

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL

ELISANGELA CARPENEDO DE MATTOS

PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO BANCÁRIO: UM
OLHAR SOBRE O GESTOR INTERMEDIÁRIO

Porto Alegre - RS

2016

ELISANGELA CARPENEDO DE MATTOS

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO BANCÁRIO: UM
OLHAR SOBRE O GESTOR INTERMEDIÁRIO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Psicologia Social e Institucional ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo.

Porto Alegre - RS

2016

ELISANGELA CARPENEDO DE MATTOS

PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO BANCÁRIO: UM OLHAR SOBRE O GESTOR INTERMEDIÁRIO

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Psicologia Social e Institucional ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovado em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo: _____
Presidente - UFRGS

Prof^a. Dr^a. Janine Kieling Monteiro: _____
Membro – UNISINOS/PPGPSI

Prof^a. Dr^a. Carmem Ligia Iochins Grisci: _____
Membro – UFRGS/PPGADM

Prof^a. Dr^a. Jussara Maria Rosa Mendes: _____
Membro – UFRGS/PPGPSI

*À Erika,
luz da minha vida,
meu tesouro.*

“O que é o homem na natureza?
Um nada em comparação com o infinito,
um tudo em face do nada,
um *INTERMEDIÁRIO* entre o nada e o tudo.”
(Blaise Pascal)

RESUMO

O presente trabalho propôs a estudar as articulações entre saúde mental e trabalho, mais especificamente a dinâmica prazer-sofrimento bancário dos trabalhadores que ocupam cargo de gestores intermediários em um banco estatal, localizado no estado do Rio Grande do Sul, em agências diversas, de diferentes cidades. Fundamenta-se na importância de estudar as experiências relacionadas ao prazer e o sofrimento no trabalho, assim como, no significado do trabalho de gestão, além de interessar-se em investigar se gestores com tempos diferentes no cargo percebem de forma diferente o prazer e o sofrimento relacionado ao trabalho. Isto porque temos poucos estudos que visam aprofundar conhecimentos acerca destes gestores intermediários. Nossa pesquisa fundamenta-se nos pressupostos teóricos e metodológicos da Clínica em Psicodinâmica do Trabalho. O método qualitativo foi utilizado, realizando-se entrevistas individuais, semiestruturadas com gestores intermediários. Com relação as fontes de prazer e sofrimento no trabalho destes gestores intermediários, nossos estudos apontaram que as vivências de prazer podem ser relacionadas à satisfação em resolver os problemas dos clientes. No que diz respeito ao sofrimento, este foi relacionado a excessiva cobrança de metas, consideradas inatingíveis, intensificado pela existência de avaliações individuais, e estas, sendo objetivas, desconsideram esforço empregado para realizar uma tarefa, o que causa frustração. O volume de serviço excessivo também é mencionado como causador de desconforto, além do sofrimento ético, que coloca o trabalhador em um dilema moral, ao não saber se atende aos desígnios da empresa ou as necessidades dos clientes. Esses fatores que provocam sofrimento, muitas vezes, podem culminar no adoecimento do trabalhador. Os fatores identificados ora como fontes de sofrimento, ora como fontes de prazer, foram: o reconhecimento, a sensação de estabilidade e a quantofrenia. No que diz respeito as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores para manterem-se trabalhando, as possíveis de serem detectadas foram: a negação, a racionalização, repensar a escolha e não realizar a reflexão. Todas elas objetivam proteger a saúde mental do trabalhador contra a descompensação, porém não modificam a organização do trabalho. O eixo significado do trabalho de gestão nos mostrou que, os gestores entrevistados têm vigorosamente interiorizadas as diretrizes da organização, por conta disto, seu trabalho é essencialmente centrado na tarefa. Há casos mais raros, nos quais o sentido do trabalho está ligado aos valores relativos à construção de identidade, reconhecimento e relacionamento interpessoal, além daqueles de dupla racionalidade, entretanto, entendemos que a racionalidade instrumental ainda se sobrepõe. Portanto, não causa espanto o aparecimento de inúmeras vivências relacionadas ao sofrimento no trabalho, visto a satisfação estar mais intimamente relacionada ao caráter subjetivo daquele. Dentre os achados mais relevantes neste estudo, consideramos a relação entre uma maior adesão à cultura do *management*, com estratégias defensivas mais efetivas, permitindo aos trabalhadores continuar trabalhando. Por outro lado, a baixa adesão a estes novos modelos satura as defesas, ocasionando mais vivências de sofrimento e, mesmo o risco de adoecimento.

Palavras-chave: Saúde do Trabalhador. Psicodinâmica do Trabalho. Bancários. Gestores Intermediários.

ABSTRACT

This work aims to study the links between mental health and work, more specifically the banking dynamics pleasure-suffering occupying position of middle managers in a state bank, located in the state of Rio Grande do Sul, in different agencies, different cities. It is based on the importance of studying the experiences related to pleasure and suffering at work, as well as the significance of management work, as well as interest in investigating whether managers with different times in office perceive differently the pleasure and suffering work-related. This is because few studies have aimed to deepen knowledge about these middle managers. Our research is based on the theoretical and methodological assumptions of the Clinic for work psychodynamics. The qualitative method was used, carrying out semistructured individual interviews with middle managers. With regard to pleasure and pain sources in the work of these middle managers, our studies indicated that the experiences of pleasure can be related to satisfaction in solving customer problems. With regard to suffering, this was related to overcharging goals, considered unattainable, intensified by the existence of individual assessments, and these are objective, disregard effort employed to perform a task, which causes frustration. The excessive volume of service is also mentioned as causing discomfort, beyond the ethical suffering, that puts the worker in a moral dilemma, not knowing whether to meet the company designs, or customer needs. These factors that cause suffering, can often culminate in worker illness. The factors identified either as sources of suffering, either as sources of pleasure, were: recognition, sense of stability and quantofrenia. With regard to defensive strategies used by workers to keep yourself working, possible to detect been denial, rationalization, rethink the choice not to bring about reflection. We design all of them as defense strategies and health, aimed at protecting the mental health of the worker against decompensation, but do not change the organization of work. The axis meaning the management work has shown us that the managers interviewed, has strongly internalized the guidelines of the organization, because of this, his work is mainly focused on the task. There are rare cases in which the meaning of work is linked to values relating to the construction of identity, recognition and interpersonal skills in addition to those of dual rationality, however we understand that the instrumental rationality still overlaps. So do not astonishes the appearance of numerous experiences related to suffering at work, as the satisfaction be more closely related to the subjective nature of that. Among the most important findings in this study, we consider the relationship between greater adherence to the management culture with more effective defensive strategies allowing workers to continue working. On the other hand, the low adherence to these new models, saturate the defenses, causing more experiences of suffering, and even the risk of illness.

Keywords: Health Worker. Psychodynamics at work. Bank. Interim managers.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Dados sócio-demográficos dos trabalhadores entrevistados.....	57
QUADRO 2 – Relação dos objetivos da pesquisa com os comentários verbais/apontamentos dos trabalhadores	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADT/HCPA	Ambulatório de Doenças do Trabalho do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.
LER/DORT	Lesões por Esforço Repetitivo/Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho.
LPdT	Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho.
OCT	Organização Científica do Trabalho.
OMS	Organização Mundial da Saúde.
PdT	Psicodinâmica do Trabalho.
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS	15
2.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
2.2 OBJETIVO GERAL	15
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3 REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO: FUNDAMENTOS, PRESSUPOSTOS E OPERADORES CONCEITUAIS.....	16
3.2 A GESTÃO E O TRABALHO DO GESTOR	23
3.3 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SEUS ENGENDRAMENTOS NO TRABALHO BANCÁRIO.....	35
3.4 O CAMPO DE PESQUISA, DO TRABALHO NO BANCO.....	40
4 METODOLOGIA	44
4. 1 DA DEMANDA	46
4.1.1 Da definição do grupo de pesquisadores	48
4.2 DA PRÉ-PESQUISA.....	48
4.3 DA PESQUISA PROPRIAMENTE DITA.....	50
4.3.1 Análise da demanda	51
4.3.2 O material de pesquisa	51
4.3.3 Participantes da pesquisa: caracterização dos trabalhadores	53
4.3.4 Observação clínica	56
4.3.5 O método da interpretação	57
4.3.6 Validação e refutação	57
5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
5.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	59
5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	63
5.2.1 Ser gestor: entre o prazer e o sofrimento no trabalho	63
5.2.1.1 <i>Reconhecimento</i>	65
5.2.1.2 <i>Resolução de problemas</i>	71

5.2.1.3 <i>Sensação de estabilidade</i>	73
5.2.1.4 “[...] <i>Uma venda induzida pela meta imposta. Que daí tu fica mal</i> ”.	76
5.2.1.5 “ <i>O banco hoje em dia, ele faz um terrorismo com os funcionários [...]</i> ”.....	78
5.2.1.6 “[...] <i>Então eu já entrei no banco já atulhada, e nunca tive um dia tranquilo, de pouco movimento, pouco serviço [...]</i> ”.....	84
5.2.1.7 “ <i>A gente é um número [...]</i> ”.....	88
5.2.1.8 “[...] <i>Esperando chegar o final de semana, pra poder viver.</i> ”.....	90
5.2.2 Estratégias defensivas	96
5.2.3 O significado do trabalho de gestão	99
5.2.4 Adesão à cultura do <i>management</i>	103
5.2.5 Traços de potência e resistência	144
6 CONSIDERAÇÕES	117
REFERÊNCIAS	122
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	134
APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	137

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado de pesquisa realizada com a finalidade de estudar **como se dá a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho de bancários que ocupam cargos de gestão em instituições estatais**. A escolha por esta população em específico, quer sejam gestores de carteira de clientes, decorre de três motivos essenciais: o fato de que segundo Aguiar (2012), poucos estudos foram realizados a fim de compreender a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho de ocupantes de cargo de gestão, é um deles.

O outro está relacionado as pesquisas de Dejours (2009), apontando que uma maior subjetivação tem relação com níveis hierárquicos mais altos. A gerência média ficaria no lugar que Dejours (2009) chama de “nível executivo intermediário”¹ sendo o alvo prioritário em caso de conflito, provocando sofrimento e exacerbação. Pois estes são vítimas da desconfiança e tática do segredo, por parte dos subordinados, além de ter de suportar o confronto e as pressões provocadas pelos executivos que estão acima deles e pela direção da empresa. Tais descobertas podem ou não ser corroboradas na realidade brasileira, tendo em vista asserção de Aguiar (2013) sobre, encontrarem-se diferenças nos achados de Psicodinâmica do Trabalho aqui no Brasil em relação aos da França, por conta de particularidades socioculturais, as quais não se atribuíam importância, mas que influenciam nos modos de gestão do trabalho.

O último, porém não menos importante, quiçá talvez determinante, deriva-se de uma prática, uma experiência de 14 anos como trabalhadora do setor bancário. Os anos como trabalhadora, suscitaram inúmeras inquietações, as quais acredito serem oriundas de uma não aceitação da organização do mundo do trabalho como se delineia no contemporâneo e que, mais adiante, será explicitada com detalhes, mas antecipando algumas pistas o trabalho tem como características, sobretudo, o individualismo nas relações de trabalho, a massiva competitividade e a intensificação do trabalho.

Um questionamento que poderia surgir seria o de porque nos ocuparmos com assuntos relacionados ao trabalho e aos trabalhadores? Bem, mesmo com todas as transformações pelas quais o trabalho vem passando desde a década de 1980, com

¹ Grifo nosso.

a globalização, as mudanças rápidas que vem ocorrendo no mercado, decorrente desta, o surgimento do Modelo Japonês ou Toyotismo, que inaugura o processo de reestruturação produtiva, trabalho flexível, terceirizações, implicando na horizontalização do trabalho e descentralização das decisões, na gestão conjunta, resultando em funcionários mais aderentes às políticas da empresa (AGUIAR, 2013). Isso levou alguns pensadores a decretarem o fim do trabalho (GORZ, 1982), acreditamos naqueles que falam de uma exaltação do trabalho, bem como, de seu papel fundamental na construção da identidade dos sujeitos (ANTUNES, 1999, 2002; CASTEL, 1999; LAZZARATO, NEGRI, 2001; DEJOURS, 2001; DEJOURS, 2008; BARRETO, HELOANI, 2014, dentre outros).

Diante deste cenário, cito alguns dos questionamentos produzidos e que serviram para nortear os objetivos específicos do presente estudo: os trabalhadores conseguem fazer relações entre o modo de produção esperado pela organização com sua postura organizacional? Sobretudo em se tratando de trabalho bancário, no qual os produtos são intangíveis, portanto dificultado ainda mais a noção de processo produtivo, sobressaindo-se a questão da alienação à medida em que não é possível ver o produto do seu trabalho? Pergunto-me ainda, se o sujeito tem noção do quanto está trabalhando para sobrevivência, num mercado de desemprego estrutural e do quão pouco possa estar em busca da realização profissional? Partindo-se do pressuposto do trabalho como forma de sobrevivência, podemos então nos questionar qual a influência do prazer/sofrimento no trabalho na vida laboral e pessoal do trabalhador? Caso o trabalhador esteja efetivamente em sofrimento, quais são as estratégias individuais e/ou coletivas que emergem a fim de enfrentar o dia a dia no trabalho? Por fim, gestores com tempos diferentes no cargo são capazes de identificar diferenças significativas na percepção de prazer/sofrimento no trabalho?

Baseada nas questões norteadoras, construíram-se alguns objetivos específicos a serem atingidos no decorrer desta pesquisa, que seguem: **elencar as fontes de prazer e sofrimento oriundas do trabalho bancário dos ocupantes de cargos de gestão intermediária**, bem como **descrever o significado do trabalho para estes gestores intermediários que trabalham em bancos**. Mas sobretudo, o que será o diferencial desta pesquisa, **apurar as diferenças na percepção de prazer/sofrimento no trabalho em gestores intermediários com tempos**

diferentes no cargo, pois inferimos que com o passar do tempo trabalhando na mesma empresa e no mesmo cargo, as pessoas podem ter tanto suas expectativas, quanto suas motivações modificadas.

Para atingir os objetivos propostos pelo presente estudo, procederemos a uma pesquisa qualitativa, viabilizada por meio de entrevistas semiestruturadas e analisada à luz da Psicodinâmica do Trabalho, a qual correlaciona equilíbrio mental e trabalho, sendo este produtor de subjetividade e estruturante psíquico. A escolha pelo entendimento deste processo, a partir da Psicodinâmica do Trabalho, ocorreu pois esta analisa o sofrimento com foco na normalidade e, não somente nos processos patológicos, considerando justamente a importância do trabalho como estruturante psíquico, logo, fundamental em se falando de saúde mental do trabalhador. Sendo que a partir desta pesquisa, busca-se contribuir de alguma forma, a fim de que os trabalhadores possam refletir sobre o seu trabalho, reforçando os pontos de sanidade/normalidade.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como se dá a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho de bancários que ocupam cargos de gestão intermediária em um banco estatal?

2.2 OBJETIVO GERAL

Analisar como se dá a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho de bancários que ocupam cargos de gestão intermediária em um banco estatal.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as fontes de prazer e sofrimento oriundas do trabalho bancário no que diz respeito aos ocupantes de cargos de gestão intermediária.
- Descrever o significado do trabalho para gestores intermediários que trabalham em bancos.
- Apurar as diferenças na percepção de prazer/sofrimento no trabalho em gestores intermediários com tempos diferentes no cargo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo está dividido em três partes, as quais articulam reflexões a respeito dos principais pressupostos teóricos que irão sustentar a presente dissertação. Iniciamos explicitando os fundamentos, pressupostos e principais operadores conceituais da Psicodinâmica do Trabalho, metodologia que norteará nossa análise. Em seguida serão tecidas algumas considerações acerca do trabalho de gestão, a fim de melhor compreender os sujeitos desta pesquisa, seguimos trazendo dados acerca do impacto da reestruturação produtiva no trabalho bancário, para finalizar a discussão teórica, falaremos um pouco sobre a história do banco X e sobre o trabalho de gestão neste.

Tal formatação foi escolhida em consonância com os objetivos propostos, tendo em vista o presente projeto de pesquisa ter como escopo as vivências de prazer e sofrimento no trabalho bancário contemporâneo, mais especificamente dizendo respeito ao trabalho de gerentes de relacionamento, fazendo-se necessário direcionarmos nosso olhar para o cenário no qual o trabalho de gestão vem se constituindo nos últimos anos até assumir sua atual conformação, posto que os modos de trabalhar tem influência nos modos de viver, ocasionando particularidades no decorrer do tempo.

3.1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO: FUNDAMENTOS, PRESSUPOSTOS E OPERADORES CONCEITUAIS

A consolidação e propagação do ideário neoliberal, fomentou o surgimento de novas formas de organização, gestão e administração do trabalho, alicerçados no sacrifício da subjetividade em prol da rentabilidade e competitividade. Estas, se utilizam da avaliação quantitativa e objetiva do trabalho, que funcionam como mecanismo de dominação e intimidação; e da individualização, que conduzem ao acirramento da competitividade, incita condutas desleais e a destruição da solidariedade. Em consequência, ao mesmo tempo em que se verifica o colossal aumento dos lucros e da produtividade, também se dá degradação da subjetividade e do trabalho (DEJOURS, 2004).

Ponderemos portanto, o imbricamento entre subjetividade e trabalho, visto a centralidade deste na formação da identidade dos sujeitos, nas relações de gênero e como construção social, envolvendo tanto a dimensão biológica quanto erógena do corpo. Destacamos que trata-se de uma identidade em construção, dirigida ao outro, porquanto, sempre trabalhamos para um terceiro, não somente para nós mesmos, em busca de confirmação e realização. O trabalho reconhecido, além de propiciar a transformação do próprio sujeito, viabiliza a realização no campo social (DEJOURS, 2001). Dessa forma, tanto pode ser fonte de satisfação, realização e bem-estar, quanto de sofrimento, desgaste, angústia e insatisfação. Ademais, quanto menor a rigidez da organização do trabalho, maiores as possibilidades de equilíbrio psíquico e atingimento da satisfação por meio do trabalho (DEJOURS, 1987; MERLO *et. al.* 2003).

Partindo-se do pressuposto de que toda crise psicopatológica é precipuamente de ordem identitária, ratifica-se pois, que a identidade é basilar para a saúde mental. Isto pressupõe que pelo trabalho temos uma outra chance de restituir nosso equilíbrio psíquico, bem como, nossa saúde mental. Bem, ao concebermos, assim como Dejours (2001), o trabalho como potente desvelador da subjetividade, caso seja prestigiado; por outro lado encontram-se a serviço da destruição daquela, quando desvalorizado destituído de sentido e repetitivo. Temos então que, transformar a subjetividade, quer acrescentando ou enaltecendo, quer diminuindo ou mortificando (DEJOURS, 2004). Desta forma, entende-se que não há neutralidade no trabalho, sempre haverá uma produção, quer seja no âmbito da saúde quer da doença (DEJOURS, 2001; DEJOURS, 2007; DEJOURS; MELLO NETO, 2012). Por conseguinte “[...] se ele não oferecer a possibilidade de reconhecimento, só produzirá sofrimento e progressivamente impelirá o sujeito para a descompensação” (p. 90). Trata-se aqui da “psicodinâmica do reconhecimento” (DEJOURS, p. 34, 2007), a qual exerce papel essencial “no destino do sofrimento no trabalho e na possibilidade de transformar o sofrimento em prazer” (p.34).

Tendo em vista esta estreita relação entre trabalho, saúde mental e subjetividade, acrescentando-se a este cenário a característica de flexibilidade inerente às políticas neoliberais, as quais se estenderam à todos os âmbitos de nossas vidas e ocasionaram mudanças profundas, principalmente no que diz respeito aos modos de organização do trabalho e, por conseguinte, aos modos de subjetivação do

trabalhador, surgem as chamadas clínicas do trabalho. Teorias estas, que segundo Bendassolli e Soboll (2011) evidenciam as relações entre trabalho e modos de subjetivação, produzindo conhecimentos que intuem conscientizar os sujeitos a despeito das situações vivenciadas nas relações de trabalho, tencionando transformar a realidade.

É imperativo ressaltar, em acordo com Bendassolli e Soboll (2011), que clínico aqui não possui uma conotação de consultório clínico, restringindo-se a questões individuais. Ao contrário, remete ao campo social, ao apreciar as relações do trabalho com as vivências de sofrimento fundadas nas questões objetivas e subjetivas do labor. Portanto, não há intenção de ignorar as questões sociais, restringindo-se aos processos intrapsíquicos do sujeito. Diversamente, enseja ser uma clínica social do trabalho, visto se equilibrar no frágil limite entre a psique e o social, vislumbrando em meio a eles “jogos complexos de reciprocidade e tensão”. (p. 16). Complementarmente, Perez (p. 76, 2012), entende que estas clínicas legitimam a:

[...] centralidade psíquica e social do trabalho, este compreendido como uma atividade concreta e ao mesmo tempo simbólica constitutiva do laço social e da subjetividade dos trabalhadores. Por isso atribuem importância sobre as demandas trazidas pelo mundo do trabalho aos pesquisadores.

Dentre as possibilidades que se apresentam no campo da clínica do trabalho, optamos neste estudo, por discorrer acerca dos pressupostos da clínica em Psicodinâmica do Trabalho, haja vista sua expressiva importância nos últimos anos, por conta dos notórios resultados e respostas apresentadas às inquietações concernentes aos conflitos no mundo do trabalho (SELLIGMANN-SILVA, 1990; BUENO, MACÊDO, 2012). Christophe Dejours é seu representante mais expressivo, desenvolvendo seus estudos desde 1980, acerca das imbricações entre saúde mental e adoecimento associado ao trabalho, fundamentado nas teorias psicanalítica, ergonomia e sociologia do trabalho (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). A proposta de pesquisa de Dejours, privilegia o estudo da normalidade, em detrimento da patologia. O método de intervenção proposto é pautado na escuta, interpretação e devolução, mostrando-se contrário à utilização de questionários, epidemiologia ou observação do cotidiano do trabalho, privilegiando a escuta. Esta,

devendo ser executada de maneira coletiva, por rechaçar visões individualizantes neste âmbito (JACQUES, 2003).

Em seus estudos iniciais Dejours (DEJOURS, ABDOUCHELI, 1990) interessava-se pela “análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho” (p. 120), qual seja, a chamada Psicopatologia do Trabalho. Estava, portanto, centrado nos conflitos decorrentes do encontro de um sujeito, com sua história distinta, frente ao ambiente de trabalho. A escolha pelo termo psicopatologia, repousou no fato de conter em sua raiz o *pathos*, que não se restringe somente à doença ou loucura, mas também ao sofrimento. Desta forma, Dejours (1989, 2004) acredita que o trabalho não deve circunscrever-se à experiência patológica, devendo ser enfatizado o estudo da normalidade em maior grau que a patologia. Assim como Dejours e Abdoucheli (1990), nossos estudos não estarão centrados no caráter mórbido, mas a partir de sua amplitude, relacionada à psicopatologia da vida cotidiana, do trabalho e até mesmo da normalidade.

Evidenciamos aqui, que no decorrer de suas pesquisas, Dejours opera uma alteração na nomenclatura a qual passa de Psicopatologia do Trabalho para Psicodinâmica do Trabalho. Isto porque, o objeto de estudo se expande, procedendo-se uma análise da dinâmica dos processos geradores de prazer e sofrimento decorrentes das interações no ambiente de trabalho (SELLIGMANN-SILVA, 2009). Isto implica dizer que o objeto da Psicodinâmica do Trabalho, modifica-se, constituindo-se então, na vida psíquica do sujeito do trabalho, focalizando o sofrimento psíquico e os mecanismos de enfrentamento empregados pelos trabalhadores, a fim de transformar em prazer (DEJOURS, 2004). O objetivo da construção desta disciplina é fazer com que os sujeitos do trabalho procedam uma análise da sua situação, organizando condutas, comportamentos e discursos (SELLIGMANN-SILVA, 2009) que lhes permitam compreender suas inter-relações com o trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990).

Como resultado das investigações empreendidas, Dejours e Abdoucheli (1990), verificaram que a organização do trabalho tem potencial nocivo à saúde

mental dos operários. Esta, que compreende de um lado a divisão do trabalho – relacionada à divisão de tarefas, cadências, ou, o modo prescrito – de outro lado, está a divisão de homens – que concerne à divisão de responsabilidades, hierarquia, comando (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990; DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993). Isto porque a atuação da organização do trabalho ocorre pela via do funcionamento psíquico. A divisão de tarefas fomenta no sujeito o sentido e interesse pelo trabalho, enquanto a divisão de homens, mobiliza o lado afetivo e as relações interpessoais (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990).

Partindo-se do pressuposto da nocividade da organização do trabalho, temos que o conflito entre esta e o funcionamento psíquico do sujeito é que provocam sofrimento. O sofrimento então constitui-se em uma luta constante entre sujeito e a organização do trabalho, impelindo-o à doença mental (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990). Salientamos pois, que o sofrimento aqui, deve ser entendido como “[...] a vivência subjetiva intermediária entre doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar) psíquico” (p. 127). Por este viés, a normalidade é compreendida como resultado entre o sofrimento e a luta contra este, no trabalho. Do que depreende-se, que normalidade não pressupõe inexistência de sofrimento (DEJOURS, 1989, 2007).

Mas mesmo o sofrimento não consiste em algo estático. Deste modo, se há sofrimento, estratégias defensivas são desencadeadas, tanto no âmbito individual, quanto no coletivo (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990, DEJOURS, 2007, DEJOURS, 2008). Para Perez (2012), a eclosão destas estratégias deve-se às adversidades fomentadas pela associação entre ambientes de trabalho insalubres e exigências de produtividade. As defesas que irrompem estão a serviço de modificar, transformar, até mesmo mitigando a percepção dos trabalhadores frente à realidade que se apresenta e os faz sofrer. Isto porque, na impossibilidade de controlar as pressões organizacionais, as defesas atuam minorando as impressões a respeito das pressões que ocasionam o sofrimento (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990).

Com relação às estratégias coletivas de defesas, faz-se necessário explicitar que estas emergem quando vários sujeitos, ao experimentar o sofrimento, unem esforços na construção de uma defesa comum. Elas operam como regras, através de um consenso, somente se sustentando por este (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990). Entretanto, se por um lado, tais estratégias conferem ao sujeito a garantia de

uma estabilidade psíquica, que o mantém trabalhando, adaptado às pressões e evitando a loucura, fato que não seria possível apenas com seus mecanismos individuais. De outro, há uma estabilização na sua relação subjetiva com a organização do trabalho, que nutre uma recusa à mudança. A estratégia defensiva torna-se tão importante aos trabalhadores, que corre-se o risco da alienação (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990, DEJOURS, 2007).

Nestes casos, Dejours e Abdoucheli (1990) chamam a atenção, pois a alienação surge quando a estratégia defensiva torna-se um objetivo. O sofrimento é vivido como resultado do enfraquecimento das defesas, ao invés de ser visto como consequência do trabalho. Há uma impossibilidade de aceitar a dor como oriunda do trabalho. Paradoxalmente as estratégias defensivas figuram como promessa de felicidade (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990), na medida em que atuam como coadjuvantes, tornando aceitável, o inaceitável (DEJOURS, 2007). Neste contexto, Merlo e Mendes (2009) destacam uma característica importante da Psicodinâmica do Trabalho que repousa no destaque aos coletivos de trabalho, em oposição aos interesses individuais, sendo que:

Após diagnosticar o sofrimento psíquico em situações de trabalho, ela não busca atos terapêuticos individuais, mas intervenções voltadas para a análise da organização do trabalho à qual os indivíduos estejam submetidos. Especialmente para as estratégias construídas coletivamente para dar conta do trabalho prescrito, evitando o sofrimento e buscando o prazer. (p. 143).

O que se percebe, entretanto, é o enfraquecimento desses coletivos, devido às novas configurações da organização do trabalho, fomentadas pelas políticas neoliberais e instauração do Toyotismo, os quais provocaram também a expansão do trabalho dito imaterial, havendo uma valorização das características intelectuais e criativas do trabalhador, a nível individual.

No que diz respeito a tais características ora apreciadas, Dejours e Abdoucheli (1990), explicitam haver um tipo específico de inteligência, que diz respeito à invenção, criatividade, imaginação, dentre outros. É uma inteligência do corpo, chamada de inteligência astuciosa. Ela relaciona-se às prescrições impostas pela organização do trabalho real. Porém, subverte-as, utilizando métodos mais eficazes, a fim de atender os objetivos do trabalho, sem se ater aos modos operatórios determinados. Esta “inteligência do corpo se forma no e pelo trabalho;

ela não é inata, mas adquirida no exercício da atividade” (DEJOURS, p.29, 2004). A inteligência astuciosa, resultante do sofrimento criativo, conforme Dejours e Abdoucheli (1990), funciona não apenas como atenuante daquele, mas na medida em que é bem sucedida em seu exercício, leva ao prazer.

