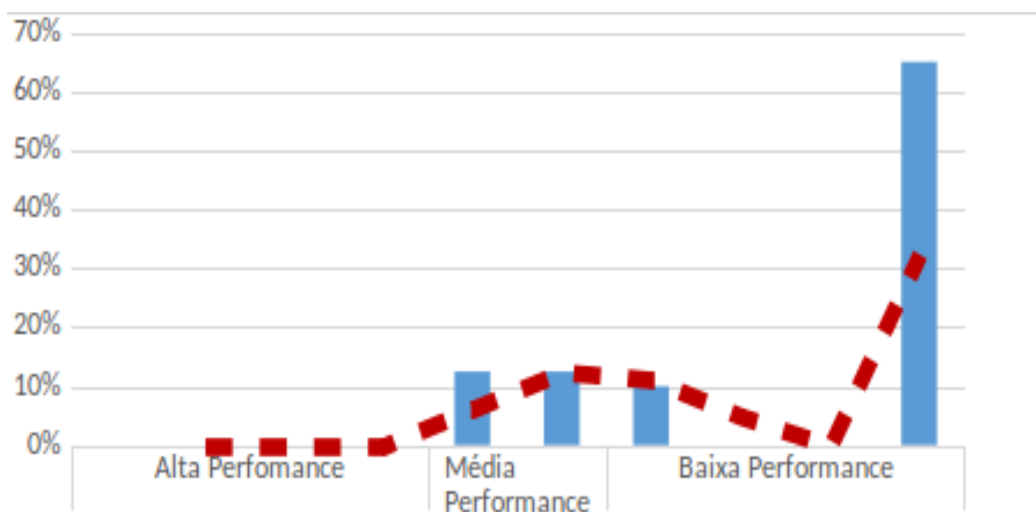
exemplo, apresentamos como seria a avaliação mais positiva possível permitida pelo instrumento, agora apresentaremos o resultado mais prejudicial possível na **Tabela 2**.

**Tabela 2** Distribuição mais prejudicial possível entre os quadrantes classificatórios, conforme as definições utilizadas no instrumento de avaliação de desempenho de bancários

Diferenciado	0%		
Destaque X	0%		
Destaque Y	0%	Alta Performance	0%
Performando (+)	0%		
Monitoramento X	12,5%		
Monitoramento Y	12,5%	Média Performance	25%
Performando (-)	10%		
Performance Baixa em X	0%		
Performance Baixa em Y	0%	Baixa Performance	75%
Performance Crítica	65%		

Se compararmos a última tabela com a primeira, perceberemos que o seu desenho permite que quase todos os trabalhadores sejam classificados nos quadrantes negativos, especialmente no pior quadrante que é o da "performance crítica", resultando no **Gráfico 2**:

**Gráfico 2** Distribuição mais prejudicial possível entre os quadrantes classificatórios



O que identificamos nesse segundo gráfico é que, apesar de o instrumento tornar possível que muitos sejam enquadrados nas performances alta e média, também é igualmente possível que quase todos sejam enquadrados na "performance crítica". Ou seja, o que a estrutura do instrumento proíbe de antemão é que: (1) todos vençam; e que (2) ninguém seja derrotado. Esses são os dois elementos centrais estruturantes da racionalidade concorrencial subjacente à sua fórmula.

## Discussão: a produção de uma subjetividade neoliberal por meio de tecnologias gerenciais

A racionalidade concorrencial prescrita por tecnologias gerenciais, como o instrumento de avaliação de desempenho estudado, opera a partir da produção de uma conclusão derivada de duas certezas e uma incerteza: (1) não é possível que todos sejam vencedores (1ª certeza); (2) não é possível não haver derrotados (2ª certeza); e (3)



ninguém sabe se será vencedor ou derrotado (incerteza). Assim, cada um precisa lutar para vencer todos os demais e não ser derrotado por ninguém. Essa estrutura lógica serve de pressuposto motivacional que garante a largada de uma corrida sem garantias de chegada.