Existem, todavia, alguns requisitos que devem ser atendidos para viabilizar o exercício deste tipo de inteligência. Individualmente, é fundamental que o trabalho faça sentido para o sujeito. Há também imposições de ordem social, estes, dizem respeito ao reconhecimento pela hierarquia, relacionado à utilidade; e pelos pares, de habilidade, inteligência, talento pessoal, originalidade e beleza. É através deste reconhecimento, que o sujeito torna-se singular, tendo portanto, caráter identitário (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990). Destacamos pois, que tal reconhecimento, não se constitui em uma pretensão secundária dos trabalhadores. “Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho” (DEJOURS, p. 34, 2007), ou seja, a motivação.

O desafio da inteligência astuciosa, contudo, reside no fato de se interpor na defasagem encontrada entre a organização real e a prescrita do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990). Sendo que o real do trabalho, se dá a conhecer ao sujeito, justamente por esta defasagem. Dejours (2004, 2007) assevera que independente das particularidades da organização do trabalho e da concepção, na execução diária das tarefas, é inviável alcançar os objetivos da tarefa, cumprindo rigorosamente os normativos e procedimentos (“*grève du zèle*”) (p.30). Por este motivo, os trabalhadores ajustam, constantemente as prescrições, incorrem em infrações ou se utilizam da trapaça para realizar seu trabalho, não por pura indisciplina ou desejo de infringir as regras, mas a fim de executá-lo com qualidade (DEJOURS, 2008; DEJOURS; MELLO NETO, 2012).

A fim de concluir, porém não esgotar as ponderações que vimos fazendo a respeito do que nos parecem ser os principais pontos da PdT, debrucemo-nos agora na relação entre hierarquia e possibilidades de subjetivação. Dejours e Abdoucheli (1982) afirmam que [...] “a *Subjetivação* do Trabalho vai crescendo à medida que se sobe na hierarquia” (p. 41), sendo que para os níveis hierárquicos de base, inexistente ou existe pouco espaço para o sujeito. Tendo em vista o escopo do presente projeto de pesquisa, é imperativo destacarmos, para além destas constatações, a assertiva de Dejours e Abdoucheli (1990) sobre o sofrimento, o qual constitui-se como

irremissível e onipresente, portanto, independente de nível hierárquico (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990; DEJOURS; JAYET, 1991).

Em pesquisa realizada por Dejours e Jayet (1991) numa indústria de processo, estes verificaram que, no caso dos níveis executivos intermediários, tendo em vista a situação de intermédio entre operários de bases e altos executivos, aqueles, constituem-se como alvo privilegiado, à mercê de sentimentos tanto de sofrimento quanto da irritação. Além disto, vivenciam constantemente o medo, devido à sua responsabilidade em caso de acidentes, por estarem cientes da defasagem entre o trabalho prescrito e o real. Bem como da desconfiança em relação aos seus subordinados, decorrentes das pressões do labor do dia a dia. Os autores acrescentam ainda, no momento em que os executivos se utilizam da manipulação do poder, garantindo que o processo de trabalho ocorra sem contratemplos, os efeitos sobre eles próprios são consideráveis. Isto porque, ao utilizar-se da manipulação, sendo esta uma prática extremamente pessoal, o consenso entre os demais executivos é inviabilizado. Logo, há uma exacerbação das tensões, que os condenam à uma solidão quase absoluta, no enfrentamento das adversidades. Estudos posteriores de Dejours (2007), corroboram com tais constatações, complementando ainda, a respeito dos gerentes, que estes também sofrem por conta das novas configurações da gestão. É com base nas constatações apresentadas por esta conjuntura, que reafirmamos a importância do estudo ora proposto.

3.2 A GESTÃO E O TRABALHO DO GESTOR

Centrado sobre si mesmo, o indivíduo “esquece” de se interrogar sobre o funcionamento global da empresa, particularmente sobre a violência que nela reina. (GAULEJAC, p. 193, 2007).

Etimologicamente gestão² vem do latim *gestio*, significando ato de administrar, gerenciar ; ou, *gerere*, levar, realizar. Afora sua etimologia, o termo possui inúmeras acepções concernentes à diversas áreas do conhecimento. No decorrer do tempo, entretanto, com as reconfigurações dos modos de produção, os modos de gestão adquiriram conformações diferentes. Este item, tenciona explicitar

² Disponível em: <http://origemdapalavra.com.br/site/palavras/gestao/>.

algumas contribuições de diferentes autores sobre tais aspectos, tendo em vista seus atravessamentos com o objeto desta pesquisa.

Primeiramente, é preciso compreender, conforme nos chama atenção Chanlat (2011), “[...] que toda organização produz relações de poder” (p. 112), portanto, ela constitui-se como reguladora dos laços sociais, dentro e fora das organizações. Para além disso, o que é essencial também, é que cada ser humano possui maior ou menor potencial de intervir em seu ambiente, incluindo o mundo do trabalho. Entretanto, há de se considerar a subjetividade, sendo essa o centro da discussão que pretendemos empreender, tanto no que diz respeito aos efeitos sobre aquela nos modos de trabalhar, quanto aos modos de gerir.

Iniciemos conceituando gestão, nos termos da Administração, temos que esta consiste em um processo de coordenar e supervisionar o trabalho de outrem, a fim de que as atividades sejam desempenhadas de maneira eficiente e eficaz (ROBBINS, COULTER, 1998). Em nossos termos, gerir pressupõe o ato de orientar o trabalho de terceiros, mobilizando-os a fim de atingir os objetivos estabelecidos, no menor tempo e com mínimos recursos possíveis, impreterivelmente redundando em lucro.

O gerencialismo, analogamente ao trabalho contemporâneo, não teve origem com o surgimento da humanidade, longe disso, acreditamos que seu aparecimento tem estreita relação com a emergência e as mutações advindas do capitalismo. Braverman (1987) explicita que questões relacionadas à gerência, teriam surgido um pouco antes da era do capitalismo industrial, onde, expressivo número de operários vinculavam-se a um único capitalista. Entretanto, já nas cooperativas ou reuniões de artesãos, havia necessidade de alguém para coordenar os diversos processos, implicando o aparecimento de uma gerência rudimentar. Mesmo com o surgimento das primeiras fábricas opera-se numa lógica de produção em que o artesão decidia como realizar seu trabalho, imbuido de seu saber anterior. Destacamos que, apesar de o artesão não ter mais a propriedade dos instrumentos de produção, ele ainda mantinha certa autonomia e independência que possibilitava resistir ao controle (MOTTA ; VASCONCELOS, 2006).

Com a expansão das indústrias e uma maior variabilidade de processos, as funções de coordenação e concepção carecem de alguém que seja incumbido desse papel – da gerência. Inicialmente é o capitalista, por conta de sua propriedade

sobre o capital, que fica imbuído desta função. Este, visando a acumulação de capital e pelo fato de utilizar-se de mão de obra assalariada procedia um controle sistemático e minucioso sobre os processos de trabalho, que destoava completamente do tipo de administração exercida anteriormente. A gerência primitiva, do capitalismo industrial, lançava mão da coerção a fim de habituar os trabalhadores às tarefas e conservá-los trabalhando, impunha horas regulares de trabalho àqueles, enfim, era rígida e tirânica. Tais imposições eram legalmente amparadas, constituindo-se em um “[...] método de total dominação econômica, espiritual, moral e física [...]” (BRAVERMAN, p. 67, 1987). A gerência neste contexto, encontra-se em construção sendo calcada no controle, como conceito fundamental, por conta dos novos arranjos sociais que estruturam o processo produtivo, a lembrar, as relações contratuais livres e a divisão do trabalho.

Por volta do final do século XIX, o tamanho das empresas é significativamente maior e a aplicação da ciência à produção começa a ser sistematizada. Através de Frederick Taylor, começam a se delinear os pressupostos da Organização Científica do Trabalho (OCT)³, que visava redefinir o trabalho, atendendo aos novos ritmos de produção, imprimindo maior velocidade ao processo produtivo, barateando os preços e viabilizando o acesso aos produtos (BRAVERMAN, 1987). A torção mais expressiva que Taylor faz em relação à gerência, segundo Braverman (1987) é em relação a efetivação do controle sem precedentes, ao afirmar que a gerência deveria impor, com rigor, o modo de execução do trabalho, ao trabalhador, pois caso este tivesse qualquer poder decisório sobre o processo produtivo, o gerenciamento estaria fadado ao insucesso. A partir deste momento, a gerência é imbuída de papel central no controle dos processos, cabendo à mesma proceder a análise sistemática dos trabalhadores garantindo incessantemente maior produtividade.

³ A OCT abarca os modelos Taylorista e Fordista de gestão organizacional.

Ao constatar em seus estudos que a maioria dos problemas de produtividade nas fábricas provinham de variações significativas no tempo e no rendimento do trabalho individual dos operários, Taylor passa a pesquisar métodos de execução que reduzissem o tempo ocioso, imprimisse invariabilidade ao processo, além de serem estes estabelecidos pela gerência (MERLO, LAPIS, 2007; JOST, FERNANDES, SOBOLL, 2014). Ao gerente Taylorista cabia, afora o controle extremo, por meio do estudo dos tempos e movimentos, - o que lhe permitia escolher a melhor forma de executar a tarefa -, ensinar aos demais e supervisioná-los. Ele passa a ser o detentor do conhecimento, à ele é conferida a responsabilidade sobre o pensar, separa-se a concepção da execução. O operário, mero executor de tarefas, além de expropriado de seus instrumentos de produção, foi expropriado do seu saber (BRAVERMAN, 1987). Merlo e LApis (p. 62-63, 2007) asseveram, que consolida-se assim, “[...] no capitalismo, uma radical separação entre o saber e o fazer; entre a concepção, o planejamento e a execução, entre o trabalho manual dos operários e o trabalho intelectual das gerências”.

A estrutura organizacional no modelo Taylorista é rígida, hierarquizada, burocrática, permanentemente vigiada e controlada (MERLO, LAPIS, 2007), vigilância e controle que coadunam com o modelo de sociedade vigente, qual seja a disciplina, que têm como premissas a submissão e obediência. Por meio do exercício da disciplina, que forma o operário docilizado, obediente e útil, resta o ofício parcelado, repetitivo e sem sentido, aquele, tendo sido desapossado de sua capacidade criativa tem sua alienação intensificada (JOST, FERNANDES, SOBOLL, 2014). Reforçamos pois, que o papel da gerência neste período, estava ligado à apropriação do saber operário, que lhe garantia o conhecimento sobre os processos de trabalho, e ao mesmo tempo o controle acirrado sobre estes e sobre o desempenho do trabalhador, além de ser demandado a aplicar penalidades, padronizar o trabalho (em conjunto com administradores e engenheiros). “Para o capital, tratava-se de apropriar-se do *savoir-faire* do trabalhador, “suprimindo”⁴ a dimensão intelectual do trabalho operário, que era transferida para a gerência científica” (ANTUNES, p. 37, 2002).

Destacamos, em relação a tarefa de gerenciamento, que se por um lado o sujeito que realiza tal função, está a serviço dos interesses do capital, prestando-se

⁴ Grifo do autor

a efetuar um controle disciplinar sobre os operários; por outro lado, é possível inferir, que a este também é atribuído um lugar de objeto, visto viabilizar esta relação. Portanto, ao mesmo tempo que expropria o saber operário é refém das próprias prescrições de sua função (limitado em sua criatividade), pois mesmo nas atividades de planejamento, também se encontra uma divisão de tarefas e restrições quanto às interações entre funcionários (TAYLOR, 1995). Quanto à estas conformações, Moraes, Vasconcelos e Fonseca (2013) referem ser fonte de sofrimento na medida em que infligem sofrimento aos subordinados, ao mesmo tempo, submetendo-se aos desígnios da empresa voluntariamente, ademais sua posição hierárquica é vista mais como ligada à função do “capataz” (p. 209) do que ao do gestor propriamente.

A OCT expande-se a partir de 1910, com a consolidação do Taylorismo, associado aos princípios, métodos e tecnologia de Henry Ford, que ocasionou o recrudescimento da divisão do trabalho e parcelização das tarefas (MERLO e LAPIS, 2007). Para esses autores, “é como se as ordens das chefias e o controle direto [...] com a imposição de tempos e de movimentos de execução, fossem incorporados às instalações (p. 64)”. O parcelamento das tarefas e a incorporação da esteira rolante à linha de montagem racionalizou ao máximo a produção, pois eliminava quase que por completo os movimentos desnecessários, em consequência reduzia custos também (MOTTA, VASCONCELOS, 2006). Logo, os princípios básicos do Taylorismo permanecem, afora alguns diferenciais que discutiremos adiante.

Harvey (1992) destaca a visão inovadora de Ford, que ultrapassa os limites da fábrica, e se estende aos modos de vida do trabalhador, sobretudo quando põe em prática a lógica de oito horas de trabalho por cinco dólares, vislumbrando a condição de surgimento de um sujeito/consumidor. Ao aumentar a renda, pretendia garantir que os trabalhadores consumissem os produtos e a eles fosse possibilitado lazer, presumindo que saberiam fazê-lo, o que foi garantido por um controle, que também extrapola os limites da fábrica, na medida em que exige de seus funcionários certo tipo de conduta moral. Um novo modelo de desenvolvimento emerge, caracterizado pela produção e consumo em massa.

[...] produção de massa, significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, p. 121, 1992).

Merlo e Lapis (2007) entendem que o modelo Fordista, em meados de 1920 atinge seu ápice, sendo associado ao modo de vida americano, fundamentado no hedonismo⁵. Seu apogeu é favorecido no pós-guerra, por conta da associação entre o fortalecimento do Estado com as políticas Keynesianas, as quais deram origem a políticas de proteção social, o chamado *Welfare State*⁶ (HARVEY, 1992; MERLO, LAPIS, 2007). Com o emprego generalizado do modelo Fordista, intensifica-se a competição entre as empresas e os recursos destinados à melhoria das condições de trabalho são reduzidos. Além disto, trabalhadores imigrantes são introduzidos no processo, a fim de pressionar os salários, o que provoca degradação das condições de trabalho (GOUNET, 1999).

Salientamos que embora no modelo Fordista a posse do conhecimento continuasse sob o domínio da gerência, restringindo o operário à execução das tarefas, na compreensão de Faria (JOST, FERNANDES, SOBOLL, 2014) inicia-se a abertura de espaço para os trabalhadores com “algum talento mental”, muito embora fosse tratado da mesma forma que uma mercadoria. Portanto, se o Taylorismo centrava-se no corpo do sujeito e no controle de seus gestos, o Fordismo desencadeia um processo, mesmo que incipiente de valorização do saber operário, o que dá mostras de uma aproximação com a função gerencial, tal qual a conhecemos hoje, fundamentada na mobilização subjetiva do trabalhador.

Remetemo-nos aos estudos de Administração novamente, para nos ajudar a compreender as mudanças que ocorreram em relação ao entendimento sobre o funcionamento do trabalhador, que culminou com a atual forma de gerenciamento. Se na escola clássica de Administração, análoga ao Taylorismo, a concepção de natureza humana estava baseada no *homo economicus*, ou seja, aquele que é essencialmente racional e movido unicamente por gratificações monetárias. Com o

⁵ Hedonismo – a felicidade se dá por meio do incremento do consumo, constituindo-se como um objetivo a ser atingido.

⁶ *Welfare State* - estas consistiam em políticas subsidiadas pelo governo, a fim de incrementar a produção e o consumo, garantindo o pleno emprego, e conseqüentemente assegurando a lucratividade da produção em massa (HARVEY, 1992; MERLO, LAPIS, 2007).

surgimento da escola das relações humanas, a partir de 1930, esta visão é ligeiramente ampliada, reconhecendo-se que não é possível reduzir o comportamento humano à esquemas simplificados e mecanicistas, o sistema social no qual ele está inserido, bem como suas necessidades biológicas e afetivas devem ser consideradas, portanto o comportamento no trabalho não se resume à questões monetárias e aptidões técnicas. É o *homo socialis*, que explicita a modesta mudança que ocorre no modo de gestão Fordista, incentivando a participação dos operários, com restrições (MOTTA, VASCONCELOS, 2006).

Diante da crise mundial de 1960, principiam-se os sinais de enfraquecimento do Fordismo por sua incapacidade de refrear as contradições intrínsecas ao capitalismo, as quais estavam ligadas, sobretudo, à rigidez. Esta, tanto no âmbito dos investimentos nos próprios sistemas de produção em massa, mercados quanto em alocações e contratos de trabalho (HARVEY, 1992). A crise que atingiu os países capitalistas, manifesta pelo movimento estudantil, lutas dos trabalhadores contra as condições de trabalho vigentes, aliados ao choque do petróleo, enfraquecimento do dólar e flutuação da moeda, facilitam o surgimento, a partir dos anos 1970, de um novo modelo de organização do trabalho, o modelo japonês ou Toyotismo, que inaugura a era da acumulação flexível (HARVEY, 1992; MERLO, LAPIS, 2007).

Antunes (2002) acredita que as mudanças ocorridas neste período visam reorganizar o capital, frente à crise estrutural, recuperando a hegemonia do capitalismo. Merlo e Lapis (2007) entendem tratar-se de mudanças extremamente profundas, dizendo respeito aos avanços tecnológicos, internacionalização dos mercados e produção, busca por novos produtos e mercados, superação da rigidez, desterritorialização, dentre outras. De acordo com os mesmos autores, no intuito de elevação da produtividade, redução de custos e promoção de um efetivo controle de qualidade, surge a empresa enxuta, com menor contingente de trabalhadores, possibilitado pelos avanços da microeletrônica, assim, novas formas de organização do trabalho e da produção emergem. Dissemina-se o ideário Toyotista.

Com o propósito de atender a demanda imposta por essas novas formas de organização do trabalho e da produção, torna-se imperativo a emergência de um novo trabalhador. Frente à esta nova realidade, o envolvimento mais efetivo do

trabalhador é requerido. Este, segundo Merlo e Lapis (2007) deve ser mais qualificado, ter capacidade de raciocínio, bom relacionamento interpessoal, estar apto a manejar diferentes equipamentos e desempenhar várias operações, motivado e engajado – o conceito de colaborador manifesta-se. Antunes (2014) sustenta que este sujeito de aspecto mais participativo, – instigado pelo trabalho em equipe, em células de produção ou times de trabalho –, na verdade tem interiorizadas as formas de reificação (envolvimento, colaboração, competências, dentre outras), acentuando a degradação no trabalho e colaborando para o incremento da precarização e perda de direitos sociais.

Gaulejac (2007) sanciona a alegação sobre a interiorização das formas de reificação ao declarar que o poder gerencialista substitui as ordens e proibições por procedimentos e princípios interiorizados consoantes à lógica da organização. Isto implica em uma forma de poder, exercido a fim de modelar a realidade, que abarca a tomada de decisões, a fixação de orientações e objetivos, ou seja, quem estabelece “as regras do jogo”(p. 103) é que exerce o poder. Neste ponto, reside a sutileza do controle intrínseco, exercido sobre os trabalhadores.

A este respeito, Barreto e Heloani (2014) contribuem afirmando que tratam-se de técnicas mais sutis de controle, que “[...] requer uma política de envolvimento narcísico dos colaboradores e seus “feitores” (p. 55)”, a qual implica na manipulação de sua subjetividade, ou nas palavras de Gaulejac (2007), um sistema de dominação “sociopsíquico” (p.112), à serviço da conversão da energia libidinal em força de trabalho. Em complementação Bottega (2014) assevera que a sujeição infligida não se restringe à subjetividade, estende-se aos campos afetivo e psicológico também.

Retomando o campo de estudos da Administração, sob o olhar de Motta e Vasconcelos (2006), os quais atestam que a partir de estudos sobre motivação e liderança se originam as Teorias de Administração de Recursos Humanos, as quais conduzem ao conceito de *homo complexus*. Inaugura-se assim, o entendimento sobre as múltiplas necessidades do homem, sendo ao trabalho atribuído valor de inserção social, e tendo como central o desejo de autorrealização, implicando que em busca desta, os trabalhadores “[...] se envolvem mais com a organização e canalizam sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais” (p. 64). Surge então a gerência participativa, horizontalização das empresas, maior comprometimento das pessoas com a organização, ou seja,

tratam-se dos pressupostos do Toyotismo (MOTTA, VASCONCELOS, 2006). Chegamos então ao gestor contemporâneo.

Parece-nos contudo, que no Toyotismo há, em certa medida, um entrelaçamento na produção de subjetividade de gestores (assalariados) e trabalhadores, que não havia nos demais modelos de produção, visto justamente as já citadas: horizontalização das empresas, exigência de maior envolvimento e participação nas decisões. Encontramos para isso respaldo na afirmativa de Gaulejac (2007), no tocante ao gerenciamento intermediário, que com frequência é excluído dos processos decisórios, só restando à estes o caráter ambíguo da gestão, pois se por um lado partilham do sofrimento dos assalariados, por outro, são responsáveis pela violência imposta à estes. Logo, ainda segundo Gaulejac (2007), o sujeito imbuído do cargo de gestão, que emerge no sistema gerencialista, deve ser: “ [...] um modelo de personalidade narcísica, agressivo, pragmático, sem estados de alma, centrado sobre a ação e não tanto sobre a reflexão, pronto a tudo para ter sucesso” (p. 221, 2007). Ao mesmo tempo, mostrar-se versátil para enfrentar as contradições da empresa, do mundo do trabalho, pois do mesmo modo que estas exigem envolvimento total, a qualquer tempo podem não necessitar mais dos empregados. Em consequência, se propicia a emergência da “subjetividade fluida” (p. 191, 2007), com capacidade de mobilização inabalável e desinvestimento veloz.

O enunciado acima evidencia o quão paradoxal se constitui o poder gerencialista. Gaulejac (2007) explicita que a gestão gerencialista é apresentada como um progresso, em relação ao sistema disciplinar, por meio da primazia do lucro, do consentimento como construção e da mobilização subjetiva. Trata-se de uma forma de dominação fundada na “injunção paradoxal” (p. 121, 2007). Isto quer dizer que neste modelo de gerenciamento, tanto no nível operacional, quanto nos administrativos, os trabalhadores estão constantemente submetidos a incongruências. Exemplo disso é o incentivo ao trabalho coletivo, uma vez que a produtividade dele depende (GAULEJAC, 2007), ao passo que as avaliações são individuais, provocando o acirramento da concorrência e minando a colaboração, e isto tem consequências nefastas para a saúde do trabalhador (DEJOURS, 2008). Questionamo-nos pois, e temos o intuito de fazer algumas considerações a respeito

de qual é o papel do gestor, o que dele é esperado e como reage frente a este cenário?

Mendes e Siqueira (2014), contribuem substancialmente com essa discussão, ao destacarem a dimensão ideológica da gestão. Eles entendem que ela não é pautada na neutralidade, mas na ideologia, contemplando relações de poder dissonantes, que implicam na manipulação, controle e fascínio do sujeito, que é aprisionado por discursos e práticas sedutoras, com o seu consentimento. Gaulejac (2007) aquiesce tal visão e complementa que ela é claramente verificada na formação e pesquisa em gerenciamento, quando do uso dos mecanismos de poder.

Alves (2013), por sua vez, também concorda que a gestão, consiste em ato de mediação das novas formas de produção de capital, constituindo-se como trabalho ideológico, de sentido estranhado, uma vez que consiste em racionalizar os recursos materiais, visando à obtenção de produtos (materiais ou imateriais) divergentes das necessidades sociais do ser humano. Esta conjuntura é decorrente da subordinação da empresa à lógica financeira por meio de estratégias de gestão, que interiorizam a ideia de rentabilidade nos sujeitos, implicando na exigibilidade de resultados por todos (GAULEJAC, 2007). Trata-se portanto, do domínio político pela economia e, conseqüente perda de autonomia do Estado, que acarreta o domínio pelo capital financeiro. A sociedade transforma-se em um mercado, o qual exerce “[...] a gestão das populações e das relações inter-humanas, em escala internacional” (BIRMAN, 2013).

Neste contexto, nos parece que gestão e trabalhador são compreendidos como em polos opostos, sendo que um (gestor) está a serviço do capital, infligindo no outro (trabalhador) todos os tipos de mazelas, afim de atingir o objetivo maior da empresa, qual seja de aumento constante de lucratividade. Em complementação ressaltamos assertiva de Alves (p. 243, 2013):

A gestão como prática ideológica opera a “captura” da subjetividade, possui um efeito ideologicamente estressante sobre a subjetividade do homem-que-trabalha, corroendo a dimensão do ser genérico do homem como espécie – esta é a precarização do homem-que-trabalha.

Do *manager* é esperado, que interiorize o sistema de valores propostos pela empresa, seu ideal, deve tornar-se o dele. Para isso, utilizam-se complexos processos seletivos, garantindo que o valores individuais se aproximem ao máximo

aos da empresa, ou ao menos, busca-se os que possuam maior capacidade de adaptação ao comportamento esperado. Isto porque, segundo Gaulejac (2007), espera-se a identificação total com a empresa, aderindo aos projetos desta espontânea, livre e entusiasticamente. Além disto deve ser pró-ativo, ser exemplo para os demais, aderir aos projetos da empresa, primar pelo lucro, estar pronto a atender imediatamente as imposições dos acionistas, clientes, colaboradores e fornecedores.

Os cursos oferecidos na empresa, as avaliações empreendidas, bem como, os mecanismos de promoção, consideram o atingimento das metas (GAULEJAC, 2007), estas, em muitos casos, tem como prêmio bônus em dinheiro, carros, viagens, dentre outros. É necessário, porém, lembrar que muitos estudos foram realizados no sentido de esclarecer a respeito de tais recompensas – a chamada Teoria da Cenoura. Estes, têm indicado que maiores estímulos financeiros, diminuem proporcionalmente a motivação intrínseca. Isto porque, ao tornar rotineiro os bônus por metas, as pessoas “esquecem” os objetivos reais do seu trabalho, perdendo o prazer de realizar um trabalho bem feito, muitas vezes, utilizando-se de atalhos para chegar ao resultado (DOWBOR, 2011). Corrobora com este cenário, assertiva de Gaulejac (2007), que argumenta: se vivemos em um mundo onde impera a especulação financeira, o que esperar de sujeitos, os quais têm sua medida de sucesso atrelada aos seus ganhos, e além disso, que “[...] continuem a valorizar a integridade, a honestidade, a satisfação com um belo trabalho ou a preocupação com o bem comum?” (p. 167).

Mendes e Siqueira (2014) nos chamam a atenção para como essas formas de gestão pressionam as pessoas que trabalham tolhendo a emergência de um sujeito com o mínimo de autonomia. Nesta mesma perspectiva Gaulejac (2007) afirma que “o *manager*, mais que qualquer outra pessoa, interioriza fortemente a contradição capital/trabalho” (p.43). Em meio as sequenciais e inumeráveis decisões que precisa tomar, não raras vezes precisando ponderar fatores incompatíveis, o *manager* tem papel mediador, devendo suportar as injunções sem enlouquecer. Se por um lado Identifica-se fortemente com os interesses da organização, interiorizando a lógica do lucro, normas e valores capitalistas; por outro, é assalariado subordinado às incertezas na carreira, risco de demissão, pressões no trabalho e competição acirrada.

Chanlat (2011) nos traz importante contribuição para compreender o papel do gestor nas organizações, ao afirmar que este é sujeito, mas também objeto, portanto, da mesma forma que possui ingerência sobre seu trabalho e de seus subordinados, também é submetido às interferências de seus superiores, colaboradores, clientes, dentre outros. Por conta disso, ele precisa poder verdadeiramente escutar o que os colaboradores e subordinados querem, a fim de reduzir a distância entre o prescrito e o real, além de estar mais próximos da realidade do campo de trabalho, o que permitiria uma gestão mais eficaz. Deve ser sensível à maior ou menor visibilidade do trabalho e de seus colaboradores, tendo em vista a necessidade humana por reconhecimento. É imperioso salientar e deveria ser de conhecimento dos gestores, que suas decisões e comportamentos são decisivos para produção de prazer ou sofrimento no trabalho, tendo influência relevante no que fiz respeito à saúde dos trabalhadores (MERLO *et. al.*, 2003; CHANLAT, 2011).

Infelizmente, segundo Gaulejac (2007) o sofrimento impresso aos trabalhadores não é motivo de preocupação da gestão. É como se fosse dever dos trabalhadores se adaptar à modernização, desconsiderando suas questões pessoais. É o que o autor considera a maior contradição do gerenciamento, pois se de um lado se produz um discurso de valorização do ser humano, de outro, não se possibilita a emergência da subjetividade quando manifesta na empresa. Isto nos remete à ideia de ser humano como recurso, basilar para a prosperidade da empresa, contudo, para isto, ele deve tornar-se empreendedor de sua própria vida, com objetivos, avaliando constantemente seu desempenho e tornando profícuo seu tempo. Além da individualização viabilizada pelo caráter empreendedor, temos que a gestão gerencialista produz individualização salarial, enfraquecimento dos coletivos de trabalho, portanto das reivindicações, é a falta de cooperação, a precarização tão discutida também ao longo deste trabalho.

Consideramos pois se, em concordância com Alves (2010, 2013) e Antunes (2014) estamos diante de uma precarização estrutural do trabalho, viabilizada sobretudo pelo exercício do poder gerencialista, que instiga a mobilização psíquica a fim de atingir os objetivos empresariais (GAULEJAC, 2007), resultando conforme já citado na individualização e enfraquecimento dos coletivos de trabalho, além do adoecimento do trabalhador. É necessário ressaltar, que tal cenário não se restringe

somente aos níveis hierárquicos mais básicos, o mais paradoxal em nosso entendimento, sua disseminação por níveis intermediários e até superiores, que Gaulejac (2007) chama gerenciamento concreto. Visto que, segundo o mesmo autor, somente quem não é exposto à esta conjuntura é o considerado pelo mesmo “sistema de poder abstrato” (p. 212), pessoas que ditam as regras do jogo, mas não estão submetidos à elas.

3.3 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SEUS ENGENDRAMENTOS NO TRABALHO BANCÁRIO

A presente subdivisão tem o intuito de focalizar as repercussões da reestruturação produtiva, no objeto desta pesquisa, qual seja o trabalho bancário. Isto porque, segundo pesquisa de Netz e Mendes (2006), no âmbito da saúde dos trabalhadores bancários, as autoras constataram ser um ambiente marcado pela ansiedade e medo, decorrentes das significativas mudanças no mundo do trabalho, advindas de alterações na lógica capitalista. Cenário este, que impõe aos sujeitos intensa pressão psicológica, sobrecarga de trabalho, extensa jornada, além de metas consideradas inexecutáveis, justificando uma gama crescente de doenças físicas e mentais relacionadas ao trabalho (NETZ, AMAZARRAY, 2005; NETZ, MENDES, 2006; JACQUES, AMAZARRAY, 2006).

A referida reestruturação no setor bancário, segundo Larangeira (1997) tem início em meados de 1990, quando o aumento de sua relevância em nível mundial, por conta do incremento da circulação de capital “virtual”. Além dos processos de informatização, que ocorreram neste período, verificaram-se alterações estruturais neste campo, relativas “[...] à natureza dos produtos, dos mercados e da organização das atividades internas” (p. 111), ocasionando profundas modificações na esfera do trabalho, assim como, nas formas de gestão (GRISCI, 2002). A mundialização⁷ do capital trouxe consigo o acirramento da concorrência decorrente da desregulamentação do capital financeiro relacionada às políticas neoliberais.

⁷ Mundialização de acordo com Hirata (2000), ocorre quando do aparecimento de eventos que atingem o mundo em sua totalidade.

Neste cenário, segundo Segnini (1999), na mesma medida em que o sistema financeiro é agente da reestruturação, ele a vive, a fim de se adequar à nova realidade. Portanto, se até meados dos anos 1970, a organização do trabalho nos bancos se dava de acordo com os pressupostos Tayloristas, a partir daí, suas características modificaram-se: havendo uma diversificação na natureza dos seus produtos, passando a operar como bancos múltiplos, por meio de redes de agências (LARANGEIRA, 1997; SEGNINI, 1999).

O setor bancário precisa se preparar para essas alterações, de maneira que promovem um acirramento da inserção de novas tecnologias, acarretando demissões em massa, nas instituições privadas, ou no caso dos bancos públicos, os programas de demissão voluntária (GRISCI, 2002). Neste cenário foi possível observar uma drástica redução, conforme Segnini (1999), tanto no que diz respeito ao número de bancos no País (de 245, em 1993, para 225, em 1997), quanto de trabalhadores bancários (Um milhão em 1986, para quatrocentos e noventa e sete mil em 1996). Entretanto, a mesma autora considera as modificações empreendidas no setor, como condição *si ne qua non* para permanência dos bancos em um sistema global de comunicação, permitindo tanto a internacionalização, quanto a penetração daqueles nos diversos mercados. Iniciou-se um processo de libertação do capital das coações de território, possibilitada pela informatização da produção e a crescente importância do trabalho imaterial (HARDT, NEGRI, 2001).

Percebe-se portanto, uma transição para a economia informacional, na qual o principal expoente é o setor de serviços (HARDT, NEGRI, 2001), do qual o setor bancário é um exemplo. Contudo, o trabalho clássico em serviços, chamado de *back-office* reduz, enquanto que aqueles de relação com os clientes – *front-office* – aumentam (BESSI, GRISCI, 2008; OLTRAMARI, GRISCI, 2012). Isto, aliado à informatização intensa do setor bancário, exigem dos sujeitos, maior capacidade intelectual, assim como de manipular informações (LAZZARATO, NEGRI, 2001; OLTRAMARI, GRISCI, 2012). No que diz respeito à informação, esta passa “[...] a ser matéria prima dos bancos” (GRISCI, p.9, 2002). Bessi (p. 38, 2009) evidencia que:

As empresas, neste contexto, deixam de vislumbrar unicamente a mão-de-obra, ou seja, a força produtiva. Antes, necessitam o sujeito do trabalho mobilizado de forma integral (de corpo e alma) no processo produtivo, seja qual for o produto que produza ou o serviço que ofereça. Da mesma forma, a empresa também ocupa todos os espaços de vida do sujeito.

Temos então, que estas conformações, que conciliam reestruturação produtiva e introdução de inovações tecnológicas, promovem alterações no âmbito organizacional, traduzidas na intensificação da produtividade dos sujeitos, bem como da otimização dos recursos (GRISCI, 2002). Segnini (1999) complementa tal assertiva afirmando que ocorre a intensificação do desemprego, da terceirização e da precarização do trabalho, bem como sua intensificação.

Em face das brutais modificações ocorridas no trabalho bancário apresentadas, sobretudo no que concerne à sua organização e execução, Grisci (2002) entende emergir uma demanda por sujeitos de perfil flexível e adaptável, especialmente com relação à cultura de reconstrução e desconstrução, bem como de valores, os quais estão em constante mutação e devem ser incorporados instantaneamente. Portanto, a partir da chamada reestruturação produtiva, novos modos de ser e trabalhar se descortinam, exigindo dos sujeitos, capacidade de criação, cooperação e inovação (HARVEY, 2001; GRISCI, 2008; BESSI, GRISCI, 2008), em detrimento dos modelos Taylorista/Fordista, onde ocorria uma apropriação somente das qualidades físicas (HARVEY, 2001). A mobilização exigida do trabalhador, não mais se restringe à este como “objeto de trabalho” (GRISCI, BESSI, p. 165, 2004) visto que, são suas características como sujeito, que interessam à empresa. Tais fatores estão intimamente relacionados ao trabalho imaterial, uma vez que este, incide diretamente sobre a subjetividade do trabalhador, o qual constrói os bens ditos imateriais, que se constituem na construção do cliente (GRISCI, BESSI, 2004).

Conforme a autora (GRISCI, BESSI, 2004), o antigo bancário, que tinha seu trabalho pautado na moeda – algo concreto, material –, passa a ter a informação como instrumento essencial de trabalho. Com isso, os modos de gestão são reorganizados, a fim de atender à nova demanda capitalista relativa aos modos de trabalho, exigindo profissionais de elevada qualificação e performance, que

tenham iniciativa, mobilidade, capacidade de cooperação, previnam e eliminem falhas, dominem o processo, comunicativos, e que possuam aptidões para se relacionar bem com os colegas, chefias e clientes. No que tange à qualificação, Grisci (2002) afirma que esta não se limita ao *know how* adquirido no decorrer dos anos de trabalho, sequer deve remeter à ideia de algo estático. Muito antes, relaciona-se à algo em movimento, que se está sempre buscando, algo inovador, que se opõe à experiência.

Além destas características, ao bancário da pós-reestruturação é requerido um corolário de respostas imediatas frente a uma ocupação que se torna cada vez mais veloz (GRISCI, BESSI, 2004; BESSI, 2009), visto que a demanda por produtividade é cada vez mais acentuada (GRISCI, BESSI, 2004). Atualmente, sua principal função, ao trabalhar em agências é de consultor financeiro, sendo as atividades burocráticas, relegadas aos serviços de suporte, cada vez mais enxutos (GRISCI, 2008; BESSI, 2009). Dentre outras produções de subjetividade decorrentes da reestruturação bancária, Grisci e Bessi (2004) entendem que a segmentação empreendida nos bancos corrobora para a intensificação da mobilização subjetiva, requerida pelo trabalho imaterial, pelo viés da antecipação das necessidades dos clientes, ou até mesmo produzindo-as, o que estaria no bojo das relações de serviço. Esta, juntamente com as demais qualificações requeridas pelo trabalho bancário dentro do contexto da reestruturação produtiva, e que estão sobremaneira relacionadas ao trabalho imaterial, produz, abundante inquietação, precipuamente nos bancários com maior tempo de banco, distintamente dos jovens, pois aqueles consumiram “[...] subjetividades produzidas em um outro modo de trabalhar, em um outro tempo e em uma outra relação com a empresa” (p. 194).

Weber e Grisci (2011) acrescentam, que na atualidade, diferentemente do trabalhador bancário tradicional, a rentabilização do trabalho é essencial, sendo viabilizada por sujeitos com características como celeridade, responsáveis, com atitude e flexibilidade. É preciso fazer de tudo, sendo que isto associado as pressões e cobranças relativas às metas de venda, tornam a conjugação do verbo vender impreterível. Sob o ponto de vista das autoras (WEBER, GRISCI, p. 908, 2011):

Os modos de trabalhar e de ser dizem de um sujeito capturado na lógica de obtenção e manutenção de uma condição de inclusão e sucesso, cuja origem da exigência lhes é difícil identificar. Para os bancários, seus modos de trabalhar resumem-se em fazer de tudo, atender altas metas de vendas, vislumbrarem crescimento constante, expor-se a cobranças contínuas, não ter tempo para fazer tudo, ter na tecnologia uma aliada à agilização do trabalho.

Dos sujeitos do trabalho exige-se ainda, reciprocidade, esta traduzindo-se no retorno financeiro que possam originar, decorrente das vendas ou do retorno pelas boas relações com os clientes. O investimento desejado pela empresa é no sentido de uma total e irrestrita mobilização subjetiva, no que concerne tanto aos projetos, quanto nos objetivos de lucro daquela. Em acordo com a subjetividade emergente no contexto neoliberal há o recrudescimento do individualismo, bem como, o apagamento da solidariedade demonstrado pela falta de colaboração entre pares (GRISCI, BESSI, 2004).

A partir das discussões empreendidas até o momento, tanto deste, quanto dos demais tópicos deste projeto, foi possível constatar inúmeras contradições no mundo do trabalho, as quais podem ser verificadas intensamente também na classe dos bancários e exacerbadas pelo exercício dos novos modos de gestão, os quais desconsideram tanto a singularidade dos trabalhadores, quanto do campo de trabalho a ser pesquisado. Isto porque estes sujeitos são servidores públicos⁸, classificados como empregados públicos⁹, subordinando-se a dois regimes diversos, no que diz respeito às regras trabalhistas que regem suas relações de trabalho. Isto

⁸ Servidor público – “pessoa física que presta serviços ao estado e às entidades da administração indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos. O servidor público civil é titular de cargo público, mantém relação estatutária e integra o quadro da administração direta, autarquia ou fundação pública”. Disponível em: <http://www.infoescola.com/direito/servidor-publico/>.

⁹Empregados públicos – “os empregados públicos, ocupantes de emprego público, e também provido por concurso público (art. 37, II, da CF). São também chamados de funcionários públicos, e contratados sob o regime da CLT. Seus cargos são preenchidos através de concurso público e submetem-se a todos os demais preceitos constitucionais referentes à investidura, acumulação de cargos, vencimentos e determinadas garantias e obrigações previstas no Capítulo VII da constituição. O servidor público celetista subordina-se a dois sistemas, integrados e dependentes: o da administração pública e também ao sistema funcional trabalhista. O primeiro impõe regras da impessoalidade do administrador, da publicidade, da legalidade, da moralidade administrativa, da oportunidade, bem como motivação do ato administrativo. No segundo temos os contornos dos direitos e deveres mútuos na execução do contrato e dos efeitos da extinção do mesmo. A administração Pública quando contrata pela CLT, equipara-se ao empregador privado, sujeitando-se aos mesmos direitos e obrigações deste”. Disponível em: <http://www.infoescola.com/direito/servidor-publico/>.

tem como implicação o fato de que exceto por alguns preceitos constitucionais, estão fortemente submetidos às leis que regulamentam o trabalho no setor privado, estando, portanto, sujeitos praticamente às mesmas inseguranças no que diz respeito, por exemplo, aos processos de demissão.

Tais constatações suscitam a inevitabilidade de empreender discussões acerca das relações entre trabalho e saúde, que no cotidiano das atividades profissionais são desprezadas. Paralelamente, no intuito de preservar e potencializar a saúde, é premente dar visibilidade às contribuições do trabalhador para a organização, bem como efetivamente estimular a cooperação. Para isto, acreditamos ser a Psicodinâmica do Trabalho, um potente instrumento de transformação, a qual tem como escopo a escuta dos coletivos de trabalho, no intuito de promover a sanidade mental.

3.4 O CAMPO DE PESQUISA - DO TRABALHO NO BANCO¹⁰

O Banco que constituiu nosso campo de pesquisa é um banco estatal, de economia mista, o qual intensificou seu processo de modernização em meados de 1980, sobretudo na área de informática, a fim de evitar a defasagem tecnológica. Neste mesmo momento, começa a operar mais fortemente como banco múltiplo, além de se constituir como conglomerado financeiro nesta época. Seu quadro de pessoal sofreu uma redução de aproximadamente 36%, deste período até o ano de 2007, viabilizado por meio de planos de demissão incentivados. Tais políticas se deram não só no sentido de alterações de ordem numérica, mas também da ordem da cultura organizacional, buscando funcionários com perfil que se adequasse à nova arquitetura organizacional, à política com foco nos resultados, no cliente e voltada para um mercado competitivo.

Em 2015, novo plano de demissão incentivada é lançado, nos mesmos moldes ora citados. As informações que nos foram passadas por gestores de agências e demais funcionários consultados, é de que 7.000 funcionários em todo o Brasil aderiram ao plano, sendo 4.000 somente aqui no Rio Grande do Sul. Além disto, em 2014 e, ainda em 2015, unidades regionais de apoio tem sido fechadas, sendo que os funcionários que trabalhavam/trabalham nestes locais, ou mudam-se

¹⁰ Capítulo elaborado a partir das informações dos entrevistados.

para as capitais, a fim de manterem seus cargos, ou permanecem na cidade de origem, perdendo a remuneração porventura percebida, em caso de ocuparem cargos de gratificados. Inferimos, tratar-se de nova estratégia para mudança de cultura organizacional, a fim de tornar esta, cada vez mais alinhada aos ideários neo liberais de competitividade e agressividade.

Com relação à função gerencial intermediária, objeto de estudo deste trabalho, torna-se necessário esclarecer, que àquele cabe a responsabilidade pelo gerenciamento de uma carteira, viabilizando o atingimento das metas para ela definidas, bem como administrando as informações de que dispõe sobre os clientes, à luz do sigilo bancário. Acrescenta-se ainda, responsabilidade sobre o direcionamento das ações daqueles que à ele estão subordinados (no mínimo uma pessoa por carteira), a fim de atingir os objetivos propostos, planejando, coordenando e controlando, pessoas, recursos, processos e informações sob sua responsabilidade. Acreditamos pois, tratar-se de função que implica extrema responsabilidade, intimamente relacionada à viabilização das metas e objetivos da empresa, que compreende inúmeras prescrições, tendo em vista o banco constituir-se em instituição fortemente normativa, por conta dos riscos econômicos, financeiros e judiciais implicados sobretudo, ao exercício das funções relacionadas à classe bancária.

O público estudado, utiliza de forma corriqueira, a expressão de que “cada carteira é como se fosse uma mini agência”. Temos então, que o gestor intermediário, o qual não possui a mesma autonomia, tampouco a retribuição monetária respectiva, de um gerente de agência, exerce função análoga, portanto, com responsabilidade semelhante. Importante também citar, que no decorrer do tempo, ambas as funções tiveram sua autonomia restringida e o incremento de normatização. Isto porque, antes da reestruturação, e mesmo algum tempo depois (o qual não foi possível precisar), os gerentes, tanto de agência, quanto intermediários, poderiam decidir por dar ou não crédito, por exemplo, a determinados clientes – “dar um canetaço” –, enquanto hoje, tudo está normatizado, “cada vez mais amarrado”, quase tudo é feito pelo sistema, inclusive o cálculo que informa se o cliente será capaz ou não de honrar suas dívidas. É neste contexto, que os sujeitos necessitam trabalhar e cumprir as metas determinadas por analistas que na maioria das vezes, nem conhecem a realidade regional, ou de determinada

agência, os quais se encontram a quilômetros de distância, dentro de suas salas, rodeados de computadores e munidos apenas de cálculos estatísticos.

Dos caminhos trilhados para chegar à gestão, conforme depoimento de gestores mais antigos, mas também observação direta, temos conforme segue. No período anterior aos anos 1990, antes da reestruturação produtiva, o tempo médio para se chegar a um cargo de gestão era de 5 ou 6 anos, ocorrendo as nomeações por antiguidade, ou seja, funcionários eram nomeados conforme seu tempo de banco, ou por concurso interno. No período em que ocorreu a reestruturação e automatização, vários processos se modificaram, segundo os trabalhadores: o chamado “novo rosto”, “qualidade total”, os planos de demissão voluntária, fechamento de setores mais operacionais e enxugamento dos quadros nas próprias agências, ocorreu um excedente de pessoal. Em vista disso, as nomeações para cargos gerenciais ficaram mais difíceis pelos cortes tanto de funcionários, quanto de comissionados, pois não existiam muitas vagas. Neste período as promoções demoravam até 15, 20 anos para acontecer.

Em meados dos anos 2000, o banco implantou um sistema que se assemelha a um banco de talentos, onde os funcionários, conforme formação, cursos realizados, tempo de banco e alguns outros critérios, faz uma pontuação. Então eles podem acompanhar esta pontuação, verificar os déficits e se aprimorar para chegar a um cargo de gestor, caso seja de seu interesse. Desse período em diante, há nomeações que ocorrem diretamente via esse sistema (conforme a pontuação do candidato) e outras, por meio de entrevistas, mas também levando em conta a pontuação dos candidatos. As promoções começam a levar um pouco menos de tempo.

A partir de 2005, o banco promove uma maior horizontalização, expandindo o quadro relativo a gerência média, bem como, aos assistentes que dão suporte a gerência. As oportunidades aumentam, sendo que muitos dos entrevistados com pouco tempo de banco conseguem chegar à gestão, visto já citado fato de que o tempo de banco já não se constituiu mais em condição para as promoções.

O intuito desta parte foi mostrar um pouco sobre o campo de pesquisa e as particularidades do cargo de gestão intermediária na organização pesquisada. Entendemos que este recorte poderá auxiliar na compreensão e na análise do que foi discutido nas entrevistas.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na presente pesquisa, a qual baseou-se nos pressupostos teórico-metodológicos da Psicodinâmica do Trabalho (PdT), será descrita neste capítulo. Os sujeitos da pesquisa são bancários, os quais ocupam cargo de gestão intermediária, sendo que aqui buscamos estudar a dinâmica prazer-sofrimento nesta categoria profissional, identificando as fontes de prazer e sofrimento, compreendendo o sentido do trabalho para estes, bem como as diferenças de percepção no que se refere ao prazer e sofrimento, em gestores intermediários com tempo diferente na função.

Tendo em vista a impossibilidade de quantificar as fontes de prazer e sofrimento, visto seu caráter subjetivo, entendemos ser coerente nos utilizarmos da pesquisa qualitativa, como ferramenta de trabalho, pois segundo Cruz (2009), esta permite “entender um fenômeno específico em profundidade” (CRUZ, 2009, p. 65), que em nosso caso constitui-se nas situações de trabalho, bem como sua dinâmica de prazer e sofrimento. Entendemos que o método escolhido, está intimamente relacionado ao objeto de estudo, pois a pesquisa qualitativa consente estudar a complexidade e efetuar o aprofundamento dos motivos pelos quais determinado fenômeno acontece. Seu ponto de partida são as narrativas, “sua matéria-prima é a palavra, [...] a qual para processamento deve ser transformada em texto” (CRUZ, 2009, p. 27), assim como Dejours (1987) afirma ser para a Psicodinâmica, em seu livro, “*A loucura do Trabalho*”.

Consoante à tal proposta, salientamos, em relação à Psicodinâmica do Trabalho que o material de pesquisa a ser analisado é a fala, ou o “comentário verbal” (p. 108), conforme afirma Dejours (2004a). Não é a objetividade dos fatos que interessa, mas sim a versão dos trabalhadores sobre estes, daquilo que é construído coletivamente, sejam temas consensuais ou aqueles objetos de discussões contraditórias entre o grupo de trabalhadores. Destacamos, que a Psicodinâmica não preconiza modificações ou recomendações no local de trabalho, após o levantamento dos dados, mas objetiva que os próprios trabalhadores possam pensar e intervir em seu trabalho. Neste sentido, é descrita por Dejours (2004a) como um

modelo de pesquisa-ação, em que a reflexão em si, pelo coletivo de trabalhadores, provoca mudanças. Nesta perspectiva, não se trata apenas de coletar dados, visto Dejours acreditar que os fatos não existem por si só, justificando tal impossibilidade. Preconiza-se a construção coletiva, obrigatoriamente validada pelos mesmos.

A pesquisa inicial foi realizada a partir de levantamento bibliográfico sobre o tema, objeto deste estudo, visto os inúmeros estudos que foram desenvolvidos, sobretudo nos anos 1990, a respeito das consequências da reestruturação produtiva em bancários, logo era necessário buscar um diferencial a ser focalizado na pesquisa. Para isto, buscamos livros e artigos científicos que versassem sobre o tema, a fim de encontrar pontos de escassez, que necessitassem maior aprofundamento, tendo encontrado poucos estudos focalizados nos gestores intermediários. Posteriormente realizamos a pesquisa de campo, com as devidas adaptações à PdT.

Conforme já referenciado, nos propomos inicialmente a realizar a pesquisa a partir de um grupo de gestores intermediários de determinada instituição bancária, entretanto, inúmeros fatores contribuiriam para que a metodologia tivesse que ser adaptada. A adaptação aqui se refere, à utilização de entrevistas individuais semiestruturadas com estes gestores intermediários, diversamente da proposta de grupos como modo investigação. Esse processo será descrito no capítulo 4.2, intitulado pré-pesquisa por constituir-se no momento de contato formal com a Instituição na qual foi realizada a pesquisa, bem como o que precedeu as entrevistas.

Sobre as fases da pesquisa em Psicodinâmica, esclarecemos que compreendem a pré-pesquisa, a pesquisa propriamente dita, o tratamento do material produzido e a validação (DEJOURS, 2004a). Com relação a estas fases, chamamos a atenção, conforme Merlo e Mendes (2009), que a utilização da PdT como método, não se restringe à reprodução de passos técnicos, a fim de coletar dados, mas colocar em prática seus pressupostos, compreendendo os efeitos da escuta do sofrimento nos processos de subjetivação, assim como na saúde mental dos trabalhadores.

Dando sequência, a pré-pesquisa inclui a formação do grupo de pesquisadores; a pesquisa propriamente dita, refere-se à pesquisa de campo em si, compreendendo a análise da demanda, do material de pesquisa, as entrevistas, a

caracterização dos trabalhadores que dela participaram, bem como, a observação clínica; a interpretação do material produzido e a validação (DEJOURS, 2004a). Para fins didáticos, as etapas da metodologia *strictu senso* serão descritas e correlacionadas às adaptações.

4.1 DA DEMANDA

Uma das questões que Dejours (2004a) enfatiza, ao iniciarmos uma pesquisa em PdT é a de que deve existir uma demanda, sendo que esta, obrigatoriamente, precisa partir do grupo de trabalhadores, do contrário, não seria possível atendê-la. Visto a realidade brasileira, a demanda advinda dos trabalhadores, ainda é muito rara, o que para Merlo e Barbarini (2002), não se constitui impedimento para a realização da mesma. O que diversos autores (BAIERLE, 2007; PEREZ, 2012; SANTOS, 2013) têm demonstrado através de suas pesquisas é uma demanda construída, seja pela proposição de pesquisadores, em geral professores e alunos de mestrado ou doutorado, seja pela via sindical.

Acreditamos que este fato se dá em nosso País, muito atrelado à falta de conhecimento e discussão, por parte dos trabalhadores, dos entrelaçamentos entre saúde mental e trabalho, bem como das restrições de seu poder de barganha. Isto nos leva a concordar com Santos (2013), que pesquisas com o aporte metodológico da PdT não devem ter como prática aguardar o surgimento da demanda pelos trabalhadores, mas sim, produzir a demanda e proceder a intervenção em saúde mental.

Esta pesquisa, por sua vez, surgiu da experiência de 14 anos como trabalhadora-bancária, o que produziu inúmeras inquietações. Estas, contudo, muito relacionadas a uma não aceitação da organização do mundo do trabalho como se delineia no contemporâneo, o qual é marcado pelo individualismo nas relações de trabalho, a competitividade exacerbada, bem como, o enfraquecimento dos laços coletivos e sociais. Extrapolando as apreensões para o âmbito das relações hierárquicas, modos de gestão divergentes puderam ser observados no decorrer deste período. Tanto aqueles pautados na preocupação com o fator humano, considerando o trabalhador como pessoa/sujeito, quanto aqueles norteados pelo medo, pela ameaça, até mesmo pela banalização do mal. Mas por quê destas diferenças, questiono-me? Estaria relacionado às pessoas ou à organização do

trabalho? Bem, se acreditar que se deve às pessoas, guio-me por uma lógica individualizante, indo contra tudo aquilo que estudei sobre saúde mental do trabalhador. Por outro lado, ao se correlacionar tais modos de gestão à organização do trabalho, por quê pessoas diferentes, em uma mesma agência, gerenciam outras pessoas de modo diferente? São questionamentos que poderão ter resposta, ou não.

Afora o percurso como bancária, o que determinou a escolha destes profissionais para estudo, optamos por lançar nosso olhar aos gestores intermediários por dois motivos essenciais: o fato de que segundo Aguiar (2012), poucos estudos foram realizados, a fim de compreender a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho de ocupantes de cargo de gestão. Sendo o segundo motivo, relacionado às pesquisas de Dejours (2009) apontando que uma maior subjetivação tem relação com níveis hierárquicos mais altos. A gerência média ficaria no lugar que Dejours (2009) chama de “nível executivo intermediário”¹¹ sendo o alvo prioritário em caso de conflito, provocando sofrimento e exacerbação. Pois são vítimas da desconfiança e tática do segredo, por parte dos subordinados, além de ter de suportar o confronto e as pressões provocadas pelos executivos que estão acima deles e pela direção da empresa.

Definida a demanda, que buscou compreender as vivências de prazer e sofrimento oriundas do trabalho de bancários ocupantes de cargos de gestão intermediária, descrevendo o significado do trabalho para estes e verificando diferenças na percepção de prazer/sofrimento no trabalho em gestores com tempos diferentes no cargo. Acreditamos na relevância da temática, visto ser o trabalho decisivo para a manutenção da saúde mental do trabalhador, ou por outro lado, motivo para sua descompensação psíquica.

A partir disso, passou-se então à definição de quem participaria da pesquisa, quais sejam, pesquisadores e trabalhadores.

¹¹ Grifo nosso

4.1.1 Da definição do grupo de pesquisadores

A metodologia em PdT preconiza que a pesquisa em si, seja submetida à discussão por um grupo de pesquisadores. Estes não necessitam estar, necessariamente, participando no local. O material da observação, redigido por um dos pesquisadores é, posteriormente, apresentado aos demais, para discussão. Portanto, “o material em psicopatologia do trabalho, é assim uma observação comentada” (DEJOURS, 2004a, p.121).

Nesta pesquisa em específico, o grupo de pesquisadores foi formado por um orientador, médico do trabalho; cinco psicólogas e um psicólogo, destes, duas doutorandas e quatro mestrandos(as) em Psicologia Social e Institucional (sendo uma das mestrandas, a pesquisadora). O grupo realizou o acompanhamento da pesquisa, tendo participado também das etapas de discussão, análise do material e elaboração do texto da dissertação.

4.2 DA PRÉ-PESQUISA

Após o acolhimento da demanda e formação do grupo de pesquisadores, iniciou-se a preparação da pesquisa em si. Tal preparação tem por objetivo conhecer a organização de trabalho na qual será realizada a pesquisa, devendo-se fazê-lo através de documentos técnicos, econômicos e/ou científicos, bem como da observação do local de trabalho e sujeitos da pesquisa. Com isso, não se quer chegar a conclusões objetivas a despeito da relação entre trabalhadores e trabalho, ao invés disso, o que se quer é compreender do que os trabalhadores participantes estão falando, bem como “[...] uma representação em imagens das condições ambientais do sofrimento” (DEJOURS, 2004a, p. 106). É relevante conhecer nesta etapa, a organização real do trabalho, no que tange aos conflitos entre os trabalhadores e a hierarquia da organização.

Com vistas aos objetivos explicitados, realizamos levantamento bibliográfico acerca do material produzido até o momento, abordando questões de saúde do trabalhador bancário, o que auxiliou na delimitação da categoria gerentes intermediários, assim como proporcionou conhecer as mudanças ocorridas pós-reestruturação produtiva. O real do trabalho foi extraído da bagagem da pesquisadora, de 14 anos como trabalhadora no ramo, mesmo que não em cargo de

gestão. Entrevistas com dois representantes sindicais foram realizadas, a fim de conhecer quais são as reivindicações que buscam melhorar a saúde do trabalhador bancário. Entretanto, o que foi extraído de tais entrevistas é que as lutas ainda continuam muito voltadas às questões salariais, sendo muito restrito o conhecimento sobre a relação entre saúde mental-trabalho-adoecimento.