Uma vez estabelecida essa estrutura fundamental da racionalidade concorrencial pelas organizações, basta alimentar a ambição de todos pela vitória, bem como o temor de todos pela derrota, e, ao mesmo tempo, estabelecer uma estrutura que permita a apenas alguns serem vencedores (os que servirão para atrair os demais concorrentes: os “diferenciados”, aqueles que vão servir de “exemplo a ser seguido”) e que pelo menos alguns sejam derrotados (os que servirão de exemplos do fracasso: os da “performance crítica”, ou seja, aqueles que “raramente apresentam o comportamento esperado”).

Como a possibilidade da vitória comporta um número máximo de vencedores, enquanto o risco do fracasso exige um número mínimo – potencialmente ilimitado –, todo mundo, inclusive os vencedores, sempre estarão à mercê do fantasma do fracasso. Assim, a fórmula da concorrência está concluída e o “ciclo da meritocracia” a partir daqui será interminável. Com base nessa estrutura, a exploração e violência no local de trabalho deixa de depender de relações interpessoais diretas para se entranhar na própria alma estruturante da organização do trabalho<sup>8</sup>.

Embora a racionalidade neoliberal das tecnologias gerenciais, como o instrumento analisado, seja responsável por estruturar as relações de trabalho nas organizações contemporâneas, tal condição não é insuperável. Partindo da constatação de que a produção da subjetividade neoliberal depende do consentimento dos próprios trabalhadores na dinâmica de exploração, Dardot e Laval<sup>3</sup> consideram possível a produção de condutas resistentes que materializem uma racionalidade alternativa. Para os autores, práticas solidárias de assistência mútua, cooperação e compartilhamento são capazes de estabelecer traços de uma racionalidade comunitária em oposição à racionalidade neoliberal. Para cumprir essa tarefa, intervenções grupais são mecanismos eficazes<sup>15</sup>. Segundo Paparelli et al.<sup>16</sup>, “a partir das experiências dos trabalhadores, é possível ressignificar coletivamente os processos de trabalho e de adoecimento de modo a potencializar a compreensão sobre o processo saúde-doença” (p. 3).

A dupla recusa dos sujeitos em tratarem a si próprios e aos outros como empresas em concorrência é capaz de romper com a cumplicidade entre trabalho e capital que impõe aos trabalhadores a norma empresarial de produzir a qualquer custo, buscando a otimização ilimitada de seu desempenho individual. Essa resistência individual e coletiva anuncia a possibilidade de formas de vida nas quais o próprio adoecimento no local de trabalho pode se desvencilhar do significado neoliberal que aponta para o fracasso, recebendo o sentido de uma vida que não consente com a exploração desumanizante e generalizada do mundo do trabalho e, portanto, resiste.

## Conclusão

As sucessivas revoluções pelas quais passou a sociedade não transformaram apenas os modos de exploração, elas também modificaram os próprios modos de submissão. Hoje, mais do que nunca, o poder se manifesta pelo controle da subjetividade. Alinhado à essa tendência de dominação, a sofisticação das técnicas de gestão é capaz de produzir sérios efeitos psicossociais. Ao mesmo tempo que incita os trabalhadores a estarem individualmente em um constante e ininterrupto monitoramento de si e dos outros, também fomenta um ambiente de concorrência generalizada. Mas como se apresentam como instrumentos aparentemente neutros, como se fossem regidos exclusivamente por parâmetros matemáticos, o sujeito ativo da dominação deixa de estar atrelado a uma figura externa (o patrão/o capital) para ser introjetado no próprio dominado (o trabalhador/a classe trabalhadora). Tal situação faz com que o trabalhador não perceba que seu fracasso na avaliação de desempenho não decorre de insuficiências subjetivas, mas é causado por uma arquitetura objetiva estruturalmente excludente. Em decorrência do desenho estratégico dessas técnicas, a eventual “vitória” de um trabalhador implicará, necessariamente, o fracasso de outro. Essas técnicas são elaboradas de modo que seja factualmente impossível que todos vençam, e, uma vez sendo obrigatória a sujeição à avaliação, automaticamente todos se convertem em adversários uns dos outros.