Na sequência, entramos em contato com a Diretoria de Gestão de Pessoas do banco X, para solicitar autorização para a realização da pesquisa. Após exaustivas tentativas de contato, as quais se deram por aproximadamente duas semanas, falamos com cerca de seis pessoas diferentes, para conseguir “descobrir” quem era o responsável por atender essas questões, fomos informados por este, que havia uma lista de documentos, os quais deveriam ser encaminhados ao banco e que passariam por quatro diretorias para análise e posterior aprovação do projeto. Após contarmos essa pessoa mais três vezes, solicitando o envio da documentação por e-mail – a qual nunca recebemos, declinamos da realização da pesquisa *stricto sensu*, visto as dificuldades em ter acesso à esta lista de documentos, bem como, ao tempo cada vez mais restrito para a realização da pesquisa, decorrente do prazo de dois anos para a pesquisa de Mestrado.

Iniciamos pois, o contato direto com os gestores, convidando-os a participar de uma pesquisa, a qual por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, falariam sobre seu trabalho como gestores. Foram contatados nove gestores, inicialmente, dos quais, sete foram posteriormente entrevistados. Um destes recusou-se a participar da pesquisa por falta de tempo e, o outro, após marcar e desmarcar várias vezes a entrevista, entendemos não querer efetivamente participar. Nestas entrevistas, recebemos mais três indicações, que resultaram na oitava, nona e décima entrevistas.

Num segundo momento, contatamos uma ex-funcionária de uma agência do interior do Estado, a qual indicou seis gestores, os quais se propuseram a participar da pesquisa, após o contato. Um destes, não estava na agência no momento agendado, por conta de compromissos de trabalho, impossibilitando sua participação. Entretanto, outro foi indicado por um dos entrevistados, tendo assim completado um total de dezesseis sujeitos de pesquisa.

Todo esse movimento de pré-pesquisa, nos permitiu melhor compreensão sobre os aspectos abordados pelos trabalhadores, no desenrolar das entrevistas.

4.3 DA PESQUISA PROPRIAMENTE DITA

A pesquisa propriamente dita é o momento de aproximar-se do campo de pesquisa, a fim de levantar informações. Segundo Dejours (2004a) este momento consiste na reunião entre o grupo de trabalhadores e os pesquisadores, em local previamente definido. Em nosso caso, esta etapa é análoga à realização das entrevistas individuais semiestruturadas.

A fim de dar continuidade à pesquisa, a pesquisadora apresentou-se aos trabalhadores como psicóloga/pesquisadora, em busca de conhecer as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, destes sujeitos. Nesta fase – de escuta –, o foco recaí sobre os comentários verbais efetuados pelos trabalhadores. Interessa à Psicodinâmica, a verdade do sujeito, ou seja, seu discurso a respeito de determinada situação, assim como, a articulação coletiva que é feita a partir desta. Nas palavras de Dejours (2004a, p. 107-108) “[...] trata-se de estudar que relações podemos eventualmente estabelecer entre a organização do trabalho e o sofrimento psíquico”. Entendemos, em acordo com Perez (2012) e Santos (2013), que as entrevistas individuais também se prestam para aprofundar questões relativas ao trabalho e sofrimento psíquico.

Dejours (2004a) preconiza que a pesquisa se desenvolva em local identificado com o trabalho. Algo que foi possível em algumas das entrevistas somente, tendo em vista o projeto não ter sido submetido à aprovação da instituição bancária. As demais entrevistas foram realizadas em locais de livre escolha, pela disponibilidade dos participantes. É importante salientar, que em todos os casos, buscamos preservar a preferência dos entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização, após transcritas, a fim de assegurar a fidedignidade da análise dos dados, em acordo com os comentários verbais efetuados.

A seguir descreveremos os passos da pesquisa propriamente dita, os quais compreendem a análise da demanda, a análise do material de pesquisa e observação clínica.

4.3.1 Análise da demanda

Consoante ao explicitado no item 4.1, para Dejours (2004a) é imprescindível que a demanda seja formulada pelos trabalhadores. É necessário, entretanto, destacar que ele se refere à realidade francesa, sendo que aqui no Brasil temos nossas particularidades, nossas questões culturais, que implicam em diferenciações.

Os estudos em PdT produzidos em nosso País demonstram a necessidade de se produzir a demanda, conforme ocorreu neste trabalho, visto a imprescindibilidade de intervenções no campo da saúde mental. Concordamos com Perez (2012), quando afirma que mesmo sendo uma demanda produzida, esta, é dos trabalhadores.

Afora a experiência como bancária, que instigou os estudos neste campo, pesquisa de Santos (2013), demonstram as brutais modificações no trabalho bancário, após a reestruturação produtiva, o qual encontra-se impregnado pela lógica da produtividade e competitividade desmedida, bem como, pela extensa pressão no dia a dia. Pesquisa de Grisci, Scalco e Kruter (2011) corroboram com tais estudos, demonstrando ainda a fragilização da saúde dos trabalhadores desta área, decorrente da redução do tempo para execução das tarefas, associado ao aumento das pressões. Para as autoras, o que foi constatado nos depoimentos diz de uma vulnerabilização dos corpos associada à precariedade da saúde.

Isto posto, a demanda foi levantada pela pesquisadora e acolhida pelos trabalhadores, o que se constitui em um indicador da relevância dos estudos que abordam o entrelaçamento entre saúde mental e trabalho. Do mesmo modo, a análise e discussão dos resultados vem confirmar a assertiva acima.

4.3.2 O material de pesquisa

Dejours (2004a) pondera que determinar o que irá compor o material de pesquisa é a parte mais difícil da metodologia. Ao contemplarmos a metodologia em PdT *strictu senso*, o material é produto da análise do que foi discutido no grupo,

devendo levar-se em conta o que pode ser percebido como “discurso”¹², “[...] daquilo que é uma formulação original, viva, engajada e subjetiva do grupo de trabalhadores” (DEJOURS, 2004a, p. 114).

No presente estudo, o material de pesquisa constitui-se do relato das entrevistas, que na análise são apresentados como os comentários verbais dos sujeitos entrevistados. Nosso intento foi focalizar na fala dos trabalhadores, os aspectos mais relevantes e usuais presentes no dia a dia do trabalho dos bancários que ocupam cargo de gestão de nível intermediário. Além disto, buscou-se articular os achados dos comentários verbais, com as observações empreendidas pela pesquisadora na fase da pré-pesquisa.

Tal conformação se deu, seguindo o movimento de adaptação metodológica proposta por integrantes (PEREZ, 2012; BOTTEGA, 2015) do Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), as quais pesquisaram, respectivamente, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores universitários em Instituições de Ensino Superior Privado; e a situação de adoecimento/sofrimento psíquico relacionado ao trabalho de trabalhadores e trabalhadoras atendidos no Ambulatório de Doenças do Trabalho do Hospital de Clínicas de Porto Alegre/RS (ADT/HCPA), a fim de pensar a Clínica do Trabalho no Sistema Único de Saúde (SUS).

A escolha pelas entrevistas advém de sua abordagem qualitativa, a qual privilegia a fala, não se constituindo entretanto, em uma conversa desprestenciosa e neutra, visto ter como objetivo conhecer os fatos, através dos relatos dos sujeitos. Pode ser compreendida como uma conversa entre duas pessoas, com objetivos previamente definidos (MINAYO, 2002).

Ademais, buscamos, conforme Bottega (2015, p. 77), privilegiar “a visão sobre o sofrimento e adoecimento em relação ao trabalho o que pode ser feito para o seu enfrentamento”. Lançando o olhar sobre o dia a dia no trabalho, elementos pessoais e organizacionais, não nos restringindo somente à história de vida ou traços individuais.

As entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por não serem completamente abertas, como as não estruturadas, ao mesmo tempo em que não são completamente rígidas, com questões fechadas e pré-estabelecidas, como nas

¹² Grifo do autor.

entrevistas estruturadas. Abarca perguntas abertas, as quais servem como guia de investigação, sendo que as mesmas não precisam necessariamente ser utilizadas, ao mesmo tempo em que novas questões podem ser formuladas, conforme a necessidade (MARCONI; LAKATOS, 1999). Dentre as vantagens deste tipo de entrevista estão a flexibilidade quanto à duração, a produção de respostas mais espontâneas, visto a interação entre entrevistador e entrevistado, além de maior proximidade entre estes, o que favorece as trocas (BONI; QUARESMA, 2005).

Em consonância com esta abordagem, tanto no decorrer das entrevistas, quanto na fase de efetuar os recortes nas falas dos entrevistados, relativos aos comentários verbais, o foco foi nas vivências subjetivas apresentadas por aqueles. Estas compreendidas por Dejours (2004a) como sendo representadas pelo comentário, este que possui “[...] uma dimensão explicativa, uma meta, o objetivo de convencer, de informar o outro sobre a maneira como o coletivo concebe sua relação com o trabalho” (p. 115). É imprescindível porém lembrar, que a falta de comentário sobre determinado assunto, também pode ser um indicativo, - o de que um mecanismo de defesa está ativo, a fim de lutar contra o sofrimento. Busca-se então, procurar por outros sinais que indiquem a existência de mecanismos de defesa.

Temos então, que a análise das entrevistas transcritas, fundamentada nos pressupostos teóricos da PdT, que considera também a vivência de pesquisa, no entrelaçamento entre pesquisadores e trabalhadores, buscou compreender a relação entre prazer e sofrimento no trabalho, a partir dos comentários verbais emitidos pelos trabalhadores. O roteiro que constituiu a base das entrevistas, o qual abarca dados como gênero, idade, escolaridade, tempo como bancário e tempo como gestor, além de questões sobre a trajetória profissional, significado do trabalho, pontos positivos e negativos do trabalho, reconhecimento e relações interpessoais, encontra-se anexo a este trabalho (APÊNDICE B).

4.3.3 Participantes da pesquisa: caracterização dos trabalhadores

Esta seção tem o intuito de caracterizar os 16 gestores intermediários que se dispuseram a participar da pesquisa. Para melhor compreensão da realidade de trabalho destes gestores, acreditamos ser importante lembrar, conforme o item 3.3,

que estes sujeitos são servidores públicos, classificados como empregados públicos, subordinados a dois regimes, no que diz respeito às regras trabalhistas que regem suas relações de trabalho. Isto tem como implicação o fato de que exceto por alguns preceitos constitucionais, estão fortemente submetidos às leis que regulamentam o trabalho no setor privado, estando, portanto, sujeitos praticamente às mesmas inseguranças no que diz respeito, por exemplo, aos processos de demissão.

A seleção da amostragem ocorreu inicialmente por meio do contato direto com possíveis participantes, conhecidos da pesquisadora. Alguns contatos foram efetuados por indicação de ex-colegas de trabalho, enquanto outros foram indicados pelos próprios participantes. Os contatos ocorreram em sua maioria, via *Whatsapp*, tendo sido efetuados 19 contatos, sendo que destes, 16 gestores concordaram em participar da pesquisa.

O critério de seleção utilizado foi o exercício de cargo de gestão intermediário¹³ há pelo menos seis meses, em banco estatal. Questões socioculturais, de idade, gênero e tempo de trabalho na instituição ou agência, não foram consideradas. As entrevistas foram realizadas durante o mês de agosto de 2015.

Como procedimento prévio à realização da pesquisa, esta foi encaminhada e aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Antes do início da entrevista propriamente dita, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A) foi apresentado aos entrevistados, a fim de formalizarem a sua adesão à pesquisa e assinarem o termo. Neste, várias questões são esclarecidas: como o objetivo e funcionamento da pesquisa, a concordância da gravação das entrevistas, a garantia de sigilo no que diz respeito à identificação pessoal e da instituição, além do esclarecimento sobre a utilização dos dados com finalidade científica, bem como a interrupção da participação a qualquer tempo.

Em relação ao gênero dos entrevistados, a amostra caracterizou-se por oito participantes do sexo feminino e oito do sexo masculino. A idade dos participantes variou de 29 a 52 anos, obtendo-se uma média de 38,125 anos. Quanto à formação profissional, 10 bancários possuem pós-graduação (Gestão de Pessoas,

¹³ Entende-se por gestor intermediário, aquele que tem ao menos um funcionário sob sua responsabilidade (subordinado), ao mesmo tempo devendo ser subordinado ao gerente geral da agência, ou gerente de negócios (ou seja, possui ao menos um superior – este, responsável pela agência)

Administração Financeira, Banco de Dados, MBA em Executivo em Negócios Financeiros, Controladoria Geral e Finanças, Marketing e Recursos Humanos, Gestão Estratégica em Negócios); um está cursando MBA em Produtos Bancários; 4 deles são graduados (Administração, Engenharia Eletrônica, Matemática) e 1 possui curso técnico (Contabilidade).

No que diz respeito ao tempo como bancários, a variação foi de 6 a 27 anos de banco, divididos da seguinte forma: de 0 a 10 anos (sete bancários); de 10 anos e um mês a 20 anos (cinco bancários); de 20 anos e um mês a 30 anos (dois bancários); acima de 30 anos e um mês (dois bancários). Sendo que dos entrevistados, apenas um trabalhou como bancário em outra instituição (por 12 anos), antes de trabalhar no banco X (15 anos até o momento). No que tange ao tempo como gestor, este oscilou entre 8 meses e 20 anos de cargo, divididos conforme segue: de 6 meses a 5 anos (nove gestores); de 5 anos e um mês a 10 anos (três gestores); e de 10 anos e um mês a 20 anos (quatro gestores). Destes, um dos gestores já havia ocupado cargo análogo em outra instituição bancária por 8 anos e há 12 é gestor no banco X. A carga horária semanal formal para todos eles são de 40 horas.

O detalhamento das informações referentes aos entrevistados, encontra-se no Quadro 1, apresentada no intuito de ilustrar a caracterização do perfil dos participantes desta investigação. A fim de preservar a identidade dos participantes, seus nomes foram substituídos por números, estes intimamente relacionados à natureza da instituição estudada.

QUADRO 1 – DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo Bancário (a)	Tempo total Gestor (a)
1	F	35	Pós-graduação	15 anos	4 anos
2	F	49	Pós-graduação	15 anos	7 anos e meio
3	M	38	Pós-graduação	7 anos	3 anos
4	F	35	Graduação	14 anos	2 anos
5	F	36	Pós-graduação	8 anos	2 anos
6	M	29	Graduação	10 anos	1 ano e meio
7	M	45	MBA	27 anos*	20 anos**
8	M	52	Técnico	32 anos	12 anos
9	M	30	Pós-graduação	10 anos	5 anos e 3 meses
10	F	51	Pós-graduação	32 anos	13 anos
11	M	30	Graduação	11 anos	5 anos
12	M	29	Pós-graduação	8 anos	5 anos
13	F	37	Graduação	15 anos	9 anos
14	F	49	Pós-graduação	22 anos	15 anos
15	F	35	Graduação	6 anos	8 meses
16	M	30	Pós-graduação	10 anos	2 anos e 7 meses

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2015).

* Desses 27 anos, 15 deles foram no banco X, os outros 12 anos foram em outro banco.

** Desses 20 anos como gestor, 12 anos foram no banco X e o restante (8 anos), em outro banco.

4.3.4 Observação clínica

A etapa de observação clínica é basilar para a elaboração e discussão em Psicodinâmica do Trabalho. Não se trata apenas de descrever o que foi observado, mas deve levar em conta a dimensão subjetiva, ou seja, “[...] trata-se não apenas de restituir os comentários dos trabalhadores sobre o sofrimento, mas de articulá-los à medida que o pesquisador propõe seu comentário subjetivo, dando início assim à dinâmica própria da pesquisa” (DEJOURS, 2004a, p. 119).

Dejours (2004a) ressalta que a simples descrição literal do que foi dito ou transcrição de fitas, limita a interpretação e as discussões. Importa aqui, revelar o pensamento do pesquisador, bem como, o resultado das interações deste com os trabalhadores. Logo, “[...] o que é evidenciado é o trabalho psíquico do pesquisador,

e os efeitos que causa sobre o desenvolvimento dos comentários e da discussão com os trabalhadores, no decorrer da pesquisa” (DEJOURS, 2004a, p. 120).

Nesta pesquisa em específico, a escuta esteve voltada aos comentários emitidos pelos trabalhadores em relação ao seu trabalho, articulados as impressões causadas na pesquisadora. Além disto, partes destas impressões foram anotadas para serem discutidas no grupo do Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho. Dejours (2004a) já alertava sobre a possibilidade de submeter à discussão, a observação clínica, aos pesquisadores que não puderam participar diretamente da pesquisa. Em nosso caso, as entrevistas foram realizadas exclusivamente por uma pesquisadora, visto ter sucedido em cidades diferentes da sede do LPdT, sendo os relatos posteriormente apresentados ao grupo.

4.3.5 O método da interpretação

Iniciemos reforçando o fato de que prazer e sofrimento são essencialmente subjetivos, logo não há possibilidade de objetivação. Ainda, se por um lado temos a subjetividade do trabalhador, de outro, temos a do pesquisador. Daí a necessidade de o pesquisador se posicionar como interlocutor, não como especialista, tornando possível que trabalhadores falem de suas vivências de prazer e sofrimento, ao mesmo tempo que possibilita a escuta e interpretação (DEJOURSa, 2004).

Disto temos que:

Se o trabalho proveniente do coletivo de pesquisa é possível, é também porque, em posição diferente dos trabalhadores, o pesquisador é alguém que não sabe de antemão, a quem os trabalhadores aceitam fornecer explicações para fazê-lo compreender tudo o que ignora. Este movimento mostra-se bastante fecundo quando os trabalhadores passam a formular para o pesquisador coisas que nem eles próprios tinham claro antes de formulá-las discursivamente para uma pessoa de fora (DEJOURS, 2004a, p. 123).

4.3.6 Validação e Refutação

De acordo com Dejours (2004a), a validação ocorre em dois momentos. O primeiro deles ocorre durante a própria pesquisa, através das hipóteses, elaborações e comentários que se dão no decorrer das discussões. Sendo que

estes podem ser validados, rejeitados ou mesmo reelaborados. O segundo momento ocorre quando trabalhadores se reúnem para discutir o que vem sendo tratado no grupo já há algum tempo. Nesta oportunidade, faz-se um resumo dos resultados, observações e interpretações abordando a relação entre sofrimento e organização do trabalho.

Este último encontro pode incitar novas discussões que repercutirão no trabalho final. Isto possibilita tanto a validação, quanto invalidação da pesquisa, pelos trabalhadores. Sendo que a refutação também pode ocorrer por meio de contra pesquisas. Na fase de encerramento da pesquisa, um relatório final é produzido com o intuito de obter a validação por parte dos trabalhadores, visto terem sido os mesmos que a construíram através das discussões empreendidas.

Nesta pesquisa, a validação ocorreu ao longo das entrevistas, quando da interpretação de determinadas falas, estas fizeram sentido aos trabalhadores. Além disto, também quando alguns mencionaram da importância de se ter um espaço de escuta para falar sobre o trabalho.

5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, iniciamos descrevendo os resultados, bem como, o processo de análise e organização destes. Logo após será apresentada a análise e discussão do que foi produzido nas entrevistas, que geraram os comentários verbais emitidos pelos sujeitos de pesquisa.

Temos aqui o objetivo de descrever a pesquisa propriamente dita, a qual produziu material, que foi nosso objeto de análise, a partir da pesquisa de campo, a qual se constitui das entrevistas. A fim de fundamentar teoricamente nossa investigação, articulamos os comentários verbais que se sobressaíram, com a teoria pertinente.

5.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico será desenvolvida a descrição dos resultados obtidos, a partir da realização da pesquisa de campo baseada nos pressupostos teóricos da PdT, relacionando com a teoria e temática da dissertação, quer seja, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de bancários, que ocupam cargo de gestão intermediária.

O material gerado pelas entrevistas individuais, semiestruturadas, realizadas com os gestores foi submetido a diversas etapas com o intuito de facilitar sua análise e interpretação, conforme segue (BOTTEGA, 2009, PEREZ, 2012):

- Organização do material: compreendeu a transcrição das gravações das entrevistas, leitura e releitura do material transcrito, na íntegra, assim como, a reprise das gravações efetuadas. O objetivo desta fase é propiciar à pesquisadora melhor compreensão sobre as temáticas abordadas pelos trabalhadores entrevistados.

- Classificação do material: nesta fase procedemos a releitura dos objetivos propostos para este trabalho e sua fundamentação teórica, tal como, da transcrição das entrevistas com o propósito de definir as temáticas relevantes, que definirão por sua vez, os eixos temáticos da pesquisa, oriundos dos comentários verbais emitidos pelos gestores.

- Descrição do material: neste ponto serão descritas as falas dos gestores, de maneira literal, ou seja, exatamente da mesma forma como foram colocadas pelos entrevistados. Estes recortes das falas dos entrevistados, chamados por Dejours (2004a) de comentários verbais, serão citados conforme sua relevância em relação à temática abordada, desconsiderando-se sua ordem temporal.

- Análise e discussão do material: nesta fase, nosso principal objetivo foi estabelecer conexões entre os comentários verbais considerados mais relevantes e a teoria pertinente.

O material transcrito, resultante das entrevistas, gerou um documento de 172 páginas, o qual foi minuciosamente analisado por esta pesquisadora, juntamente com o grupo de pesquisa em PdT, da mesma maneira já realizada anteriormente por Dejours (2004a), Perez (2012), Bottega (2015), dentre outros.

Na análise de uma pesquisa, três finalidades são apontadas por Minayo (2000, p. 69):

[...] estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte.

Cabe ressaltar que as falas mais expressivas/comentários verbais foram sendo organizados e separados, conforme proposto por Bottega (2015), em função da frequência e a partir das questões realizadas. Além disto, a definição dos eixos temáticos, está intimamente relacionada aos objetivos geral e específicos desta pesquisa.

Foram cinco (05) os eixos temáticos oriundos dos comentários verbais dos trabalhadores. O primeiro é o **Ser Gestor: entre o Prazer e o Sofrimento no Trabalho**, subdividido em oito (08) eixos: o reconhecimento; a resolução de problemas; a sensação de estabilidade; o sofrimento ético; a pressão por metas; a sobrecarga de trabalho; a quantofrenia; e o adoecimento. O segundo eixo são as **Estratégias Defensivas**. Estes eixos dizem das vivências de prazer e sofrimento destes trabalhadores, assim como de suas possibilidades de não adoecimento.

O terceiro eixo temático diz respeito ao **Significado do Trabalho de Gestão** para estes trabalhadores que ocupam o lugar de gestores intermediários em um

banco. Aqui serão discutidas as implicações de uma visão de gestão centrada na tarefa, e de uma visão mais ampliada, que vai para além da tarefa.

O quarto eixo diz da **Adesão** dos trabalhadores à **Cultura do *Management***. As temáticas abordadas neste eixo foram divididas em: trabalho solitário; competitividade; o tempo de vida e o tempo de trabalho; a gestão paradoxal; e a cobrança interna. Cabe ressaltar aqui, que este eixo relaciona-se ao nosso terceiro objetivo específico que é: “Apurar as diferenças na percepção de prazer/sofrimento no trabalho em gestores intermediários com tempos diferentes no cargo”, pois inferíamos que existia uma diferença e essa estava relacionada ao tempo de cargo. Foi possível verificar que essas diferenças não se relacionam ao tempo cronológico, mas ao quanto esses gestores estão aderentes aos pressupostos dos novos modos de gestão, quer seja, a já citada cultura do *management*.

Por fim, temos o quinto eixo, que diz respeito aos **Traços de Potência e Resistência**, relacionado às possibilidades do exercício da liberdade demonstrado através de comentários que possibilitam a produção de fissuras no real.

QUADRO 2 – RELAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA COM OS COMENTÁRIOS VERBAIS/APONTAMENTOS DOS TRABALHADORES

OBJETIVO GERAL DA PESQUISA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COMENTÁRIOS VERBAIS/APONTAMENTOS
Analisar como se dá a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho de bancários que ocupam cargos de gestão intermediária em um banco estatal	Identificar as fontes de prazer e sofrimento oriundas do trabalho bancário no que diz respeito aos ocupantes de cargos de gestão intermediária	<p>1. Ser Gestor: entre o Prazer e o Sofrimento no Trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento • Resolução de Problemas • Sensação de Estabilidade • “[...] uma venda induzida pela meta imposta. Que daí tu fica mal”. • “O banco hoje em dia, ele faz um terrorismo com os funcionários [...]” • “[...] então eu já entrei no banco já atulhada, e nunca tive um dia tranquilo, de pouco movimento, pouco serviço [...]” • “A gente é um número [...]” • “[...] esperando chegar o final de semana, pra poder viver” <p>2. Estratégias Defensivas</p>
	Descrever o significado do trabalho para gestores intermediários que trabalham em bancos	3. O Significado do Trabalho de Gestão
	Apurar as diferenças na percepção de prazer/sofrimento no trabalho em gestores intermediários com tempos diferentes no cargo	4. Adesão à cultura do <i>management</i> 5. Traços de potência e resistência

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2015).

5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentados os comentários verbais dos trabalhadores, juntamente com a análise e discussão empreendidos pela pesquisadora, a partir do referencial teórico já apresentado, acrescido de outros, imprescindíveis aos desdobramentos desta pesquisa. Cabe salientar que alguns destes relatos poderiam figurar em mais de um eixo temático, visto o dinamismo da situação vivenciada não ser passível de separações. Entretanto, tais desmembramentos auxiliam, para fins didáticos, na análise e discussão dos resultados, assim como facilitam a articulação e compreensão dos resultados pelo leitor.

5.2.1 Ser Gestor: entre o Prazer e o Sofrimento no Trabalho

Iniciemos esta discussão consentindo afirmativa de Dejours (2004a) de que prazer e sofrimento são inerentes à atividade de trabalho. Este, portanto, pode ser tanto fonte de prazer, quanto de sofrimento, não tratando-se de conceitos excludentes. Prazer aqui devendo ser compreendido, como aquilo que é mobilizado pelo sujeito a fim de obter gratificação, realização pessoal e reconhecimento. Sendo viabilizado pela mobilização de sua inteligência prática, frente aos constrangimentos da organização do trabalho, no intuito de provocar a ressignificação do sofrimento (MENDES, MULLER, 2013).

Portanto, o trabalho não se restringe às recompensas financeiras, pode mesmo se constituir em fonte de prazer, bem como, de desenvolvimento do indivíduo, dependendo do espaço conferido pela organização do trabalho para que isto ocorra (HELOANI, LANCMAN, 2004; MEDEIROS, 2011). O prazer no trabalho é manifesto “por meio da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização no trabalho” (FREITAS, FACAS, 2011).

Quando o sujeito encontra-se inserido em uma organização muito rígida, na qual não há espaço para uso de sua criatividade e inteligência, o prazer que só é passível de ser atingido quando ao conceder sua contribuição na aplicação do seu saber-fazer, receber reconhecimento, é restringido ou impedido (TRAESEL, 2014). Frente aos impedimentos do uso de sua subjetividade no trabalho, este torna-se penoso, fatigante e leva ao sofrimento (RESENDE, 2003), visto encontrar-se

desprovido ou restringido em seu significado (DEJOURS, 1988). Em outras palavras, o trabalhador acha-se em uma luta constante a fim de atender seus desejos, atingir a satisfação. Porém, quando a organização é rigidamente organizada e não é possível nenhuma adaptação do trabalho à personalidade do trabalhador, inicia-se o processo de sofrimento (DEJOURS, 1988). O sofrimento pode ter dois destinos: o sofrimento criativo, que se transforma em prazer e é estruturante; e o sofrimento patogênico, quando a doença surge, pela impossibilidade das defesas cumprirem seu papel (SZNELWAR, UCHIDA, LANCMAN, 2011).

Há sempre um espaço entre o trabalho prescrito e o trabalho real. É neste espaço, quando o trabalhador se depara com o real do trabalho advindo de incidentes e imprevistos, que ele se vê diante do fracasso, de onde deriva o sofrimento (GERNET, DEJOURS, 2011; VASCONCELOS, 2013; ROLO, 2014). Um dos destinos possíveis para este, é torná-lo criativo. Isto é possível quando há espaço na organização de trabalho para mobilização da criatividade e utilização da inteligência prática ou engenhosidade (VASCONCELOS, 2013a). Neste caso, o sofrimento funciona como mobilizador para busca de soluções, o que possibilita a afirmação da competência do sujeito, logo de sua identidade. Segundo Traesel (2014, p. 69) ele “está relacionado à uma construção positiva da dor”.

Se por outro lado, conforme referimos, não há nenhum espaço na organização do trabalho para que o trabalhador ofereça sua contribuição e receba uma retribuição, a realização pessoal por meio do trabalho fica impedida. Emerge a necessidade de construção de estratégias defensivas, que minimizem o sofrimento e permitam a continuidade do trabalho (VASCONCELOS, 2013a). Há de se ressaltar, em concordância com Traesel (2014), que as defesas têm a função de proteção, sendo utilizadas como alternativa a fim de preservar a normalidade, ao invés de emancipar ou contribuir para a saúde dos trabalhadores, uma vez que não promovem o enfrentamento da gênese do sofrimento.

Quando do esgotamento das defesas construídas pelo agravamento do sofrimento, o sofrimento patogênico emerge. O esgotamento destas se dá diante da prolongada vivência de fracasso, podendo levar a manifestação de patologias psíquicas ou somáticas (VASCONCELOS, 2013).

Há ainda o sofrimento ético, o qual definiremos quando da apresentação de sub eixo específico.

Foi possível perceber na população estudada que as mesmas categorias que por vezes constituem-se em fontes de prazer e/ou satisfação no trabalho, por outras, constituem-se em sofrimento. Isto é justificado, pois conforme Resende (2003) a dinâmica prazer-sofrimento é dialética, visto a possibilidade de coexistência de ambas vivências, as quais passam a mediar as realidades psíquica em confrontação com a sócio cultural, marcando o movimento de luta do trabalhador a fim de buscar satisfação e evitar o sofrimento, com o propósito de manter-se psicologicamente equilibrado. Nosso intuito, nas linhas que seguem, é elencar alguns comentários verbais, que demonstram as fontes de prazer e de sofrimento no trabalho dos gestores intermediários da instituição bancária pesquisada.

5.2.1.1 Reconhecimento

O reconhecimento é compreendido pela Psicodinâmica do Trabalho como a *retribuição*¹⁴ simbólica recebida pelo trabalhador, decorrente da *contribuição*¹⁵ do mesmo à empresa na qual trabalha e que se estende à toda a sociedade. Destaca-se tratar-se de uma retribuição simbólica ou moral, diferindo de salários, bônus ou promoções (DEJOURS, BÈGUE, 2010). A contribuição oferecida pelo trabalhador busca dar sentido para si, ao trabalho que realiza. E este dar sentido diz respeito à constituição de sua identidade (DEJOURS, 1993; GERNET, DEJOURS, 2011).

Retomando alguns estudos acerca do reconhecimento, citamos o de Traesel e Merlo (2009) com profissionais da enfermagem, os quais referem tratar-se de uma categoria profissional onde há dificuldade em sentir-se reconhecido, por conta do nível de exigência da tarefa, exigência de perfeição. Logo, o espaço de reconhecimento é limitado, bem como, as possibilidades de transformação do sofrimento no trabalho em prazer, o que gera consequências graves à saúde mental desses profissionais. Santos (2013), em seus estudos com bancários de um banco privado, refere o reconhecimento como fonte de prazer ao atingirem as metas, sendo enaltecidos pelos superiores, e no relacionamento com o cliente, quando atende bem ou percebe que pode ajudar aquele a resolver algum problema.

Perez (2012) refere em seu trabalho com docentes do ensino superior privado, tanto o sofrimento relacionado à falta de reconhecimento por parte da

¹⁴ Grifo do autor

¹⁵ Grifo do autor

Instituição de Ensino, assim como, o prazer oriundo do reconhecimento que emerge do campo social, dos alunos, dos colegas e da remuneração compatível com a atividade desenvolvida e jornada de trabalho. Em consonância com estes estudos, o que encontramos em nossa população e que iremos referir nas linhas a seguir são o reconhecimento que vem dos superiores hierárquicos, dos colegas de trabalho, dos clientes, assim como a falta de reconhecimento.

Para isto, retomemos a teoria explicitada por Dejours (1993); Dejours (2005); Dejours e Bègue (2010); Gernet e Dejours (2011), que preconizam que o reconhecimento se dá por meio do julgamento do trabalho realizado, o qual passa por duas provas: o julgamento de utilidade e o julgamento de beleza. Reconhecimento este que diz de uma “forma específica de retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência” (DEJOURS, 2005, p. 55-56).

O julgamento de utilidade é relativo à contribuição econômica, técnica ou social do assalariado para a empresa. Concerne não somente à qualidade do trabalho, da engenhosidade que o trabalhador teve que lançar mão, mas aos riscos que correu para atingir os objetivos. É enunciado principalmente pela hierarquia e mais raramente pelos subordinados, assim como, os clientes, tendo em vista as atuais formas de gestão (DEJOURS, 2005; GERNET, DEJOURS, 2011).

Na realidade é conversa mesmo. É muitas vezes a gente pegar e conversar com nosso gestor e ele apontar aquilo que tá negativo, o que a gente tem que melhorar e ao mesmo tempo ele dizer isso tá bem, isso tá legal, nisso eu vejo que os clientes te elogiam sobre isso, aquilo, aquilo. (Informação verbal).

Ao ser questionado se o reconhecimento vinha pelo gestor, o trabalhador responde: Exatamente, exatamente. Ao mesmo tempo que tu é cobrado, ao mesmo tempo diz que ali tu tá trabalhando bem, ali tu tá fazendo um trabalho legal. Isso é importante. Importante mesmo. (Informação verbal).

Sim. Pelos colegas e por alguma coisa da administração [...] Me sinto reconhecido. E também dos colegas e dos terceirizados, todos, eu sou exemplo muitas vezes, nas conversas deles. (Informação verbal).

Ainda em acordo com Dejours (1993); Dejours (2005); Dejours e Bègue (2010), Gernet e Dejours (2011), o segundo julgamento, o de beleza, diz da compatibilidade do trabalho executado, em relação às regras da arte e de ofício. É o

trabalho bem feito, o qual só pode ser julgado pelos pares, por aqueles que conhecem o ofício, como quem o realizou. É o mais preciso, sutil, severo e precioso. Mas não se trata de um julgamento sobre o sujeito, mas sobre o seu fazer. Atesta a originalidade do autor, em relação aos seus colegas, por conta disto tem “impacto fundamental sobre a identidade” (p. 40), visto distinguir o trabalhador de seus pares, sendo que de reconhecimento em reconhecimento, a identidade se fortalece (Dejours, Bègue; 2010).

Eu “tava” concorrendo porque, “tava” habilitado e tal. Mas eu senti dos colegas que vinham me dizer “não, eu quero que tu fique. Bah, “prá” nós, tomara que tu fique”. Então bom, tu te sente bem. E eu senti a sinceridade do pessoal, chegavam assim, e não foi nem um, nem dois, foram vários. E o pessoal “não, nós estamos torcendo por ti, nós queremos que tu fique”. [...] Mas isso é importante, é o reconhecimento do teu colega. Então, se tem esse reconhecimento dele, é bom pra ti. (Informação verbal).

Vale ressaltar que, ao mesmo tempo que os sujeitos verbalizam o reconhecimento, nos parece que se trata de algo efêmero, visto que ele existe, mas não com bases sólidas o suficiente, que permitam afirmar que a dinâmica do reconhecimento efetivamente acontece. Acrescentemos o isto, ao fato de que alguns dos entrevistados relacionaram o reconhecimento à remuneração ou à promoção.

Sim. À princípio sim, em termos de, o maior reconhecimento do banco comigo seria remuneração. (Informação verbal).

E ele reconheceu o meu trabalho e me deu a promoção pra assistente. E aí, quando eu comecei a ser reconhecido por esse lado, que me dispus até a sair de N.H., sair de perto de casa pra ir trabalhar mais longe, que dá 50Km de N.H. a F. Eu comecei a me sentir reconhecido. (Informação verbal).

É, a questão assim, reconhecido. Eu queria assim, mais. A gente sempre quer mais. [...]Eu comecei em S. e eu cresci nessa agência, cheguei hoje, essa carteira, ela é considerada assim, não tá escrito isso, mas ela é considerada a terceira, no escalão seria o terceiro da agência. [...]Então assim, eu vejo que eu cheguei, pra S. eu cheguei aonde eu podia chegar. Eu comecei aqui, né. Agora chegar a esse degrau, que é pra gerente de negócios ou pra gerente de agência, dificilmente, na mesma agência. [...]E, então, e até daí agora eu me cadastrei, tô concorrendo pra S.M., região aqui J., S.F. Então eu vejo assim, tá em mim agora. A questão do reconhecimento, eu não posso esperar que a empresa vai me levar até o final, vai me botar lá na cabeça. Eu tenho que sair, eu também tenho que fazer. Então esse reconhecimento, depende um pouquinho de mim, um pouquinho não, depende bastante, né. (Informação verbal).

Sim. Quanto à isso eu acho que eu nunca tive problema também. Graças à Deus, sempre que surgiram as oportunidades, que eu me coloquei à disposição, sempre consegui atingir meus objetivos, chegar aonde eu queria chegar. [...] Então, vem o reconhecimento tanto na forma de promoção, como também vem reconhecimento do, tanto de gestores, quanto dos próprios clientes. (Informação verbal).

Acreditamos ser imprescindível destacar que não é a remuneração que mantém as pessoas trabalhando. Pois concordamos com Dejours (2007) quando este afirma que: “O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho [...]”. (p. 34).

Só que realmente o que me motiva é conseguir, assim, obter o resultado. Acho que isso, pra mim, é o meu maior ganho. Semestre passado, quando eu consegui fazer 106 % da meta e consegui tirar duma equipe de carteira uma estratégia vencedora, que foi parar na página da Superintendência, quando eu vi aquilo assim, aquilo não tem salário, não tem dinheiro nenhum que pague, sabe. É o resultado do teu trabalho mesmo, assim, na prática. (Informação verbal).

Por outro lado, compreendemos que a remuneração pode funcionar como uma forma de reconhecimento, além de prover os meios materiais para a sobrevivência e consumo, como referido no trabalho de Perez (2012), com professores universitários da rede privada e de Máximo, Araújo e Zambroni-de-Souza (2014), com gerentes de bancos públicos e privados. Por este ângulo é possível também pensar que de certa forma o trabalho se limita a ser meio de subsistência e satisfação de necessidades básicas, perdendo seus *status* de construção de identidade, visto estar desprovido de sentido. Em nosso estudo foi mencionado sobre a média salarial percebida pelos gerentes, ser satisfatória em relação ao mercado.

Os proventos a gente tá sempre achando que deve ganhar mais, a gente quer ganhar mais, mas eu acho que não é de se desprezar. [...] Já no meu caso assim, os comissionados, a gerência média, eu acho que tá razoável, tá no mercado, eu acho que não tá tão fora. (Informação verbal).

Nos preocupa também a questão dos danos que porventura possam ocorrer, ao atrelar o reconhecimento à ascensão profissional. Isto porque, concordamos com Nardi (2006), que as políticas neoliberais preconizam uma taxa “natural” de desemprego, assim como Alliez e Feher (1988), Antunes (2002) e Barreto e Heloani (2014) referem sobre o desemprego estrutural. Analogamente é possível pensar que mesmo os trabalhadores estando preparados para ocupar cargos hierarquicamente superiores, estes vão sendo cada vez mais reduzidos, como um funil, portanto não é possível que todos aqueles que desejam ocupar tais cargos sejam contemplados. Logo, dependendo da forma como os processos seletivos são conduzidos e concluídos, a frustração consigo mesmo e o sentimento de incompetência podem aflorar, a auto culpabilização pode ocorrer, juntamente com o sentimento de falta de reconhecimento, como no recorte que segue.

Não, sinceramente não. [...] Reconhecimento pra mim, é tu mostrar que tu realmente é capaz. Agora tu ser capaz, e tu nunca poder mudar, sendo que tu quer mudar, pra mim isso não é reconhecimento. (Informação verbal).

É a dinâmica do reconhecimento que permite dar sentido ao sofrimento e transformá-lo em prazer. O trabalho reconhecido, permite conferir significado às angústias, dúvidas e decepções (DEJOURS, 2007; GERNET, DEJOURS, 2011). Ademais, “[...] a forma mais importante de reconhecimento tem por objeto, em primeiro lugar, o fazer, isto é, o trabalho realizado, e não o ser (o sujeito)”. (GERNET, DEJOURS, 2011).

Na sexta feira, antes de eu sair de férias, eu não tinha comentado ainda com a minha assistente que eu “tava” pra ser nomeada, até pra não criar aquele murmurinho e tudo, né. [...] Aí eu disse pra ela assim, M. se tudo der certo, eu “tô” pra ser nomeada em F. numa carteira, assim, assado. E ela: “ai que bom”, me deu os parabéns, não sei o que, tal, daí ela saiu, daqui a pouco ela voltou. Na hora ela sentou do meu lado com um beijo desse tamanho, ela disse: “J., eu “tô preocupada com a tua saída”, ela disse assim: “tomara que eles escolham bem a pessoa que vai vir pra cá, que seja uma pessoa experiente, que vai nos ajudar, porque não sei o que e tal”, ela “tava” quase chorando, né. Eu disse: “a M. calma, vai dar tudo certo e tal, né”. Mas assim, é bom quando acontece essas coisas. Ou quando eles dizem assim, que nem aconteceu lá: “ai, é legal assim do jeito que a J. faz porque ela mostra pra gente como é que tem que fazer”. Esse tipo de coisa assim, eu acho, que faz toda a diferença no trabalho da gente, nesse reconhecimento. (Informação verbal).

A supressão do reconhecimento indica que o local de trabalho impede que o trabalho seja convertido em prazer e o sofrimento ressignificado, por não conceder as condições básicas para isto (PEREZ, 2012). Nossos sujeitos de pesquisa, em verbalização inicial, relatam sobre sua realização profissional e sentimentos de reconhecimento, mas ao desenvolver mais suas falas, mencionam sobre a falta de reconhecimento advinda da organização.

Então, eu me sinto realizada. Mas uma coisa que acontece, eu não sei se é uma perspectiva minha, eu às vezes até converso com o pessoal, depois de um determinado tempo de banco, ou de idade, a impressão que dá, é que a administração não acredita mais na gente. [...] Ou, por exemplo, se o gerente não vem trabalhar, eu não sei porque ele não tá vindo. Quer dizer, claro, ele não tem que me comunicar, mas a gente então, tem falha de comunicação, e a gente se sente um pouco desvalorizada. (Informação verbal).

Então o caixa, fazendo o serviço dele bem feito, ele tem que ser parabenizado, vamos dizer assim, e o banco muitas vezes acaba não parabenizando o caixa. E não é parabenizar só no discurso, é tu, no dia a dia, tratar ele bem, conversar com ele, deixar ele trabalhar bem. E isso muitas vezes eu vejo que falta nos gerentes de agência [...] Agora, o tempo inteiro tu largando serviço, largando serviço, largando serviço e aí, chegando numa reunião tu diz que o caixa tem que vender também. (Informação verbal).

Agora, se eu for pensar na parte de reconhecimento, o cara tá trabalhando bem tão atingindo os números, então porque não me dão melhores condições de trabalho? Essa parte do reconhecimento, eu não “tô” vendo. (Informação verbal).

O reconhecimento no banco é muito subjetivo, é muito subjetivo. [...] Talvez não, por causa disto que eu comentei anteriormente de que no banco não existe um histórico, é aquele dia e pronto. Se tu foi bem naquele dia, parabéns, tu foi bem. Se tu foi mal no outro dia, já não valeu pra nada aquilo que tu fez no dia anterior. Então. E eu acho que o banco peca nisto também, ações de reconhecimento. [...] Acho que não me sinto valorizada, não. Ainda mais assim, se tu fez, tu fez aquilo que foi pedido, tu fez a tua obrigação. E se tu não fez, tu não presta. Então, acho que não me sinto valorizada pela instituição. (Informação verbal).

Então que reconhecimento é esse, se porventura tu fez hoje uma bela venda e já amanhã não importa mais? (Informação verbal).

Sendo assim, ao ser privado do reconhecimento em seu trabalho e, conseqüentemente, do sentido deste, o sujeito se vê imerso unicamente em sofrimento, podendo culminar com a doença mental (DEJOURS, 2007). Desta forma, entende-se que não há neutralidade no trabalho, sempre haverá uma produção,

quer seja no âmbito da saúde, quer da doença (DEJOURS, 2001; DEJOURS, 2007; DEJOURS, MELLO NETO, 2012). Esta questão do sofrimento no trabalho será mais aprofundada em subdivisão posterior, por enquanto, seguiremos com as vivências de prazer.

5.2.1.2 Resolução de Problemas

Neste sub eixo serão analisadas as vivências de prazer dos gestores intermediários que trabalham em bancos no que tange a resolução de problemas. Iniciemos por discutir a satisfação proveniente da resolução dos problemas trazidos pelos clientes, que é atravessado pelo conceito de reconhecimento. Em outras palavras, ao tomar como central o cliente, que se beneficia da habilidade do trabalhador, ao ter seus problemas resolvidos, este vivencia o prazer, proveniente do reconhecimento, advindo da resolução de problemas. Acrescentemos o que Santos (2013) refere sobre a satisfação derivada desta relação com o cliente, a qual propicia o sentido do trabalho, visto permitir ao bancário perceber o valor do seu trabalho.

Eu gosto muito quando o cliente chega com algum problema, me sinto bem em poder resolver, em poder ajudar que eu vejo que a pessoa sai satisfeita. É muito bom tu muitas vezes negociar com algum cliente alguma coisa que tu sabe que é uma coisa que ele precisa e [...] e ele sai bah que bom que tu me ofereceu né, que bom era uma coisa que eu queria fazer mesmo. (Informação verbal).

Destaca-se ainda, o encantamento verbalizado pelo trabalhador ao perceber que o cliente, beneficiário do resultado do seu trabalho, também sente-se satisfeito. Santos (2013) refere que, bancários sentem-se úteis ao auxiliar clientes idosos e aposentados, seja na digitação ou uso de senhas. Nossa entrevistada menciona questões como orientação ao cliente, esclarecimentos, além de proporcionar maior autonomia ao mesmo. Acrescenta-se que o prazer e a identidade construídos por meio do trabalho dependem do reconhecimento emitido por um terceiro (DEJOURS, DESSORS, DERSLAUX, 1993; GERNET, DEJOURS, 2011, NOGUEIRA, FREITAS; 2015), que neste caso é o cliente.

Então, eu gosto de ensinar, mostrar, explicar o que é uma TR, um CDI, um DI, a diferença de taxas, qual o fundo, o que ele está rendendo, como é que poderia ter um rendimento seguro e maior que a poupança. *Adoro explicar isso.* Então eu gosto muito de orientar o cliente, de fazer um bom atendimento. [...]Então apresentar a solução pro cliente, pra ter uma maneira de pagar menos juros ou de ganhar mais com a aplicação. [...] Fazer esse tipo de orientação financeira. *Essa parte eu adoro, que é muito bom.* E receber o cliente. *A satisfação do cliente também, muitas vezes, de ensinar, orientar, mesmo nos canais alternativos, de ele se sentir mais autônomo, dar mais autonomia. Ou orientar o pessoal mais de idade também, com relação a ajudar a entender melhor a conta, esclarecer sobre os lançamentos na conta, que eles tem muita dificuldade. Então tudo isso, eu acho ótimo. Adoro, essa parte do trabalho. Que é o trabalho em si.* (Informação verbal).

Santos (2013) complementa que o cliente é foco nas agências, constituindo-se em fonte de renda, pois ao mesmo tempo que provê recursos (depósitos a vista, à prazo, taxas, dentre outros), toma empréstimos e adquire produtos. Gaulejac (2007) por sua vez, chama a atenção para o fato de que os consumidores, bem como, seus interesses, são significativos apenas ao favorecerem a compra de bens ou de serviços.

Sendo coisas responsáveis, sendo coisas bem feitas “pro” cliente, a gente sempre tá dando um auxílio. A gente sempre tá seja, disponibilizando um crédito, de repente uma demanda de curto prazo, realizando um sonho. *Que foi, a primeira coisa que eu tive de muito positivo aqui, eu acho que eu “tava” na terceira semana aqui na agência, foi um cliente ali que tinha tentado conseguir um financiamento imobiliário em 4 bancos e não tinha conseguido. Eu não fiz nenhum milagre, porque milagre, hoje, no banco, com o nosso sistema, não existe. Mas eu acreditei nele, coloquei isso no papel e deu certo.* Então tem o lado do banco, que tu, bem ou mal, realiza sonhos também. (Informação verbal).

Os trabalhadores também verbalizaram sobre o prazer resultante da solução de problemas, no sentido de atender às questões de auto realização, ou seja, na busca pela realização pessoal, conforme referido a seguir.

Ou quando tu atinge mesmo, assim quando tem aquelas metas que às vezes, meu Deus de onde é que eu vou tirar isso e aí tu liga pra um cliente ou o cliente aparece na tua frente e aí tu conversa com ele, bah, sai o negócio assim. (Informação verbal).

Quando, se eu consigo vender, vamos dizer assim, aquilo que me é proposto, se dá certo quando eu ofereço um produto para um cliente, o cliente topa, dá motivação pra ti continuar. (Informação verbal).

Em relação ao sub eixo resolução de problemas destacamos que mesmo podendo relacionar falas dos trabalhadores com questões mais pessoais, de atender o seu desejo de auto realização, a qual proporciona vivências de prazer. O segundo momento desta dinâmica, diz respeito à entrada do terceiro, assim como, no sub eixo reconhecimento, o qual é responsável por avaliar a vivência de prazer, proporcionando o reconhecimento necessário para a construção da identidade do trabalhador bancário. Isto porque, “o trabalho é fundamentalmente em relação ao outro porque a atividade supõe uma coordenação, um reconhecimento, e uma validação pelo outro”. (LHUILIER, 2013, p. 486).

5.2.1.3 Sensação de Estabilidade

Considerando o contexto capitalista neoliberal, mais especificamente no que concerne a desregulamentação das relações de trabalho, Nardi (2006) destaca que estas inviabilizam o pleno emprego, até mesmo porque os neoliberais defendem o restabelecimento de uma taxa “natural” de desemprego, que na sua visão é fundamental para o incentivo à competitividade. Na mesma via, a concorrência decorrente da transnacionalização do capital, um dos fatores que favorecem a nova segmentação da força de trabalho, contribuem para o aumento do desemprego estrutural (ALLIEZ, FEHER, 1988; ANTUNES, 2002). Disto temos que:

[...] diante da falta de oportunidades ou do desemprego estrutural, o trabalhador tem constantemente colocada à prova sua capacidade de prover recursos mínimos para a manutenção de suas respectivas necessidades básicas, como: moradia, alimentação, estudos, sustento da família, etc. Experimentando, conseqüentemente, a insegurança e o medo e submetendo-se incondicionalmente às regras institucionais. (AGUIAR, p. 13, 2012).

Considerando o cenário acima explicitado, de restrição de postos de trabalho, bem como, da disseminação de uma ideologia do medo, não é de se surpreender que a maioria dos entrevistados tenham referido que optaram por fazer o concurso pela questão da estabilidade. Esta que na realidade não passa apenas de uma “sensação de”, visto que, em momento anterior já explicitamos serem estes empregados públicos, estando submetidos às mesmas regras de demissão que empregados de empresas privadas. Logo, o que possuem na realidade é segurança,

diferente de estabilidade. Mesmo sabendo deste fato, o que é referido pelos trabalhadores é algo diferente, conforme segue:

Então eu entrei no Banco por segurança, e porque era alguma coisa que eu já vinha galgando a tempo. (Informação verbal).

Eu trabalhava em uma empresa que eu comecei a trabalhar lá no ano 2000, fazia 4 ou 5 anos que eu trabalhava lá e aí uma sexta feira no final da tarde o chefe me chamou na sala dele às 5:30 h da tarde para me dizer que “tava” rescindindo meu contrato. Daquele dia em diante eu passei a pensar em sair da iniciativa privada, fazer algum concurso. (Informação verbal).

Mas entrei no banco justamente por, em função da carreira e, e pela segurança que o banco nos dá. Uma certa segurança, né, uma certa estabilidade. (Informação verbal).

Meu incentivo maior foi porque meu pai é bancário, então ele é um emprego, pode-se dizer que ele é constante, que o teu salário tá lá sempre no final do mês, tu tem um horário certinho, é um ótimo emprego. Motivado por ele, que eu cheguei, quando eu cheguei eu já “tava” inscrito pra fazer o concurso. (Informação verbal).

A estabilidade que o emprego proporciona, principalmente no caso do Banco X que tu é concursado, né, tu tem estabilidade se tu tá dentro, alinhado com os objetivos do banco, tu tem possibilidade de ascensão e estabilidade dentro daquelas vagas que tu te propõem a ir. (Informação verbal).

Bom, na época, eu tinha 20 anos de idade, morava em uma cidade pequena, com poucas oportunidades de trabalho, essencialmente comércio, né, então surgiu essa oportunidade, enfim, a notícia do concurso. Sempre pensei em uma carreira, optei por fazer o concurso, então mais pelo lado, oportunidade, né. Um concurso público, te dá uma garantia, enfim. Nesse sentido aí, que eu optei por fazer o concurso. (Informação verbal).

Assim como em estudos realizados por Resende e Mendes (2004), nos parece que a segurança oportunizada para si e para a família é determinante para a permanência na Instituição, em detrimento dos sentimentos de auto realização. Grisci, Scalco e Kruter (2011) encontram algo semelhante em seus estudos, apontando que a entrada em instituições bancárias decorre sobretudo da necessidade, constituindo-se em um meio de sustento, diferentemente do *status* anteriormente conferido aos bancários. Isto leva o trabalhador a viver um dilema pessoal, ao refletir que sua decisão anterior o levou à uma vida não satisfatória, porém não mais passível de renúncia.

[...] se eu não tivesse a estabilidade eu já teria saído da empresa. [...] eu já teria abandonado, já teria mesmo. Não estaria aí sofrendo como tem muita gente que eu vejo. (Informação verbal).

A gente tem que dar o resultado de um banco privado, mas a gente tem uma certa segurança que num banco privado, segurança de não perder o emprego, de não ser demitido, que num banco privado talvez, não exista. Então eu acho que isso nos escraviza um pouco. A gente fica escravo daquilo que a gente tem a perder. Porque a gente passa por momentos complicados, que talvez se tu tivesse numa empresa privada, talvez tu fosse repensar: “não sei se tá valendo à pena, daqui há pouco...”. Então assim, eu penso muito em ter um plano B. (Informação verbal).

No caso específico do banco X, o medo do desemprego, associado a falsa sensação de estabilidade que o emprego no banco X produz, uma vez que os trabalhadores podem ser demitidos a qualquer tempo, como em uma empresa privada, viabilizam a permanência dos trabalhadores na Instituição. Diante desta associação, do receio de não conseguirem algo melhor no mercado de trabalho, que tenha um salário tão atraente, mesmo diante do sofrimento e da doença, os trabalhadores “arrumam” um jeito de continuar trabalhando.

É imperioso destacar ainda, que a importância conferida à estabilidade, ou à sensação desta, pode colaborar para o que Dejours (2007) discute em seu livro “A banalização da injustiça social”, no qual é abordada a questão da dissociação entre a percepção do sofrimento alheio e a indignação suscitada frente o reconhecimento da injustiça, que em geral resulta em resignação. Logo, ao aderir-se “à causa economicista” (p. 21), segundo o mesmo autor, não se obtém apenas a resignação ou o sentimento de impotência como resultado, mas, se está diante da “defesa contra a consciência dolorosa da própria cumplicidade, da própria colaboração e da própria responsabilidade no agravamento da adversidade social” (p. 21). Portanto, na medida em que os trabalhadores posicionam-se conforme o comentário verbal a seguir, incorre-se no risco de sustentar a tolerância social ao mal e à injustiça, transformando em adversidade o resultado do mal empreendido por alguns contra os demais. As reações de indignação e a mobilização coletiva encontram-se atenuadas, do mesmo modo que há uma tolerância coletiva à injustiça e sofrimento alheios (DEJOURS, 2007).

A questão do, tu ter uma certa segurança, na questão de receber no dia. Nunca falhou, chega naquele dia tu pode contar, hoje a gente vê tantas situações, né, que o próprio estado aí, atrasando o funcionalismo, isso é complicado. (Informação verbal).

5.2.1.4 “[...] uma venda induzida pela meta imposta. Que daí tu fica mal”.

O sofrimento ético é conceituado por Vasconcelos (2013a) como aquele experienciado pelo sujeito, quando submetido a situações de trabalho, ou participa destas, porém as mesmas são contrárias aos seus valores, logo discorda delas. Além disto, não é capaz de enfrentar e confrontar o que por ele é considerado reprovável, comportando-se de maneira contraditória no que diz respeito às suas convicções morais. Neste sub eixo, apresentaremos comentários verbais emitidos pelos trabalhadores, que denotam o mal estar e sofrimento, decorrentes sobretudo da imposição de metas difíceis de serem atingidas, associadas a um quadro enxuto de funcionários e um volume excessivo de trabalho, muitas vezes, levando os sujeitos a realizarem vendas mal feitas, pela falta de tempo de uma boa análise das necessidades do cliente, ou pelo dever de atender os desígnios da empresa.

O que seria o ideal. Né, seria o ideal tu fazer, tu realmente oferecer pra pessoa, se ela quer ela compra, se ela não quer ela não compra. Mas, no nível que a gente tem de cobrança não é possível trabalhar dessa forma. Então muitas vezes, e isso eu não gosto de fazer, eu não gosto de empurrar alguma coisa que a pessoa, ela tá te dizendo que ela não quer ou que ela não tá precisando na hora, mas tu sabe que atrás de ti tu tem aquele número que tu precisa cumprir [...].(Informação verbal).