Não bastando o esfacelamento da solidariedade causado por tecnologias como essa, tais instrumentos inibem qualquer pretensão de segurança, estabilidade ou capacidade preditiva dos trabalhadores em relação a seu desempenho futuro. Uma vez que, a cada nova avaliação, os trabalhadores podem ter seu desempenho enquadrado em performances baixas, independentemente da avaliação anterior, torna-se impossível o estabelecimento de uma

identidade ou de um reconhecimento pessoal razoavelmente estendido no tempo. Os efeitos do desamparo se tornam onipresentes. Assim, a organização não apenas induz ou sugere a quebra da solidariedade entre os colegas; ela obriga que assim seja a conduta padrão de seus agentes uns com os outros, caso queiram ser vencedores e não fracassados. Nesse cenário, o adoecimento não deve ser tratado como acidente. Por ser intencional e incontornável, o adoecimento deve ser reconhecido como um projeto.

## Referências

1. Foucault M. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes; 1999.
2. Deleuze G. Post-scriptum sobre as sociedades de controle. In: Deleuze G. Conversações: 1972-1990. São Paulo: Editora 34; 1992. p. 216-26.
3. Dardot P, Laval C. A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo; 2016.
4. Gaulejac V. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras; 2007.
5. Antunes R, Praun L. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. Serv Soc Soc [Internet]. 2015 [citado em 26 fev 2024];(123):407-27. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.030>
6. Metzger JL, Maugeri S, Benedetto-Meyer M. Predomínio da gestão e violência simbólica. Rev Bras Saúde Ocup [Internet]. 2012 [citado em 26 fev 2024];37(126):225-42. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572012000200005>
7. Jacques MGC, Amazzarray MR. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. Bol Saúde [Internet]. 2006 [citado em 26 fev 2024];20(1):93-105. Disponível em: <http://www.boletimdasaude.rs.gov.br/conteudo/1357/trabalho-bancario-e-saude-mental-no-paradigma-da-exelencia>
8. Santos MAF, Siqueira MVS, Mendes AM. Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas. Rev Adm Contemp [Internet]. 2010 [citado em 26 fev 2024];14(5):925-38. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000500010>
9. Moronte EA, Albuquerque GSC. Organização do trabalho e adoecimento dos bancários: uma revisão de literatura. Saúde Debate [Internet]. 2021 [citado em 26 fev 2024];45(128):216-33. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202112817>
10. Seligmann-Silva E, Bernardo MH, Maeno M, Kato M. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. Rev Bras Saúde Ocup [Internet]. 2010 [citado em 26 fev 2024];35(122):187-91. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200002>
11. Sanches AT. Trabalho bancário: inovações tecnológicas, intensificação de controle e gestão por resultados. São Paulo: Annablume, 2017.
12. Han BC. Sociedade do cansaço. Petrópolis: Vozes; 2015.
13. Alves GAP. A subjetividade às avessas: toyotismo e “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital. Cad Psicol Soc Trab [Internet]. 2008 [citado em 26 fev 2024];11(2):223-39. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172008000200007&script=sci\\_abstract](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172008000200007&script=sci_abstract)
14. Soboll LAP. Assédio moral organizacional: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo; 2008.
15. Pereira ER, Sawaia BB. Práticas grupais: espaço de diálogo e potência. São Carlos: Pedro & João; 2020.
16. Paparelli R, Almeida TB, Silva DLD, Morgado LP. Adoecimento bancário: construção de estratégias individuais e coletivas para o enfrentamento do desgaste mental relacionado ao trabalho. Rev Bras Saúde Ocup [Internet]. 2019 [citado em 26 fev 2024];44:e21. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000015618>

**Contribuições de autoria:** Guerra A concebeu e desenvolveu o estudo, realizou o levantamento das informações, analisou os resultados e elaborou o manuscrito, aprovou sua versão final e assume integral responsabilidade pelo trabalho realizado e pelo conteúdo publicado.

**Disponibilidade de dados:** todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

**Financiamento:** o autor declara que este estudo não foi financiado.

**Conflitos de interesses:** o autor declara que não há conflitos de interesses.

**Apresentação em evento científico:** o autor informa que este estudo não foi apresentado em evento científico.

**Recebido:** 19/05/2022

**Revisado:** 27/10/2022

**Aprovado:** 19/01/2023

**Editor-Chefe:**

*José Marçal Jackson Filho*