E, o banco hoje também, uma outra coisa que, que é um stress na verdade...Então ao mesmo tempo que tu tem que fazer, tu tem que fazer certo. Então tu tem que ter a preocup... tu tem que ter a consciência de que tu tem que agir de uma forma ética né. Dentro do que o banco espera de ti, porque muitas vezes, as pessoas acabam, né, em função dessa pressão acabam fazendo coisas erradas pra atingir um resultado que tá sendo cobrado dele. Mas, ãh e aí depois isso gera um problema maior ainda, tem gerado demissões, tem gerado né descomissionamentos. (Informação verbal).

O trabalhador vê-se diante de um conflito moral e emocional, que ocasiona medo, insegurança, angústia, vergonha. É sofrido por quem vivencia a violência e injustiça no trabalho, mas também por quem causa, negligencia ou compactua com o sofrimento infligido ao outro. “Ao contradizerem os seus valores, os trabalhadores correm o risco de perder a consideração que têm por si mesmos”. (ROLO, 2014, p. 80).

Porque às vezes tu tá ali, que nem nós “tava” falando, tu tem uma demanda assim, tu tem que fazer um produto e não é aquilo que o cliente quer, naquele momento e tu força, tu fica forçando e trabalhando e o cliente não quer e tu tá forçando, tchê, isso eu acho muito errado. Só que daí, e aí tu entra naquele conflito, bom o cliente não quer e eu “tô” forçando, mas o meu patrão quer eu faça isso, tá me dizendo pra mim fazer, que é o que ele quer, ele vai me cobrar, vai chegar lá no final da semana e ele vai dizer “o que tu fez”, e eu “não fiz nada”. Então dá aquele conflito, tu tem um eu dentro de ti que te diz, bom mas se o cliente não quer, não quer, faz o que ele quer, e tu tem que gerenciar, tem que administrar isso. Então isso eu acho errado. (Informação verbal).

Às vezes tu vai, no contato tentando descobrir as coisas e ofertando e analisando e acaba muitas vezes fazendo uma venda não muito bem feita, muito bem elaborada, conforme o perfil do cliente. Por falta de tempo pra analisar melhor. (Informação verbal).

As falas apresentadas são extremamente expressivas do sofrimento vivenciado pelos trabalhadores, frente ao dilema do dia a dia destes, que consiste em atender o cliente em sua demanda, e por outro lado, atender os objetivos impostos pelo banco, visto implicar na realização do seu trabalho. Sofrimento análogo à este, é apresentado na tese de Rolo (2014), o qual pesquisou operadores de centros de atendimento telefônico. No caso destes, existe uma mentira institucionalizada, utilizada como mecanismo de alavanca comercial. Sendo o sofrimento decorrente do conflito entre os valores dos sujeitos e àqueles implícitos “às práticas prescritas pela organização do trabalho”. (ROLO, 2014, p. 80).

Então muitas vezes pro cliente, tu fica numa linha muito tênue entre tu trabalhar, atender ao banco, ou realmente atender o que o cliente deseja e que seria adequado. Então essa cobrança e ao mesmo tempo o cliente, e tu sentindo a confiança do cliente, tu se sente mal se por ventura tu tendeu mais pro banco do que pra o cliente. Aí que gera um mal estar [...].(Informação verbal).

Então, tu quer ter um desempenho, porque se tu não atinge aquele número, tu parece que tu é incompetente. E aí, ao mesmo tempo, tu tem que atropelar uma venda e muitas vezes tu pode não ter vendido ou poder ter pensado que não seria bem isso que o cliente “tava” querendo, poderia ter oferecido outro produto, que muitas vezes uma venda e uma pressa, acaba não deixando fazer uma venda adequada, ou uma venda induzida pela meta imposta. Que daí tu fica mal também, né. Se sente mal. (Informação verbal).

Sznelwar, Uchida e Lancman (2011), também referem a questão da banalização da mentira, muitas vezes prescrita, apesar de não documentada, como fonte de sofrimento patogênico, sobretudo nas áreas de economia (bancário-financeiro, centrais de atendimento). Dejourn e Bègue (2010) chamam a atenção de

que este contexto é preponderante na degradação da auto estima e aumento do mal estar e depressão na esfera do trabalho. Estudos de Seligmann-Silva (2011), relacionaram a depressão com vivências de injustiça, juntamente com a impossibilidade de confrontá-las, sobretudo, nos casos em que a questão ética está envolvida. Quando os trabalhadores são pressionados a romper com seus princípios éticos para realizar seu trabalho, dá-se a margem à emergência de processos de adoecimento.

5.2.1.5 “O banco hoje em dia, ele faz um terrorismo com os funcionários [...]”.

Equitativamente a pesquisa de Santos (2013) pudemos perceber a questão da ambiguidade com relação às metas. Sua centralidade no trabalho bancário é inquestionável no contexto contemporâneo, visto dizer muito do que é ser bancário, além de constituir-se em fonte de reconhecimento. As falas no tocante à estas estão fundamentalmente percebidas como sofrimento, principalmente, na impossibilidade de serem atingidas.

Os próprios trabalhadores referem sobre como a pressão pelo atingimento das metas têm aumentado, sobretudo, os que estão no banco há 10 anos ou mais. A questão central apresentada pelos trabalhadores se refere à forma de cobrança das metas, e não à meta em si. Logo, o sofrimento referido está relacionado à cobrança incessante e ao contínuo aumento das metas, desconsiderando o contexto econômico, expresso na afirmação deste trabalhador: “É aquela coisa, a crise começou *pra* todos, menos *pro* banco”. (Informação verbal).

Fazem 14 anos que eu trabalho no banco. Ah...era muito diferente, não tinha essa pressão. Nós tínhamos metas claro, mas era uma coisa muito mais tranquila. Hoje, cada vez mais, a gente tá se aproximando de instituições privadas, que tu precisa atingir os números, então a gente muitas vezes recebe metas que a gente sabe que são impossíveis, que são além da capacidade de...das pessoas, da agência. (Informação verbal).

E vem a cobrança, vem, não querem nem saber. De cinco em cinco minutos tão lá: “conseguiu o que? fez o que?”...a pressão é muito grande. (Informação verbal).

Eu acho que a cobrança excessiva muitas vezes, e algumas metas fora da realidade do momento. (Informação verbal).

Não se discute. Não vamos discutir assim ó, se está adequado o tamanho da meta, tá. Eu acho que em alguns casos ele às vezes, é um pouco pesado, só que assim, ele é distribuído, sabe. (Informação verbal).

Tu tá trabalhando sempre debaixo do mau tempo. Tem que correr atrás dos números. [...] Então a minha realidade hoje, é essa. A questão de vendas, que eu trabalho num setor que precisa ser de vendas, que precisa de vendas pra poder andar o trabalho, então, isso não é o problema. [...] O problema é, a maneira como é cobrado. Hoje em dia no banco, eles não te botam ó, tu tem esse objetivo aqui, faz o teu serviço e atinge, não. O banco hoje em dia ele faz um terrorismo com os funcionários diariamente, por mensagem, por ligação, inventaram a tal da áudio conferência [...]. (Informação verbal).

[...] mas em relação à meta e à cobrança, eu acho excessiva. (Informação verbal).

E a cobrança excessiva. Eu acho que cobrar via whatsap, via correio, via e-mail, o tempo inteiro, eu acho que isso é...cobrado todo mundo tem que ser, a gente é movido a isso. Mas eu acho que tem que ter um limite. Tem dias que enche o saco. (Informação verbal).

Assim como na pesquisa de Castro-Silva (2006), com bancários afastados por LER/DORT e que retornaram ao trabalho foi possível perceber que na Instituição pesquisada há metas definidas e os trabalhadores são avaliados conforme o desempenho apresentado, considerando os indicadores pré-estabelecidos o acordo de trabalho. Em nosso caso, a pressão é contínua, as metas sucessivamente aumentadas, sendo que a sensação que se tem é de que sempre num patamar praticamente impossível de ser atingido.

Conforme informação de uma funcionária com mais acesso aos níveis estratégicos do banco estudado, os analistas definem as metas sabendo que elas provavelmente não serão atingidas, considerando o contexto econômico, no intuito de que as agências cheguem o mais perto possível do número estipulado. Então a ideia não é de que se atinja o número, mas que se chegue o mais perto possível dele. Entretanto, a imensa maioria dos trabalhadores desconhece essa lógica. Nos questionamos então sobre o custo psíquico da mobilização empreendida, para se chegar em um patamar que se sabe, não é possível chegar. Estudos de Netz e Mendes (2006) fazem referência ao adoecimento relacionado à pressão pelo atingimento de metas, as quais são consideradas inatingíveis, associado à intensificação do ritmo e volume de trabalho. Acrescentamos que na melhor das hipóteses, isso desmotiva e reforça no trabalhador os sentimentos de menos-valia e de incompetência.

É. São excessivas, porque eles olham, eu vejo assim, o banco, ele tá procurando colocar um número estratosférico porque daí tu sabe que a gente vai fazer de tudo, pra chegar o mais perto. (Informação verbal).

Porque... As metas, elas obviamente que elas são sempre aumentadas. [...] Então as metas, elas são cada vez maiores e consequentemente cada vez mais difíceis de serem atingidas [...]. (Informação verbal).

Excessivo. A meta é sempre em excesso. Eu acho que eles, quem faz o orçamento já pensa, eu vou jogar a meta tantos por cento acima, se tiver um louco que fizer já é lucro. Se não tiver, vai ficar todo mundo faltando alguma coisa ali, mas daí, beleza. Tá todo mundo faltando, mas ainda assim conseguiu, num patamar acima do que o mercado...Que assim, o último semestre, todo mundo, sabe que o país tá em crise e tal, que a gente tá vivendo uma recessão e a meta, todas elas, vieram com ajuste. Todo mundo tá em crise, menos o cliente do banco X. [...] Então, é óbvio que tu olha...tu quer atingir, óbvio que a minha ideia é sempre chegar, mas tu olha pra ela e diz assim: “meu Deus de onde eu vou tirar? De onde eu vou tirar?”, porque as pessoas estão correndo do banco. Então. E isso que é ruim, é ver, é ter essa sensação de que a meta é inatingível. (Informação verbal).

Mas também é relacionado aos sentimentos de desmotivação, impotência e incompetência advindos não atingimento daquilo que é proposto. Um dos fatores que contribuem para estes sentimentos, segundo Santos (2013) é a centralidade que a meta tem para o trabalho bancário, constituindo-se como a principal tarefa a ser executada. O atingimento da mesma é essencial no dia a dia destes trabalhadores, visto a importância conferida à esta, pela instituição bancária. Logo, assim como nos bancários pesquisados por Santos (2013), nossos sujeitos da pesquisa, vivenciam a angústia ao não atingirem os números, referindo sentirem-se pressionados, desmotivados, cobrados, mas principalmente incompetentes.

A grande questão é isso, é tu aliar os interesses de um e de outro, tanto dos clientes quanto do banco. Então é isso que às vezes dá uma frustração, tu passar 1 ou 2 dias sem conseguir fazer, não mexer nos números ali é... Começa a gente mesmo se sentir pressionado. (Informação verbal).

Olha, se eu fosse te dizer como eu me sinto no meu trabalho, eu me sinto cobrada. Cobrada. [...]Eu abriria mão dos meus 16% de aumento, se me dessem 16% menos de meta. (Informação verbal).

[...] “tá” estourando tudo em nós, porque tu recebe de cima e tu tem que atender o cliente, quer dizer, nós estamos ali no meio. O banco de um lado, pedindo meta e o cliente do outro. E tu que tem que cobrar e que tem que fazer e é cobrança em cima de ti. É. Eu me sinto assim hoje, me sinto assim. E aí tu passa pro teu colega, tu cobra também o teu colega. (Informação verbal).

Se por um lado a questão do atingimento das metas e objetivos, conforme citado anteriormente, é central e indicativo de reconhecimento no trabalho, quando são atingidas, por outro lado, pode constituir-se em fonte de frustração. Semelhante aos achados de Santos (2013), os bancários referiram sobre a sensação de que seu trabalho acaba se perdendo. No caso deste banco em específico, as metas são determinadas semestralmente, porém diariamente e semanalmente, são definidos produtos foco para serem vendidos. Ao mesmo tempo em que os gerentes devem visualizar os objetivos/metras do semestre, diariamente e semanalmente, eles precisam perpetrar esforços adicionais para vender aqueles produtos que são foco.

Assim como mostram estudos realizados por Santos (2013) os bancários têm a sensação de que seu trabalho se perde a cada dia, semana e semestre. Isto porque, como a construção deste profissional ocorre a cada dia, ao alcançar o objetivo, o todo não é visualizado, o trabalho é facilmente esquecido.

Outra questão mencionada pelos trabalhadores é de que não existe um meio-termo, ou a meta é atingida completamente, nesse caso existe o reconhecimento. Ou então, caso a meta não seja atingida, mesmo que o trabalhador chegue muito perto, isso não é considerado, o esforço dispendido para chegar até lá não tem valor nenhum, pois atingir parcialmente a meta, é o mesmo que nada. Tal fato é corroborado por achados de Barreto e Heloani (2014), os quais referem que em geral, as empresas não avaliam o esforço empregado para realizar uma tarefa, apenas seu resultado. O que pode levar o trabalhador a não sentir-se reconhecido e, conseqüentemente, levar ao sofrimento.

Entendemos que a mensagem transmitida aos trabalhadores é que existem dois tipos de sujeitos, os vencedores – que atingem as metas, e os perdedores – que não conseguiram chegar lá. Esta lógica, pode levar os trabalhadores a pensarem que os objetivos devem ser atingidos a qualquer custo, independentemente dos meios utilizados para isto.

A cobrança, ela é diária, tu tem que entregar um número lá no fim do semestre e se tu não faz uma coisa num dia, se não entrega aquilo que foi pedido no dia, tu não presta, entendeu. (Informação verbal).

[...] em relação à cobrança do banco ou tu é zero ou tu é dez. Tu nunca vai dizer assim, bom tu atingiu 95% das tuas metas, é a mesma coisa que tu não ter atingido nada. (Informação verbal).

Sznelwar, Uchida e Lancman (2011) referem que um dos desafios da PdT é o desenvolvimento de uma escuta que auxilie os trabalhadores a compreenderem que trabalhar implica em coletividade. Além disto, sentimentos de fracasso, medo e incompetência, não devem ser individualizados, mas encarados como resultantes de determinadas formas de organização do trabalho.

Agora quando dá aquelas fases que tu não consegues vender, tu não consegues convencer o teu cliente a fazer aquilo que tu gostas...que tu achas que ele deveria fazer, desmotivada. (Informação verbal).

Aí vem o sentimento maior de incompetência, porque aí as cobranças e a comparação: “como é que o fulano conseguiu? Olha, se espelha no fulano. Quem sabe tu sentas do lado do fulano.” (Informação verbal).

Gaulejac (2007) propõe, que o sentimento de incompetência e o medo do fracasso advém de um contrato de trabalho implícito, ao qual ele chama de “sistema managinário” (p. 26). Neste, a organização supre os desejos de onipotência do sujeito e canaliza suas angústias. A organização se coloca como objeto de idealização, permanentemente incitando os trabalhadores a se superarem, serem mais fortes, serem vencedores, desta forma transformando a angústia em energia positiva. Entretanto, caso o sujeito não consiga atingir o desempenho esperado, atingir as metas, superar-se frequentemente é “pego em falha por insuficiência” (p. 125). É visto por si mesmo como incapaz, incompetente ou pouco motivado.

Pode tá mal orçado, mas tu vais tentar fazer o teu melhor. Se tu tentas fazer o teu melhor é o que basta pra ti. Claro que é difícil, porque às vezes tu não chegas numa meta lá, e tu te sentes incompetente. Isso tem. Isso o banco...Por isso que eu digo que o banco nos escraviza às vezes, porque tu te sentes mal. [...] Então é...E a gente te sente incompetente com essa cobrança diária, tu te sentes meio que incompetente. Hoje eu entreguei, amanhã, sei lá, não entrego, tu já te sentes mal, já te sentes incompetente. (Informação verbal).

Dejours (2007) por sua vez, relaciona o sentimento de incompetência à negação do real. Nestes casos, segundo o mesmo autor supervaloriza-se o gerenciamento, levando a interpretação dos fracassos no trabalho, como resultantes da incompetência, falta de seriedade, desleixo, despreparo, má vontade, incapacidade ou erro humanos. Assim como no caso acima referido, em que a trabalhadora se empenha, refere sobre a possibilidade da meta estar mal orçada e

de que deu o melhor de si, mas mesmo assim, ao não atingir o objetivo proposto, sente-se incompetente.

Ainda em acordo com o mesmo autor, “há os indolentes e os desonestos, mas, em sua maioria, os que trabalham se esforçam por fazer o melhor, pondo nisso muita energia, paixão e investimento pessoal (p. 34)”, logo, esperam que de sua contribuição, advenha uma retribuição. Porém, o que se percebe, é que eles querem trabalhar, se empenham, mas se não atingirem o número, não é suficiente. Se por outro lado conseguirem atingir, este sempre vai ser aumentado, como no comentário a seguir.

Outra questão negativa, é essa pressão. É tu trabalhar e tu tá dando o máximo de ti, porque, eu vejo assim, a grande maioria dos colegas tá ali, tá trabalhando, tá fazendo o máximo. Mas, tu nunca, parece que tá sempre, sempre querendo mais. Tu atingiu, "ah, mas agora é mais, tu atingiu, mas agora é mais". (Informação verbal).

Tipo hoje eu tenho que fazer dois consórcios, se eu não entregar, tudo bem que eu compensei do outro lado, mas se eu não entregar os dois consórcios, amanhã já vão: “bah, mas tu não fez nenhum consórcio ontem”, aquilo que eu fiz de bom, já não vale muito. Então isso é, é essa parte que te deixa triste, infeliz, porque não existe um histórico pro banco. Tipo, é aquele dia, e deu. (Informação verbal).

Concordamos com Sznelwar, Uchida e Lancman (2011), quando referem que na contemporaneidade, sob o predomínio do capital financeiro, são exigidos dos sujeitos um crescimento infinito, fixadas metas insensatas, alicerçados na ideia de homem com ilimitada capacidade de superação, os quais estão adoecendo por conta do trabalho. Isto porque, só é bem sucedido quem consegue atingir as metas, cada vez mais desafiadoras e na ânsia de corresponder as tais exigências, sua visibilidade é viabilizada ao expressarem seu sofrimento, em detrimento do sucesso.

Gaulejac (2007), complementa essa ideia ao relatar os mecanismos de controle da psique utilizados na empresa hipermoderna, que suscitam a mobilização psíquica por meio da identificação com a empresa e idealização. Este mecanismo enseja o autocontrole e a auto exploração, cada um é gestor de si mesmo. Preconiza-se a qualidade total e a infalibilidade, logo, ser limitado não é normal. As exigências são cada vez maiores, não havendo espaço para “a fraqueza, o erro, o contratempo, a imperfeição, a dúvida” (p. 125). Visto a impossibilidade de atingir tal ideal e ao negar sua vulnerabilidade, o trabalhador se auto responsabiliza por uma organização do trabalho que é perversa.

Quando tá tudo bem, tu não precisa te esforçar tanto, a coisa já chega pronta pra ti, agora nesse momento vai muito...vai mais por uma questão pessoal mesmo, quem tá à frente ali. Se tá predisposto a buscar o resultado. (Informação verbal).

Eu entendo que sim. Acaba, tu te sente pressionado. Tu sabe que não, digamos que tu não vai ser penalizado por isso, mas tem a meta a ser atingida, tu te sente responsável por aquilo e tu quer atingir. Então, tu mesma acaba te cobrando, pressionando, então tu sai de casa já sabendo o que tu tem que fazer aquele dia, então tu sai de casa já pensando nas estratégias...sai de casa preocupada. (Informação verbal).

5.2.1.6 “[...] então eu já entrei no banco já atulhada, e nunca tive um dia tranquilo, de pouco movimento, pouco serviço [...]”.

As modificações do trabalho bancário têm início com a chamada reestruturação produtiva, que no setor bancário, segundo Larangeira (1997) é introduzida em meados de 1990, quando do aumento de sua relevância ao nível mundial, por conta do incremento da circulação de capital “virtual”. Além dos processos de informatização que ocorreram neste período, verificaram-se alterações estruturais neste campo, relativas “[...] a natureza dos produtos, dos mercados e da organização das atividades internas” (p. 111), bem como, profundas transformações na esfera do trabalho e formas de gestão (GRISCI, 2002). Neste cenário, foi possível observar uma drástica redução, conforme Segnini (1999), tanto no que diz respeito ao número de bancos no País (de 245, em 1993, para 225, em 1997), quanto de trabalhadores bancários (Um milhão em 1986, para quatrocentos e noventa e sete mil em 1996). Tal conjuntura justifica as inúmeras queixas apresentadas por nossos sujeitos de pesquisa, acerca do volume de trabalho no banco.

A gente tá sempre sobrecarregado e isso é uma realidade que eu vejo que não vai mudar. O banco, ele vai tá sempre pedindo mais e mais, né, porque a ideia de uma instituição é sempre tá conseguindo um *plus* a mais, ano após ano. (Informação verbal).

Demais, demais. Muita sobrecarga. Só eu tenho mais de 5 mil clientes. Como que tu vai fazer relacionamento com mais de 5 mil clientes? Não existe pessoa que consiga isto. Mas é a visão da empresa. (Informação verbal).

O comentário verbal anterior ilustra, assim como nos achados de Castro-Silva (2006) e Netz e Mendes (2006), que os trabalhadores encontram-se duplamente pressionados. De um lado pelos clientes, que anseiam por ter seus problemas resolvidos, e de outro lado o banco, que impõe o cumprimento das metas, a efetivação dos negócios, bem como, a venda dos produtos. Neste sentido é impreterível que os bancários empreendam exaustivo esforço para conseguir atender bem o cliente e, ao mesmo tempo, conseguir efetuar vendas que os ajudem a atingir os objetivos estipulados. Oltramari e Grisci (2012) acrescentam que no caso específico dos gerentes intermediários, as demandas a serem atendidas dizem respeito aos clientes, funcionários e superiores. Os entrevistados alegam que atender bem o cliente, muitas vezes, por conta do volume de trabalho, associado à escassez de funcionários, não é possível, fato que constitui-se em fonte de sofrimento.

Quando eu entrei a realidade que eu tinha era o que? Tem que atender bem o teu cliente, buscar negócios e ofertar teus produtos. Hoje é: oferta. Atender bem tu não consegue, falta gente. [...]E a realidade do banco é essa, é raro os momentos que tu pode parar e atender bem o teu cliente. [...] Então, num semestre, se eu consegui atender três vezes um cliente bem desse jeito, foi muito, porque sempre tem o serviço te empurrando. (Informação verbal).

Agora essa pressão de fazer, que tem que fazer um monte com pouco tempo, com pouca estrutura, pouca gente pra fazer. E às vezes não fazer com a qualidade devida, de não poder muitas vezes até explanar melhor o produto, porque logo tem outra pessoa pra atender, ou o telefone já tá tocando, ou tu tá ofertando e tá lembrando que tinha aquela aplicação pra fazer. Então é isso, é trabalhar de uma forma exageradamente, do tipo tu não sabe se tu atende o telefone ou se tu atende o cliente que tá na tua frente, como já aconteceu, que o pessoal ri muito da minha cara, de eu botar a mão no telefone e olhar pro cliente e dizer alô, pro cliente. Porque eu não sabia se eu atendia o cliente ou se eu atendia o telefone. E isso é porque, é a quantidade de coisa, que eu não conseguia tá com o foco na coisa, porque eu tava com uma pluralidade de ações pra fazer. (Informação verbal).

Hoje, nessa atual carteira que eu "tô" é eu e uma assistente só. Quando entrei no banco, era o gerente de contas, o assistente e o escriturário. Então em 10 anos, é não, se não me engano foram em 7 anos, perdeu-se esse escriturário, então hoje na carteira, com muito mais volume de serviço, tem menos pessoas trabalhando. (Informação verbal).

Até tenta-se, mas é humanamente impossível, não tem condições humanas e nem cronológicas de tempo, pra tu conseguir dar conta de tanta coisa ao mesmo tempo, né. [...] a gente tem uma estrutura reativa, na verdade, mas o resultado que o banco quer, é de uma estrutura pró-ativa. (Informação verbal).

Nos comentários verbais que seguem, denotam o sofrimento e a angústia advindos da impossibilidade de concluir o trabalho, de acumular pendências, deparando-se diariamente com uma demanda exaustiva de serviço, sem conseguir “vencê-lo”, além da angústia de ter que realizar vendas em meio à toda burocratização da atividade. Estamos diante do fracasso no processo de trabalho, que leva ao sofrimento (DEJOURS, 2008), estes revelando-se pela distância existente entre o que se espera ser realizado pelos trabalhadores durante sua jornada de trabalho e aquilo que efetivamente é possível fazer, assim como demonstrado nos estudos de Santos (2013).

[...] não é uma rotina assim, que tu faz, eu faço meu trabalho hoje, concluí meu trabalho, não. Tu nunca conclui. Então tu, tu nunca faz tudo no dia, tu nunca consegue fazer tudo, sempre vai ficando coisa pro outro dia, pro outro dia e tu tem que ir priorizando, "ah, isso eu tenho que fazer", aí o outro fica pro outro dia, e vai, e vai. Então, tu sempre tem demanda pra frente, tu não vence o serviço. (Informação verbal).

E fui logo em uma agência que estava crescendo rápido, era muito serviço, então eu já entrei no banco já atulhada, e nunca tive um dia tranquilo, de pouco movimento, pouco serviço, porque eu fiquei lá 13 anos naquela agência. [...] Trabalhava muito e não tinha aquela questão de ponto eletrônico, trabalhava horas direto. (Informação verbal).

No Brasil, nos anos 1980 é que surge e intensifica-se a reestruturação produtiva, a qual se estende a diversos setores da economia. Foram modificações sociais, políticas e econômicas, que implicaram em privatizações, fusões, além de medidas para incremento dos lucros e redução de postos de trabalho (BARRETO, HELOANI, 2014). Segnini (1999) destaca que, no caso dos bancos, esse processo ocorreu mais intensamente em meados dos anos 1990, tendo como consequência a intensificação do trabalho, decorrente da fusão dos postos de trabalho, bem como, da redução dos níveis hierárquicos, além da implementação de programas de reengenharia.

A intensificação do trabalho é algo contumaz, conforme podemos observar nos depoimentos dos trabalhadores. No caso deste banco em específico, ajustes no

quadro de funcionários decorrentes da extinção de setores mais voltados para o suporte são recorrentes, visto a empresa estar voltada para vendas, sendo o foco no negócio. Por este mesmo motivo, dentro das próprias agências, encontramos histórias como a que segue, em que funcionários que no “desenho” do banco seriam originalmente de suporte são deslocados para setores negociais, visto a intensa cobrança por metas aliado à necessidade de driblar o número insuficiente de trabalhadores.

Eu tenho serviço represado sempre, porque eu não tenho um posto efetivo, eu tenho que bater o escanteio e cabecear, e de vez em quando correr pro gol como eu digo, porque eu tenho que tirar os envelopes, eu tenho que ajudar a contar os envelopes pra botar o dinheiro nas máquinas, isso sem uma ajuda externa, que os caixas só fazem serviço de caixa. [...] O volume é exaustivo. (Informação verbal).

É bastante coisa, o volume de serviço e ainda tu tem que aliar essa parte negocial. É bem complicado assim, nesse ponto. Não tem um dia que tu consiga sair daqui e dizer que conseguiu terminar de fazer tudo que tinha no dia. Nunca, não existe isso. Há 11 anos eu não sei o que é isso. Sempre fica uma coisa pro outro dia. (Informação verbal).

Disto depreendemos que a qualidade do trabalho, sobretudo aquele não diretamente ligado a parte negocial fica prejudicado. Fator este que provoca a desestabilização dos valores dos sujeitos, do que se constitui em um trabalho bem feito, sua responsabilidade e ética, levando-o ao sofrimento psíquico, uma vez que não realizar um bom trabalho é algo inaceitável. Ademais os bancários ficam com a sensação permanente de não conseguir terminar seu trabalho. Mais indícios de sofrimento psíquico no trabalho são ilustrados nas verbalizações a seguir, denotando que os trabalhadores sentem-se cansados, desanimados e reforçamos, incompetentes, frente ao volume intenso de serviço, associado a falta de pessoal.

É excessivo. Com certeza, eu acho que suga muito, que o banco suga muito da gente. Vejo assim, que deveríamos ter mais colegas, mais gente trabalhando, pra ser mais light o negócio. Acho que é muito puxado. (Informação verbal).

Porque tu não tem tempo pra fazer todos os processos, tu tem que escolher o que é o “mais principal”, não é nem o que é o principal, é o que é o “mais principal”, porque tudo é importante. Então, eu “tava” bem desanimado com o banco. (Informação verbal).

“Tô” satisfeito de trabalhar no banco? “Tô”, é um ótimo emprego. Agora o que, a única coisa que eu fico, vamos dizer assim, triste é porque eu me sinto incompetente, porque eu não consigo fazer tudo, se eu fosse umas 3 pessoas, eu dava conta do meu serviço. (Informação verbal).

5.2.1.7 “A gente é um número [...]”.

A quantofrenia, conforme explicitado por Gaulejac (2007), consiste na tradução sistemática de fenômenos sociais e humanos em números. Baseando-se na crença de que é possível compreender e dominar a realidade, lançando mão de instrumentos de medida, ou em outros termos, de que a objetividade pode ser traduzida em termos matemáticos. Na instituição pesquisada, isso se traduz pela sensação de que as pessoas não são vistas como sujeitos, eles são o número que apresentam, seja no final do semestre, seja nas campanhas que implicam em um esforço de vendas de produtos foco ou no dia a dia.

A gente é um número, em qualquer empresa, no banco não é diferente. Então, eles não vão olhar lá pro meu nome por, ou pra minha cara por me achar bonito ou feio, eles vão olhar, o D. é gerente de uma carteira e a carteira dele não tá apresentando o resultado esperado. (Informação verbal).

[...] na verdade a gente tem que se relacionar, mas o banco quer saber se tu vendeu, o resultado é que importa. (Informação verbal).

Bom, o banco, ele tem um sistema de avaliação, que o teu desempenho, ele é avaliado, então através dessa avaliação tu verifica, né. Através do teu, da avaliação do teu gestor, dos teus pares, dos teus subordinados, a visão que eles tem do teu trabalho. (Informação verbal).

[...] a pessoa que não gosta tem que vender. Ela tem que mostrar pelo menos algum número. [...] só que a nível de números pro banco, ele quer que tu atenda bem, que tu venda bem, mas o principal é o número. Não adianta tu atender bem e não ter número. Ele quer os dois. (Informação verbal).

A nossa vida no banco, ela é como eu te falei, ela é medida por semestres, mas a meta não acaba nunca. Nunca. Só vira o semestre, mas, né. A meta ela é diária, todos os dias, enquanto tu tá no banco, tu tem metas. (Informação verbal).

O conceito de quantofrenia aparece muito ligado ao de qualidade total, esta, intimamente atrelada à excelência tanto de processos, quanto de produtos. Porém em consonância com Gaulejac (2007), lembramos que excelência significa

superação, é algo fora do comum e isto não pode ser partilhado. Dentro desta lógica, busca-se “impelir todos os nossos “semelhantes¹⁶” em um projeto de perpétua superação, em uma corrida na direção de um ideal mítico inacessível (p. 87)”. Alguns trabalhadores se dão conta disso, dessa impossibilidade de atingir certos objetivos estipulados, ou de determinado ideal de excelência e sofrem com isso, mas também se auto responsabilizam. Isto porque a empresa se apresenta como um objeto de investimento, onde “cada um é convidado a interiorizar, a assumir em si, a introjetar” (GAULEJAC, 2007, p. 89), principalmente os gerentes.

Então as metas e o quadro comparativo, por produtos, entre os colegas é muito, isso aí judia muito da gente. [...] o banco, ele quer que tu atenda bem, que tu venda bem, mas o principal é o número. Não adianta tu atender bem e não ter número. Ele quer os dois. [...] Bom mas tu ter os dois é tu ser um super funcionário. E super funcionário, a gente, todo mundo quer, só que às vezes falta até capacidade pra gente ser isso. (Informação verbal).

Para Seligmann-Silva (2011), flexibilidade e fluidez são paradigmas que influenciam as avaliações funcionais. Somente o curto prazo é levado em conta hoje, enquanto que a dedicação e o desempenho passados, são desconsiderados. O fato de desempenhos passados não serem considerados na contabilização do último resultado pode ocasionar o sentimento de injustiça, com inúmeros desdobramentos. Dentre eles a autora cita sentimento de tristeza, dor, raiva, ressentimento, além de sintomas psicossomáticos. Somente onde houver espaço para o diálogo é que os desdobramentos poderão ser outros, mais positivos.

Então, alguma coisa tá errada. Então isso incomoda às vezes, porque tem coisas que são meio, acho que fora da realidade. [...] E aí se, tu não atingir aquele número, tu não é bom. Não importam os fatores que fizeram com que tu não atingisse, o que importa é que tu não atingiu. Então, se tu atingiu tu é bom, se tu não atingiu tu não é bom. Então se num semestre tu chegar, tu atingir todos os objetivos, bah tu é muito bom! Se no outro semestre tu não chegar ou a tua agência não chegar, quem tá lá não é bom, pro banco. Isso incomoda. (Informação verbal).

Essa questão, eu acho assim, o banco, ele tá muito voraz, a questão do lucro, né. O banco só enxerga cifrão em tudo que olha, que faz, e passa pra nós isso. (Informação verbal).

¹⁶ Grifo do autor.

Para Gaulejac (2007) a medida dos resultados se presta para recompensar os desempenhos, ao mesmo tempo em que são “procedimentos de controle do investimento e da produtividade sobre os quais eles se aplicam” (p. 90). Salientamos que a ideologia gerencialista encontra-se tão profundamente difundida e interiorizada pelos trabalhadores na contemporaneidade, que a lógica quantofrênica aparece em alguns de nossos depoimentos como fonte de reconhecimento, transformado em prazer.

Só que realmente o que me motiva é conseguir, assim, obter o resultado. Acho que isso, pra mim, é o meu maior ganho. (Informação verbal).

[...] sistema de gestão de competências, aonde a gente é avaliado semestralmente a respeito do que a gente produz dentro do banco. Eu nunca tive avaliações negativas lá, sempre tive feedbacks positivos. Então, nesse sentido, eu me sinto reconhecido. Eu acho ideal a forma que o banco, dispõem uma ferramenta pra mostrar, ficar lá gravado o fato de tu ter feito teu trabalho corretamente. (Informação verbal).

Afora termos encontrado vivências de prazer ligadas à quantificação dos resultados, é imprescindível ressaltar que concordamos com Dejours e Bègue (2010) quando afirmam que o trabalho propriamente dito é impossível de ser mensurado, logo, tais métodos de avaliação fundamentam-se em bases científicas ilegítimas. Sobretudo porque as instituições bancárias são “assentadas em competências relacionais – o que dificulta a objetivação, tornando praticamente impossível a medida dos recursos psicológicos engajados no trabalho efetivo” (p. 45). Logo, segundo os mesmos autores, avaliações quantitativas de desempenho, são falsas, além de serem parciais, causando danos à saúde mental do trabalhador.

5.2.1.8 “[...] esperando chegar o final de semana, pra poder viver.”

Este sub eixo irá discorrer sobre as situações de adoecimento vivida pelos entrevistados. Chama a atenção o fato de os entrevistados relatarem situações de adoecimento fazendo a ligação com o trabalho, pois em geral não se faz essa associação. Os sintomas referidos dizem respeito tanto ao adoecimento físico quanto psíquico.

Em estudos de Seligmann-Silva (2011) a intensificação dos ritmos de trabalho é considerado fator preponderante ao provocar cansaço e nervosismo. Ademais, atividades que requerem muita concentração e atenção, sobretudo se acumularem grande responsabilidade, levam à forte tensão. Conforme já mencionamos neste trabalho, a intensificação e sobrecarga de trabalho é recorrente nas atividades bancárias, por conta da automatização, redução dos postos de trabalho, que tem como consequência o número cada vez menor de pessoal, para realizar uma mesma atividade, ou o acúmulo de várias atividades para uma mesma pessoa. Acrescenta-se à isto, o fato de nossos entrevistados ocuparem cargos de gestão intermediária, sendo responsáveis por uma carteira de clientes, sofrendo pressão destes, para a resolução de seus problemas, de seus superiores, para o atingimento dos resultados, e ainda dos subordinados, sobretudo por terem que administrar questões de relacionamento interpessoal. Toda esta sobrecarga, se transforma em sintomas físicos ou psíquicos, conforme ponderações.

Mas é...é um trabalho que é estressante, bastante estressante. Muitas vezes eu chego em casa cansado, com dor de cabeça. É um trabalho que tu é bastante cobrado. E se tu não der o resultado que a instituição te pede, tu tem a possibilidade de perder a comissão. Tu não perde o emprego dentro do banco, né. (Informação verbal).

Nas empresas privadas, os trabalhadores toleram a precarização do trabalho e a injustiça, sobretudo por conta da ameaça de demissão (DEJOURS, 2007). Na instituição estudada, podemos verificar que o medo é outro, está relacionado à perda do cargo ocupado, que traz tantos prejuízos financeiros, visto os gerentes receberem uma comissão¹⁷, como forma de compensar a responsabilidade maior, por ser gestor de uma carteira de clientes, além de gerir ao menos um funcionário, podendo ser responsável por mais de um. Semestralmente, quando há distribuição de lucros pela empresa, esta distribuição é proporcional ao salário percebido, logo a participação nos lucros vai crescendo, conforme o cargo ocupado na cadeia hierárquica. Há também o prejuízo simbólico, pela perda do status social, ao deixar de ser gerente. Disto tem-se que, as pessoas que ocupam um cargo comissionado, empreendem todo o esforço possível no sentido de mantê-lo, mesmo que às custas de sua saúde física ou mental.

¹⁷ Comissão aqui devendo ser compreendida como um valor adicional concedido aos trabalhadores, em termos salariais.

Seligmann-Silva (2011) chama a atenção para as limitações impostas pela fadiga, ou cansaço, na disposição para a vida fora do trabalho. Em nossa amostra, verificamos que alguns dos trabalhadores buscam formas de driblar essa fadiga, a fim de poderem realizar as atividades do dia a dia que extrapolam o âmbito do trabalho, ligadas ao ambiente familiar. Por outro lado, há outros, que não encontram mais forças para driblar a fadiga e acabam deixando de lado os momentos de lazer, por falta de energia.

Mesmo eu chegando cansada, eu faço questão de ter esse convívio com elas, até porque elas não tem culpa se eu “tô” cansada, né. O problema é meu se eu “tô” cansada. (Informação verbal).

Procuro sempre fazer alguma atividade. Tem épocas, ultimamente tem sido bastante raras, que a gente chega exausto e acaba querendo ficar só em casa. Mas geralmente, eu mesmo chegando exausto, eu tento fazer alguma atividade pra não ficar só em casa. (Informação verbal).

Tinha uma época que eu conseguia sair do serviço e ir fazer exercício, caminhar, coisa assim, sabe. Ultimamente, tem tanto serviço, tanto serviço, que eu acabo não tendo como, não tenho nem ânimo pra sair e fazer exercício. (Informação verbal).

Mas normalmente eu saio, já direto, cansada, esgotada. Tinha uma época que eu já saía e dormia direto, e dormia a noite inteira e acordava de manhã cansada. “Tava” numa fase bem crítica. (Informação verbal).

De acordo com Simões e Hashimoto (2013), os encadeamentos sucedidos entre o ambiente de trabalho e conteúdo destes, condições organizacionais, necessidades e competências do trabalhador, congregados a aspectos da vida cultural e pessoal são passíveis de interferir na saúde do trabalhador contribuindo para que este vivencie desconforto, sofrimento, adoecimento, mesmo culminando com a incapacitação para o trabalho.

[...] aí tu conversa com os colegas, o volume de serviço, o volume das exigências, não só o do Banco X, como de qualquer outros bancos é grande, e a estrutura funcional é pequena. E o que a gente vê, é uma competição em um nível estratosférico dos bancos, cada um querendo ter o maior lucro e o funcionalismo adoecido, adoecendo e abandonado. (Informação verbal).

Nós temos poucos funcionários, sobrecarregados, que também traz doença, [...].(Informação verbal).

Muitos dias, eu vou trabalhar apreensiva, preocupada. (Informação verbal).

Em nossos estudos, assim como nos de Seligmann-Silva (2011), os trabalhadores relatam o cansaço, que por sua vez interfere na qualidade e/ou dificuldade do sono. Sendo que estas dificuldades foram relacionadas a preocupações com o trabalho. Já Gaulejac (2007) compreende a insegurança, o sofrimento psíquico, o esgotamento profissional, as perturbações psicossomáticas e depressões, como intimamente relacionados ao contrato implícito entre a empresa e o sujeito, que produzem uma submissão livremente consentida, resultando nos conflitos produtores do mal estar acima citado.

Quando eu entrei no banco eu era muito estressada, eu me preocupava, eu não dormia pensando no serviço, pensando nas metas, eu contava os dias para entrar em férias, pra chegar final de semana. (Informação verbal).

Angústia! Nossa, a angústia. Eu não conseguia dormir. Não conseguia dormir e se dormia sonhava com o banco. Porque, bem esse sentimento mesmo assim, hoje eu entreguei o que me pediram e amanhã, será que vou entregar. (Informação verbal).

Ainda referindo-nos a aos achados de Seligmann-Silva (2011), temos que nestes os distúrbios psicossomáticos relacionados as situações laborais foram bastante frequentes e divergentes, assim como demonstrado a seguir. Isto porque, conforme compreende Gaulejac (2007), a empresa encerra muitas vantagens e obrigações, enquanto o sujeito vivência satisfação e angústia ao mesmo tempo. A fim de lutar contra a angústia, investe com afinco em seu trabalho, do qual obtém resultados e reconhecimento, mas ao mesmo tempo prazer e angústia.

Antes de vir pra cá eu tive eczema nas mãos. Eu fiquei eu acho, antes de vir pra cá eu fiquei eu acho que uns três meses indo em tudo que é médico, dermatologista, infectologista, eu não conseguia, eu não conseguia, o eczema saía nas mãos e eu acho que a minha, o meu ponto frágil é a pele. Eu simplesmente não conseguia, eu fazia exame não dava nada, eu usava remédio. Nada deu resultado. Aí quando eu vim pra cá, que eu acho que eu desacelerei um pouco, que melhorou. E eu acredito que tenha sido, a única coisa que eu relaciono é o stress, é o excesso, porque naquela época eu trabalhava muito, muito. Então eu acho que eu desfiz um casamento em função de me dedicar, de responsabilidade demais pro banco e tive esse problema que eu atribuí ao banco porque, eu vim pra cá, simplesmente mudei minha rotina e misteriosamente sumiu. Do nada assim. Até hoje nunca mais saiu nada, assim sabe. Eu tinha as mãos cheias de ferida e sumiu. E na verdade assim, relacionamentos também são afetados em função do trabalho, né, e eu "tô" no segundo relacionamento então, eu acho que o meu primeiro relacionamento não deu certo em função do trabalho, porque eu me dedicava demais também. (Informação verbal).

Então pra mim foi difícil. Eu quase fiquei doente, pela preocupação de trabalhar, de fazer as coisas direito. Quase me deu uma gastrite. (Informação verbal).

Assim como os distúrbios psicossomáticos e alguns outros quadros relacionados à psicopatologia, as depressões também foram largamente manifestas, tanto no trabalho de Seligmann-Silva (2011), quanto no nosso.

Não tem mais o que falar. Quanto mais eu levar o problema, mais ele me martela, mais eu entro em depressão, e eu não quero isso, eu não quero entrar em depressão mais. (Informação verbal).

É um trabalho maçante, estressante, sobrecarregado e sem reconhecimento. [...] Tanto que o índice de stress hoje da empresa, está muito mais alto. [...] Até aonde o pessoal vai aguentar essa sobrecarga, até aonde vai aguentar as coisas. Que na hora que tu entra é tudo uma maravilha, tudo bonitinho, mas na hora que tu chega lá em cima a coisa muda. (Informação verbal).

Então, isso te dá uma sobrecarga emocional muito grande, porque, se tu vai entrar no jogo, de cada cliente que chega lá estressado contigo, irritado, as 10:00 da manhã tu é uma coisa, às 4:00 da tarde tu tá matando até os teus colegas dentro da agência. E isso é uma coisa que não é fácil de administrar. Eu sei que no começo, quando eu comecei a trabalhar no banco, lá atrás, isso era uma coisa que era sofrível pra mim. Eu chegava casa extremamente desgastada, chorava muito, tinha uma sobrecarga emocional muito grande porque, aquilo pra mim era difícil mesmo de conseguir contornar. (Informação verbal).

Então aquilo que tu fez até hoje, pode não valer de nada. Porque é bem assim, tipo se tu fez até hoje e foi bem até hoje e a partir de hoje não vai. Já não presta, já não vale mais. Então isso é uma coisa que causa stress, causa angústia também. Mas o banco é assim. Ou a gente, como eu falei antes, ou a gente se adapta, ou tu pede pra sair. Só que a gente não pede pra sair porque a gente tem muito a perder, aí a gente fica escravo. (Informação verbal).

O Protocolo de Atenção à Saúde Mental e Trabalho (Secretaria da Saúde do Estado da Bahia, 2014) faz referência aos dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) sobre o número de pessoas afetadas mundialmente por doenças mentais, distúrbios comportamentais ou neurológicos e transtornos pelo uso de substâncias; estimando que em 2020 a depressão se constituirá na segunda causa de morte dentre as doenças, mundialmente. No Brasil, os transtornos mentais figuram entre os principais agravos à saúde do trabalhador. Perez (2014) cita dados da Previdência Social indicando que os transtornos mentais e comportamentais têm

crescido progressivamente, encontrando-se em terceiro lugar, dentre as concessões de auxílio doença acidentário.

No que diz respeito especificamente aos trabalhadores bancários, estudos de Linhares e Siqueira (2014) apontam que nesta categoria, de 2010 para cá, está ocorrendo o incremento anual, de um por cento destes, dentre as vítimas de depressão. A preocupação é maior, ao lembrarmos que muitos casos de adoecimento não são notificados, especialmente os relacionados a episódios depressivos, visto constituírem-se em alvo de preconceito. O adoecimento é iminente, visto os dados disponíveis e o sofrimento verbalizado.

Então, na minha (agência), hoje, quando eu acordo, é mais um dia que eu tenho que trabalhar esperando chegar o final de semana, pra poder viver. (Informação verbal).

Então tem dias que tu passa bem, e tu passa bem quando tu consegue realizar uma boa venda. Agora o dia que por acaso que tu não consegue vender, tu sai arrasada, tu sai arrasada, sai com sentimento de incompetência. Parece que tu não serve pro banco, porque tu, naquele dia tu não fez, ficou em branco. E é um acompanhando, além de ter um acompanhamento direto *on line*, também tem um gerente ainda, que quer acompanhamento em planilha. No final do dia tu tem que ir lá e entregar pra ele e dizer como é que foi o teu dia. Só que muitas vezes o dia tá vazio. E se tu diz que resolveu vários problemas, não importa os problemas que tu resolveu, o que importa é o número que tu representou, que tu fez. Aí então chegar no final do dia e tu ter que entregar a tal da planilha e mostrar o que tu captou, o que tu emprestou, que produtos tu vendeu. Então isso chega a ser até humilhante, ter que fazer isso, porque se tá ali na tela, porque que eu tenho que ir daqui lá, dizer amém...amém. Minha incompetência hoje foi declarada. Mais ou menos assim, ou algum dia que tu consiga, oh, consegui tanto. Então essa parte, no final do dia, de entregar a planilha, que rola junto às agências, apesar de ter todo um controle. Então eu noto assim, que nós estamos com excesso de controles e pouca gente pra fazer. (Informação verbal).

Concordamos com Gaulejac (2007), quando ele afirma que “as doenças profissionais e os acidentes de trabalho são um sintoma da dureza das condições de trabalho” (p. 207).

5.2.2 Estratégias defensivas

Dejours (2007) entende que, embora o reconhecimento integre as esperanças de todos trabalhadores, ele raras vezes é concedido de forma satisfatória. Por este motivo, as manifestações psicopatológicas decorrentes do trabalho são frequentes. “Se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica [...], é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo”. (p.35).

Portanto, com o propósito de minimizar a percepção do sofrimento, evitando o desequilíbrio e mantendo a saúde mental, a fim de se manter trabalhando, os trabalhadores criam mecanismos de proteção, os quais podem ser individuais ou coletivos. Dejours (2007) propõe o conceito de “normalidade sofrente” (p. 36), visto esta não implicar em ausência de sofrimento. Destacamos porém, que estas estratégias são inócuas na neutralização das causas do sofrimento, pois em geral são construídas a partir da negação daquilo que faz sofrer (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990). Por este motivo, apesar de necessárias para a proteção da saúde mental, podem insensibilizar contra o motivo do sofrimento (DEJOURS, 2007).

Segundo Perez (2012), a negação objetiva mesmo negar ou mascarar os acontecimentos, evitando enfrentar questões fonte de sofrimento. Lançando mão da **negação** como estratégia de defesa, os entrevistados exprimem seu sofrimento no tocante às condições de trabalho, ao mesmo tempo que o negam, ao verbalizarem que estão adaptados, que conseguem ter certa tranquilidade em relação ao que lhes é exigido.

[...] a meta não acaba nunca. Nunca. Só vira o semestre, mas, né. A meta ela é diária, todos os dias, enquanto tu tá no banco, tu tem metas. Então eu não me desespero. Até porque trabalhar desesperada, a gente não consegue, eu não consigo trabalhar desesperada. Tem que ter uma certa, uma certa paz interior pra se trabalhar. Até porque o cliente percebe quando tu tá desesperado, ele percebe. O cliente é muito inteligente. Então é melhor a gente ir fazendo as coisa com calma, com tranquilidade e se não der, não deu. O importante é tu sentir que tu fez o máximo possível. Não se esconder por trás do teu número, tipo tá mal orçado, não. (Informação verbal).

[...] tem toda uma situação que a gente passa de stress no trabalho, é uma sobrecarga bastante grande de trabalho. Não só o trabalho, mas também tem a questão do relacionamento, né, com os colegas e também com a comunidade externa. Tudo isso dá uma sobrecarga de stress bem grande, assim. Mas... eu gosto, "tô" bem adaptada. (Informação verbal).

A **racionalização** também é outro mecanismo de defesa amplamente utilizado, que permite ao trabalhador justificar as adversidades no trabalho. Isto quer dizer, que diante das frustrações frente ao trabalho, estas são naturalizados, explicadas de forma lógica, com o intuito de neutralizar o que é perturbador ou incomoda (GAULEJAC, 2007). Segundo Seligmann-Silva ela é exercida de maneira consciente, mas não tem consciência de que o objetivo de sua utilização é ocultar experiências dolorosas. É largamente encontrado nas situações de trabalho, especialmente em atividades técnicas e administrativas, como é o caso dos bancos.

As metas, elas tem que existir! Se não tiver meta, como é que tu vai conseguir cumprir um resultado? Se não tiver... eu entendo as metas como um direcionador, eu acho. (Informação verbal).

Outro ponto negativo que eu acho é a questão de metas, enfim. Mas também pensando como administrador, administradora, se eu fosse presidente do Banco, por exemplo, eu ia querer que tivesse metas, né. Não vou querer que o negócio fique parado ali, cruza as pernas. Então é um mal necessário. Eu acho que é um mal necessário. (Informação verbal).

A meta é importante, né, porque ela te dá, enfim, é um objetivo a ser atingido. Tu tem um número a ser buscado, então fica mais, digamos, fácil de tu trabalhar, porque tu tem um objetivo. Mas, nem sempre elas são atingíveis. (Informação verbal).

Quero mais pessoal, seria melhor assim, se tivesse mais funcionários. Seria melhor. Mas também tem aquela, que sempre tem um ou outro que passa o fardo do outro pro vizinho, né. Então tem isso também no banco, também não sei se ia adiantar encher de gente pra ficarem sempre os mesmos trabalhando. Não sei se é o caminho, daqui a pouco ter mais funcionários. Acho que tem dado certo a quantidade que tem, o resultado vem aparecendo igual. Acho que o banco não vai abrir mais vagas, porque os funcionários dizem que tem muito trabalho. Não vai. (Informação verbal).

Outra estratégia de defesa apresentada é a de **repensar a escolha** profissional. Podemos pensar que esta, advém da conjuntura atual do trabalho bancário, em que a pressão e o volume de trabalho associam-se à transitoriedade

do reconhecimento. Este que é fundamental na transformação do sofrimento em prazer (DEJOURS, 2007).

Então se eu chegar a passar em outro concurso público, por mais que a remuneração seja menor, a minha intenção é tentar uma outra carreira, porque dificilmente dentro do banco vá mudar essa maneira de trabalhar. Tudo indica que vá piorar. (Informação verbal).

Então, penso sim em ter um plano B e fazer, já pensei em fazer uma pós graduação na minha área, pra ter justamente esse plano B, vamos dizer assim. (Informação verbal).

Pra quem é pobre, passar no concurso do banco, antigamente existia uma aura, quem trabalhava no banco X ganhava muito bem, mudou muito. Não me arrependo de nada do que eu fiz, mas se eu tivesse que escolher, recomeçar, eu não seria bancário. (Informação verbal).

Planejo fazer mestrado na área de engenharia, a fim de lecionar como atividade complementar, num primeiro momento. (Informação verbal).

Outra defesa constatada nos depoimentos dos trabalhadores foi relacionada ao fato de eles **não realizarem a crítica**, quando da oferta dos produtos foco, da necessidade do cliente. Tal fato tanto pode estar relacionado à defesa contra o sofrimento ético, quando os trabalhadores relacionam “criar a necessidade no cliente”¹⁸ como uma oportunidade para que o mesmo se dê conta de que o banco possui um produto do qual ele precisa.

[...] então a gente tem as demandas dos clientes, o que o cliente quer e o que o banco quer que a gente faça para o cliente, então....é, é. Na verdade, é uma oportunidade, não deixa de ser. O cliente vem até ti e tu resolve da melhor forma possível o que ele tá te pedindo, mas também tu tem um pensamento já de direcionar, né, talvez, pra alguma coisa que tu tá precisando, enfim. Muitas vezes é o que ele precisa também né, é só questão de conversar, perguntar, enfim. (Informação verbal).

Na realidade, quando se é possível, sempre se faz uma análise, para ver a realidade do cliente, o que o cliente demonstra, quando a gente tem, vê toda a movimentação financeira dele, a gente pode, mais ou menos ver o que ele pode estar demandando, seja em produtos de seguridade, seja em valores como empréstimo, aplicação, coisas nesse sentido. [...]tu tem que criar a necessidade no cliente. Se ele achar, se ele acha que é importante ter um plano de previdência, ele vai fazer, [...].(Informação verbal).

¹⁸ Grifo nosso.

Ou então, na pressão pelo atingimento das metas, que implica na falta de um espaço de discussão sobre o trabalho, bem como, das contradições deste, a defesa é respaldar suas atitudes de maneira racional, nos estudos que “provavelmente”¹⁹ o banco realiza, para indicar o que seria uma necessidade para cada cliente.

S 13: Bom, eu tenho esse produto para vender, eu vou ofertar. O banco, ele define públicos propensos aquele produto, com base no histórico, enfim do cliente. Eu vou abordar, vou colocar os prós do produto, vou explicar direitinho, mas...Vou ofertar, vou colocar as características, vou fazer o esforço máximo para que ele compre o produto sim.

Psi: Então, pelo que você fala, no geral, aquele produto foco é algo que realmente o cliente precisa?

S 13: É, o banco faz estudos, conforme o histórico daquele cliente, são propensos ao consumo daquele produto. Então, eu acredito que sim, são produtos adequados ao cliente, que eles não possuem no banco, mas na concorrência, enfim. Eles seriam propensos mesmo ao consumo daquilo, seria uma necessidade do cliente. O banco entende dessa forma, que aqueles produtos X, seriam adequados ao consumo daquele cliente. (Informação verbal).

Assim como nos estudos de Santos (2013), o que por nós foi percebido é que apesar do desejo de colaboração com a pesquisa, pelos bancários que se propuseram a participar desta, não houve engajamento na pesquisa, visto a impossibilidade de discutir sobre as questões do trabalho. Inferimos que esta parca reflexividade relaciona-se ao sofrimento infringido pela organização do trabalho e as defesas bem construídas, que permitem aos sujeitos seguir desempenhando suas funções. “A subversão da razão ética só pode sustentar-se publicamente e lograr a adesão de terceiros quando toma como pretexto o trabalho, sua eficácia e sua qualidade” (DEJOURS, 2007, p. 84).

5.2.3 O Significado do Trabalho de Gestão

Neste sub eixo pretendemos articular o significado do trabalho de gestão para o público pesquisado, com as racionalidades presentes na organização, refletindo sobre os engendramentos destes no dia a dia. Assim, concordamos com Grisci e Bessi (2004), quando afirmam que o gerenciamento das pessoas é decorrente de diretrizes da empresa associada à personalidade do gestor. Nesta pesquisa,

¹⁹ Grifo nosso.

compreendemos que os gestores, tem vigorosamente interiorizadas as diretrizes da organização.

A fim de empreender a discussão a que nos propomos, iremos trabalhar com os conceitos de racionalidades²⁰: a instrumental ou formal e a substantiva. Ao analisar as falas dos entrevistados, verificamos que os gestores, em sua maioria, são orientados pela racionalidade instrumental. Esta que consiste em direcionar “a ação conforme regras, leis e regulamentos institucionalizados com base no cálculo utilitário de consequências no estabelecimento de relações estratégicas entre um meio e um fim” (ANDRADE, TOLFO, DELLAGNELO; 2012, p. 207). Ou seja, buscar soluções pautadas nas prescrições, a fim de atingir os objetivos propostos pela empresa. Trata-se ao nosso ver, em centrar-se na tarefa em si, conforme comentários que seguem.

Seria administrar os recursos e as pessoas pra atingimento dos objetivos propostos. Eu tenho que formar uma estratégia, dentro do que me foi proposto, usar essa estratégia e delegar, pegar ideias com os subordinados, atribuir funções e administrar. (Informação verbal).

É um desafio. Eu assim, o significado, eu vejo assim, talvez, hoje tu gerir, não vou dizer que é o mais difícil. Mas eu, eu vejo como desafiador, porque o executar, normalmente, quando tu vai executar tu tem, tu tem as diretrizes, né. [...] E o gerir, ele já envolve mais outros aspectos que é a dinâmica do dia, que as situações não são iguais, são diferentes. (Informação verbal).

Gerir uma carteira, acho que é essa a questão, é tu planejar, é tu saber o que tu vai fazer, o que tu não vai fazer. (Informação verbal).

Para Serva (1993), a racionalidade instrumental é orientada por “uma razão baseada no cálculo utilitário de conseqüências dos atos humanos, impregnando-os de um pensamento que conduz a um agir onde todos os meios são subordinados a determinados fins eticamente inquestionados [...]” (p. 41). Em complementação, Weber e Grisci (2011) afirmam que estruturas de poder reguladas por este tipo de racionalidade são cunhadas na disciplina, controle e autoritarismo. Elas estão presentes, principalmente, nos modelos burocráticos de organização, como é o caso dos bancos.

²⁰ As racionalidades dizem respeito aos processos mentais e referências utilizadas, no sentido de orientar a ação dos indivíduos no âmbito social (ANDRADE, TOLFO, DELLAGNELO; 2012).

Gestão eu sempre levo um pouco pro lado do controle. O que seria o controle? Não a questão do controle, não levando pro lado rígido, mas qualquer coisa que tu vai gerir tu tem que ter o conhecimento e o controle daquilo. (Informação verbal).

Gestão. Se pegar dentro do banco hoje, eu entendo que é gerir tua carteira pra que a inadimplência esteja dentro dos patamares aceitáveis, pra que as metas, se não estão todas cumpridas, pelo menos estejam também em patamares aceitáveis, não desleixado. (Informação verbal).

Eu, no banco eu sempre fui, eu acho que eu sempre fui muito comprometida. Então, mas eu chegava, eu tinha um gerente que eu chegava e eu dizia: “qual é a pedida para hoje, o que tem que fazer hoje?”, e ia lá e fazia, dentro daquilo que eu conhecia, da minha forma de negociar, enfim. Mas a gente, eu, só fui tomar consciência dessa coisa de gerir uma carteira, de olhar os números e de formular estratégias, quando fui nomeada gerente. Então eu tenho pouco tempo nisso e eu ainda me perco, em alguns momentos. (Informação verbal).

Outro tipo de racionalidade, largamente presente nas organizações é a do tipo substantiva. Esta tem suas ações direcionadas para valores emancipatórios como liberdade, solidariedade e comprometimento (ANDRADE, TOLFO, DELLAGNELO; 2012) é o trabalho pautado na realização de si mesmo e busca do bem comum. Nos comentários que seguem é possível perceber que o trabalho não se restringe apenas às prescrições e ao atingimento dos objetivos propostos, transcende a tarefa. Nesses casos, acreditamos ser ligado a valores relativos, à construção de identidade, reconhecimento e relacionamento interpessoal.

Então, eu gosto de ensinar, mostrar, explicar o que é uma TR, um CDI, um DI, a diferença de taxas, qual o fundo, o que ele está rendendo, como é que poderia ter um rendimento seguro e maior que a poupança. Adoro explicar isso. Então eu gosto muito de orientar o cliente, de fazer m bom atendimento. Gestão eu acho que é muito de comunicação. (Informação verbal).

Gestão na minha visão seria gerenciar os meus clientes, solucionar os problemas deles e auxiliar meus colegas. (Informação verbal).

Andrade, Tolfo, Dellagnelo (2012) referem assertiva de Serva, sustentando que nas práticas organizacionais se encontram presentes tanto a racionalidade instrumental, quanto a substantiva, uma vez que na sua concepção não há organização regida estritamente por uma delas. Além disto, conforme Weber e Grisci (2011) a gerência intermediária, por ser próxima do nível operacional, é incumbida da operacionalização de estratégias que coloquem em prática as exigências da

organização, difundindo um discurso que produz sentidos, consoante aos interesses da organização. Os depoimentos de nossos entrevistados corroboram com a concepção de dupla racionalidade, visto as ações serem voltadas para atingir as metas, e concomitantemente mencionarem ações no sentido de formação das pessoas, liderança, dentre outros.

Trabalho colaborativo tanto da minha parte quanto da parte dele senão não uma pessoa não faz nada hoje da mesma forma eles também se eles não fazem a parte de agência não anda bem se eu não ajuda fazer essa parte dele bem ou se eu não faço a minha parte não vou eu mandar eles fazerem e eu ficar sem fazer nada não adianta. (Informação verbal).

Então, o que eu vejo o papel de gestão é o principal pra ti poder atingir qualquer tipo de objetivo. Se tu não tiver as pessoas junto contigo, trazer as pessoas pro teu lado, tu não consegue atingir nada, hoje em dia. (Informação verbal).

É formar as pessoas que estão ao teu redor. É trocar ideia, é dividir o teu conhecimento com os demais colegas. Isso pra mim é gestão. (Informação verbal).

Eu entendo que o gestor é uma pessoa responsável pela equipe, que determina as estratégias, a busca pelo atingimento das metas, a questão da administração da equipe, das pessoas. Eu acho que também o papel do gestor é de liderança, então o papel dele tem o lado da gestão de pessoas e também o atingimento das metas. Eu entendo que o papel principal é de liderança. (Informação verbal).

Eu vejo assim, por mais que se tenha a questão da carreira bancária, o banco, a sociedade como um todo vê como, digamos, uma instituição que só tá pensando no lucro, em tirar dinheiro e tal. Eu vejo o outro lado. [...] A gente sempre tá seja, disponibilizando um crédito, de repente uma demanda de curto prazo, realizando um sonho. Lógico, eu tenho que dar resultado pra minha empresa, isso é fundamental, mas eu vejo muito esse lado. O resultado que eu posso dar pra empresa pode estar alinhado à eu estar atendendo as demandas dos clientes e tá fazendo negócios sustentáveis. (Informação verbal).

Em nosso entendimento, ações voltadas estritamente para a racionalidade instrumental, correm o risco de culminarem com o sofrimento/insatisfação no trabalho, visto estarem pautadas unicamente em prescrições, não permitindo ao trabalhador “colocar-se” no trabalho, contribuindo com sua inteligência e esperando reconhecimento unicamente pela via monetária. A racionalidade substantiva, por sua vez, considerada sua amplitude, pautada em valores subjetivos, oportuniza maiores ganhos no nível simbólico, contribuindo de maneira mais expressiva na constituição da subjetividade do trabalhador.

Ao nosso ver, a organização estudada, tem suas ações mais voltadas para a racionalidade instrumental ou para a mescla das duas, porém entendendo-se que a primeira ainda se sobrepõe. A partir deste entendimento, de que há uma maior racionalização por parte dos trabalhadores, não é de se espantar que diversas vivências de sofrimento em relação ao trabalho apareceram, visto a satisfação estar mais intimamente relacionada ao caráter subjetivo daquele.

5.2.4 Adesão à cultura do *Management*

Este sub eixo está relacionado ao nosso último objetivo específico, o qual ensejou apurar as diferenças de percepção de prazer e sofrimento no trabalho dos gestores intermediários entrevistados. O objetivo em questão, concebido desta forma, partiu da experiência de escuta da pesquisadora, não como psicóloga, mas como colega-trabalhadora-bancária. Tal experiência permitiu construir as hipóteses de que gestores com maior tempo no cargo teriam uma visão mais “pessimista” do trabalho, ocasionando desmotivação e sofrimento. Por outro lado, gestores nomeados a menos tempo ou que tivessem mais mobilidade, veriam o trabalho no banco de maneira mais positiva. Entretanto, estas hipóteses não se confirmaram.

As pesquisas nos mostraram que a maior introjeção dos valores relacionados aos novos modos de gestão, também conhecidos por poder gerencialista ou cultura do *management*²¹, permite que os gestores consigam produzir estratégias de defesas mais eficientes oportunizando, mais vivências de prazer. Enquanto que a baixa adesão a estes novos modelos, satura as defesas, até mesmo por conta das dificuldades de cooperação e de coletividade, ocasionando mais vivências de sofrimento e mesmo o risco de adoecimento. Estas constatações ratificam assertiva de Dejours (2007) acerca da característica secundária da empresa atual (a primeira é o lucro), não se trata da produção ou do trabalho. “O que caracteriza é sua *organização, sua gestão, seu gerenciamento*²²” (p. 41).

Para Gaulejac (2007), as relações de poder no âmbito das empresas modificam-se no instante em que a lógica financeira se sobrepõe à lógica de produção. A partir daí, as pessoas passam a ser vistas como recursos (a serviço da

²¹ A gestão gerencialista, segundo Gaulejac (2007, p. 40) “é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou benefícios.

²² Grifos do autor.

empresa), conseqüentemente custos a serem reduzidos de qualquer maneira (GAULEJAC, 2007; 2011). Portanto, não é só o trabalho que se modifica, mas as relações também, inclusive as advindas daquele e que se estendem à todo o campo social (SENNETT, 2009). Carrasqueira, Moraes e Soboll (2014) entendem que como reflexo da cultura empresarial, a sociedade evidencia o enfraquecimento das relações, juntamente com o isolamento dos indivíduos com suas responsabilidades.

Os sujeitos, dentro desta lógica, são rentabilizados. Isto quer dizer que, cada sujeito deve ser responsável por gerir sua vida, fixando objetivos, avaliando e aprimorando seu desempenho, a fim de rentabilizar até mesmo seu tempo (GAULEJAC, 2007). Compreendemos estar diante das chamadas por Rolnik (1997) de identidades globalizadas flexíveis, visto mudarem de acordo com os desejos do mercado e com igual velocidade.

Neste sentido, “o trabalho é apresentado como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante” (GAULEJAC, 2007, p. 113). Na qual é imprescindível que os trabalhadores sintam-se responsáveis pelos resultados, podendo assim, desenvolver seus talentos, competências e criatividade. A mobilização individual é indispensável. Em decorrência disto, encontramos uma **cobrança interna** muito forte, bem como, a **auto responsabilização** frequente. A questão da ascensão profissional está conectada à estes dois fatores, visto a progressão na carreira implicar na conquista do reconhecimento simbólico e material, remetendo à construção da identidade do sujeito. (GERNET, DEJOURS, 2011).

A possibilidade de ascensão dentro do banco é muito boa. O encarecimento é rápido pra quem se dispõe a fazer o que o banco quer. (Informação verbal).

[...] se eu não “tô” satisfeito com o que eu ganho, eu tenho como crescer, tenho. Hoje a gente sabe que tem. Então, “ah, mas eu queria ganhar mais”. Então...mas eu tenho espaço pra crescer, eu não estou limitado, hoje, aqui. Então basta...tá em mim, tá em mim, eu posso sair fora, eu posso ir pra outra cidade, eu posso...então assim, eu acho muito positivo isso. (Informação verbal).

A questão mesmo do reconhecimento do teu trabalho, porque hoje a tua carreira, basicamente depende de ti. Então, se tu pretende crescer profissionalmente dentro do banco, depende na grande parte do teu esforço. (Informação verbal).

Então depende de ti em termos de aperfeiçoamento, tu buscar, tu fazer uma pós, as certificações, enfim, o banco te dá oportunidades de crescimento. (Informação verbal).

Gaulejac (2007) nos chama a atenção, que na lógica gerencialista, o desemprego não é encarado como decorrente do chamado desemprego estrutural, preconizado pelos neoliberalistas. É tratado como uma falha de empregabilidade, de parte da população, a qual não consegue se adaptar às necessidades da empresa. Analogamente, entendemos que os entrevistados, ao introjetar vigorosamente os ideais gestionários, não conseguem compreender que mesmo havendo no banco espaço para o crescimento, não é possível que todos consigam ocupar um cargo de gestão. Mesmo os que se dispuserem a “fazer o que o banco quer”, ou se esforçarem, ou estudarem, - conforme preconizado pelos novos modos de gestão, que para manter-se empregado e rentável é preciso qualificar-se e gerenciar a carreira (CARRASQUEIRA, MORAES, SOBOLL, 2014) -, a nosso ver é insuficiente. Talvez alguém insuficientemente mobilizado, faça essa leitura.

As pessoas que tem um QI (Quem Indica), que tem uma amizade dentro da empresa, elas conseguem subir. Se tu não tiver uma amizade lá dentro, que seja uma amizade externa, não só interna, que tu leve isso aí pra tua vida pessoal, lá fora, que “teja” algum relacionamento externo, tu não consegue ir. Só ser profissional hoje, tu não consegue nada, tu te pós-graduar, tu pode ter graduação, tu pode ter os cursos e tudo. (Informação verbal).

A empresa é colocada como objeto de investimento, na qual cada trabalhador é convidado a se dedicar. Alia-se a esta, a ideia de comprometimento, que leva a crer que o sucesso da empresa depende do empenho de cada sujeito (GAULEJAC, 2007). Logo, a empresa é vista como uma catedral, que concede a salvação à alma do trabalhador, a qual deve deslocar-se à oficina (ANDREAZZA, 2008). Então, no geral, a mobilização pessoal é intensa, conforme demonstram os comentários.

Então a pressão que a gente sente é ali no dia. E tu te sente assim, a pressão e aquele compromisso de fazer alguma coisa, eu tenho que ajudar, eu tenho que fazer a minha parte, eu sou responsável por este setor, então. Mas sempre de cima pra baixo. E interna também, é normal. (Informação verbal).

Porque o maior problema, além da exigência externa, a pior delas é a exigência interna. Então, eu sempre consegui construir a minha carreira, indo muito bem, não sendo a melhor, mas estando entre as melhores. E agora estou com uma certa dificuldade pra isso, então a minha exigência interna está sendo muito séria. E aí que tá me dando esses problemas mesmo, que eu acho que é isso que tá me ocasionando. Com essa dificuldade agora pra falar, essa ansiedade, que é o que eu tenho que estar tratando. (Informação verbal).

É uma cobrança interna, claro. Quem, eu acho, que quem tá numa posição de gerência média, chegou lá porque é comprometido. Então, se tu é comprometido, é claro que tu quer entregar aquilo que te pedem. Mas a gente tem que saber que nem sempre, por mais que tu se esforce, tu vai conseguir entregar. E trabalhar com isso é complicado. Mas, ou tu tenta ferramentas que te coloquem mais centrado e, ou tu enlouquece. E eu já tive assim. (Informação verbal).

A mobilização pessoal ou o engajamento, imprescindíveis ao atingimento dos objetivos da empresa ocorrem por meio de um contrato psicológico e ideológico visando a sedução dos indivíduos (CARRASQUEIRA, MORAES, SOBOLL, 2014). A empresa é personificada, e sobre ela os empregados devem canalizar sua implicação. Mas eles esperam por reconhecimento (GAULEJAC, 2007). Sendo assim, cada vez é preciso trabalhar mais e melhor, no intuito de receber o reconhecimento e obter ganhos no registro de sua identidade (CARRASQUEIRA, MORAES, SOBOLL, 2014).

A questão do reconhecimento, eu não posso esperar que a empresa vai me levar até o final, vai me botar lá na cabeça. Eu tenho que sair, eu também tenho que fazer. Então esse reconhecimento, depende um pouquinho de mim, um pouquinho não, depende bastante, né. (Informação verbal).

Na lógica da racionalidade econômica, Enriquez (2006) afirma que os sujeitos devem se identificar com as empresas e idealizá-las, sobrepondo os valores organizacionais aos seus, submetendo-se e acreditando serem responsáveis pelo sucesso da organização. Sendo que em caso de fracasso é ao sujeito que a culpa é imputada, facilmente descartados, mesmo com todo esforço dispendido. É a partir desta lógica da introjeção da responsabilidade, que nossos entrevistados exemplificam a cultura do *management*, sentindo-se sempre culpados, em falta, em caso de, aos seus esforços serem “quantificados objetivamente²³”, não conseguirem atender ao que foi solicitado.

É isso que te causa incompetência. Porque daí tu fica pensando: “será que sou eu que não consigo, será que...?” Isso que te causa essa sensação ruim de: “será que eu “tô” no lugar certo? Será que eu cheguei aqui por méritos, ou caí aqui de para-quedas, que eu não “tô” sabendo o que fazer?” (Informação verbal).

²³ Grifo nosso.

Não, eu, na realidade são momentos de oscilações, de altos e baixos. Muitas vezes vem uma cobrança, alguma coisa que tu começa a refletir, começa a ver que a coisa não tá andando, daí muitas vezes o cara começa a se culpar: “bah, será que eu “tô” com a estratégia certa? Será que eu “tô” fazendo da maneira correta?”. Muitas vezes tu pode, tu fica com aquela coisa, eu não consegui fazer tal coisa, mas trabalhei, trabalhei, trabalhei, dali à pouco tu trabalhou errado. (Informação verbal).

Então “o homem tem, cada vez mais, a solidão como companheira” (ENRIQUEZ, 2006, p. 6). Seligmann-Silva (2011) defende que o **individualismo** foi inculcado nos sujeitos e nas culturas no intuito de iniciar um processo de dissolução do social. Este pode ser percebido no mundo do trabalho, na postura da maioria dos trabalhadores, decorrentes dos novos modos de gestão e produção correntes, os quais discutiremos um pouco mais adiante. Visto a impossibilidade de compartimentalização dos sujeitos, ou da vida destes, do mesmo modo que no trabalho, cada vez com mais intensidade, manifesta-se o individualismo, nos demais âmbitos da vida das pessoas também é assim.

Podemos inferir que individualismo exacerbado faz surgir, conforme Benjamim (2012, p. 3), “[...] uma existência que se basta à si mesma, [...]”. Esta, leva os sujeitos a um extremo isolamento, assim como sua imersão em um mundo particular e privado (Gagnebin, 2012). Se em outros tempos a experiência coletiva estava garantida por meio do trabalho (Gagnebin, 2012), hoje, o que vivenciamos, por exemplo, é o desmantelamento destes coletivos de trabalho, que tem como consequência a desconfiança, falta de solidariedade e hipocrisia, dentre outros (DEJOURS, 2008; GERNET, DEJOURS, 2011). Weber e Grisci (2010) e Seligmann-Silva (2011) corroboram com esta ideia, afirmando que a intensificação do individualismo traz consigo a vulnerabilidade, que nos sujeitos se transforma em fragilidade psíquica, isolamento e solidão. Nos comentários a seguir é possível perceber o isolamento pela falta de confiança nas pessoas, bem como, o individualismo exacerbado pela concorrência entre os pares.

A relação no banco é tranquila mas, tu tem que colocar uma vírgula nesse tranquila, tu não pode confiar em ninguém. A falta de confiança me deixa muito complicado isso, mas hoje eu aprendi a lidar com isso. Mas eu sei que eu não posso confiar em uma única pessoa, que esteja trabalhando no banco, em nenhuma. Eu achei que tivesse alguém em quem eu pudesse confiar, hoje eu sei que não tem nenhuma. (Informação verbal).

Não existe mais aquela equipe, o senso de equipe, em função desse carreirismo. Nós temos gente nova, depois de desligar eu vou citar dois ou três exemplos, de gente nova crescendo com méritos, que eu não posso citar na gravação. (Informação verbal).

Ao mesmo tempo em que os trabalhadores compreendem a importância do trabalho coletivo, até mesmo porque o poder gerencialista o fomenta, sendo condição trabalhar sempre em prol do alcance dos objetivos da organização (GAULEJAC, 2007). Por outro lado, há uma opção por realizar o trabalho de maneira solitária, responsabilizando-se pelos resultados, concomitantemente impondo uma forma de trabalhar aos demais membros da equipe. Isto porque, conforme Weber e Grisci (2010) não há espaços para debates ou reflexões coletivas, no que tange as dificuldades das chefias intermediárias.

Eu acho que o ideal seria isso, discutir sempre com assistente, definir as estratégias junto. No meu caso específico eu, muitas vezes eu peço opinião da minha assistente e tal, mas ela não é uma pessoa que tem ambições no banco. (Informação verbal).

Sim, sim. Como é que a gente combinou no começo? Eu disse olha, eu sou responsável pelo trabalho, então assim, eu imagino que a gente possa fazer dessa, dessa e dessa forma, mas eu gostaria que vocês também me trouxessem as contribuições de vocês, e me dissessem assim, o que pode ser feito de maneira diferente, e como a gente vai fazer. Porque se vocês não me trouxerem estas ideias, a gente vai fazer do meu jeito. (Informação verbal).

Assim, a gente procura trabalhar sempre em conjunto, mas não tem assim como tu não puxar pra ti. Tu tem que puxar, administrar e assim, a responsabilidade é tua, a cobrança é em cima de ti, então, quer dizer, tu puxa os colegas pra te ajudar, na verdade, e claro, pede a participação deles, mas na verdade quem acaba...e isso eu procuro me policiar, mas acaba parece que fica centralizador. (Informação verbal).

Os comentários verbais que seguem, denotam, em nossa opinião, resquícios de trabalho em equipe. Entretanto, compreendemos que os trabalhadores estão por si mesmos, pois em geral, não há espaço para reflexão sobre o trabalho em conjunto com seus colegas – cada um faz o seu trabalho, do seu jeito. Quando é possibilitado aos trabalhadores falar sobre seu trabalho, frequentemente é no intuito de se apropriar do saber deste trabalhador (ANTUNES, 2002), ou em outros casos, tem apenas caráter informativo (“discutir” sobre as metas a serem atingidas e como fazê-lo). Até porque, num mundo de extrema competitividade onde estamos

inseridos, refletir sobre melhores formas de trabalhar implica um risco, o risco de se expor aos demais, expor as dúvidas, as fraquezas, algo que “poderá ser usado contra”²⁴ o trabalhador na próxima promoção ou a serviço de uma demissão.

Geralmente eu tento incentivar eles a darem sugestões, mas a maior parte das estratégias acabam partindo da parte da gerência média da agência em si com o gerente geral. A gente constrói as estratégias, delega funções pra eles e eles tem que fazer a parte deles, né, digamos assim, o que foi delegado pra eles. (Informação verbal).

Então, quase que diariamente, eu chamo o meu assistente e nós definimos, bom...hoje nós temos que fazer determinado número, e daí nós definimos um público pra ser contatado. Basicamente seria isso. Então, quase que diariamente nós fazemos essa reunião, em que nós definimos um público pra ser contatado para...pra venda, no caso. (Informação verbal).

A cooperação como vimos, quando ocorre, é mais no sentido de trocar informações para o atingimento das metas, sobre quais estratégias os colegas estão utilizando e que estão funcionando, até para poder “medir” o próprio desempenho. Dejours (2004a) propõe que não é possível prescrever a cooperação, assim como a ética nas relações de trabalho residem na prática, não nos procedimentos. Desta forma, acreditamos que a cooperação não ocorre mais efetivamente, por conta do clima de desconfiança decorrente da competitividade no espaço laboral, a qual impede que uma verdadeira discussão acerca do trabalho seja empreendida, a fim de realizar a atividade deontológica²⁵ (DEJOURS, 1993; TRAESEL, 2014). Isso traz prejuízos tanto à organização do trabalho, quanto à saúde do trabalhador.

A gente sabe que tem que vender de tudo, mas algumas coisas são foco no mês. Então, essas que são foco no mês, a gente troca uma ideia entre colegas de como facilitar, ou algum colega descobriu uma maneira de identificar aquele público mais fácil, aquele público alvo. Então a gente troca ideias e eu procuro eu abraçar e em algumas situações a gente tá colocando a assistente, até mesmo pra preparar ela também, pois ela vai ser a futura gerente. Mas agora tá bem tranquilo até, temos um grupo bom, porque é muito importante a união, de estar junto e de auxílio mútuo. (Informação verbal).

²⁴ Grifo nosso.

²⁵ Atividade deontológica consiste em estabelecer normas e acordos para a realização do trabalho real.

Então muito eu me socorro no meu assistente e com os pares sempre, a gente não anda sozinho dentro de uma agência, uma agência não funciona sozinha. É. Olhar pros lados e pros colegas e ver como é que está indo. Isso é uma coisa que nos, que a gente conversa muito aqui, a gente tem um clima muito bom aqui na agência. A gente consegue conversar com os colegas. E andar todo mundo meio junto. Daí, isso é uma coisa que nos alivia também, saber que tu tá no mesmo barco. (Informação verbal).

A eficácia e o produtivismo são imperativos para sobreviver no mercado. Assim como a **competitividade** é vista como algo natural, que necessita adaptação (GAULEJAC, 2007). A competitividade é vista como consequência da esfera trabalhista, cabendo ao trabalhador superar seus rivais, no entanto não perdendo o foco de sua trajetória profissional, a qual deve ser de sucesso (CARRASQUEIRA, MORAES, SOBOLL, 2014).

[...] e muito carreirismo de gente intermediária, gente que só pensa em subir na carreira e não em viver bem, em ter um ambiente bom. Existem paliativos, como encontros de funcionários, palavras bonitas que não se traduzem na realidade.

A ideologia do sucesso faz com que cada sujeito queira ser o melhor. Logo, não é suficiente ser bom e fazer bem seu trabalho, é imperativo fazê-lo sempre melhor, acima da média. O que faz com que o sucesso seja uma imposição e o ideal de perfeição, leve à competição sem precedentes (GAULEJAC, 2007). É a ditadura do sucesso (CARRASQUEIRA, MORAES, SOBOLL, 2014), este que muitas vezes precisa ser alcançado a qualquer preço, independente dos danos causados à própria saúde ou dos outros, o mesmo das consequências para vida pessoal, para a família, conforme relatos a seguir.

[...] pra eles o que importa é só negócio, porque negócio? O banco vive só disso, e realmente tem que priorizar negócio. Mas o negócio só é possível, quando ele tem estrutura pra fazer o negócio. E, o negócio é bom pro gerente por que? Porque ele vai apresentar números e ele vai crescer. Então não importa se ele tá causando sofrimento pra alguém, ao diminuir o seu quadro, o que importa é que ele vai ter número e ele vai crescer. Então esse carreirismo que eu discordei muitas vezes dos gerentes. (Informação verbal).

Então, não existe uma carreira do nada, tu vai ter que abrir mão da vida pessoal, tu vai ter que abrir mão da tua cidade, tu vai ter que mudar de cidade, tu vai ter que às vezes até passar por cima de algum princípio e coisa e tal, focar a sua meta, às vezes deixar de lado, até o bom atendimento, aquela atenção especial que tu dá pro cliente. (Informação verbal).

Mas assim, por exemplo, quando eu fui nomeada, a minha primeira nomeação, eu tinha, eu queria fazer carreira, mas eu trabalhei tanto, tanto, eu cheguei a um ponto de stress. Eu trabalhava na época, não tinha ponto eletrônico, eu chegava no banco 7:30 hs da manhã e eu saía 7:30 hs da noite. E aí chegou um ponto que eu “tava” pirando, porque era volume, volume, volume, volume, volume, volume de serviço. Então ali eu, e aí, ali eu comecei a repensar o que que valia a pena, se era a carreira... (Informação verbal).

Além da ideologia do sucesso, Gaulejac (2007) ainda refere o culto ao desempenho, que tem atravessamentos com a exacerbação da competitividade, visto também colocar os trabalhadores em uma disputa incessante, na busca por mais, “sempre mais” (p. 91). Trabalhar já não consiste em realizar uma tarefa em um tempo pré-definido, os trabalhadores contemporâneos realizam desempenhos. A concorrência instiga voltar o olhar para o desempenho dos trabalhadores, em consequência a crítica sobre a lógica organizacional é enfraquecida.

Visto a tarefa já não ser mais executada em determinado tempo, o tempo de trabalho também não tem mais limitações. Como são realizados desempenhos, os horários de trabalho são insuficientes, por isso, cada vez mais o **tempo de trabalho** irá invadir o **tempo de vida** do trabalhador. Além disto, com os contínuos enxugamentos, que tem como consequência o aumento do volume de trabalho e diminuição de efetivo para o trabalho, maior temor irá ocasionar no trabalhador, sendo que a preocupação com o trabalho, também é considerada tempo de trabalho. No exemplo a seguir, mecanismos de defesa são utilizados como paliativo para não mostrar a intensa mobilização psíquica da trabalhadora, em relação ao trabalho.

Não, consegue. Consegue. Eu acho que sim. Às vezes, claro puxa os assuntos mais relacionados a banco, mas dá pra descontrair, sim. Até, falando do banco dá pra descontrair, daí aquilo que é sério lá no momento do trabalho vira piada, na hora do *happy hour*. (Informação verbal).

O que os trabalhadores demonstraram, em sua maioria, é que há um esforço intenso para que as preocupações do trabalho não invadam os momentos de descanso e lazer. Porém observamos que se trata de um exercício, que não é fácil, pois eles acabam pensando ou sonhando com trabalho, referem mesmo acordar à noite com a solução de um problema.

Eu procuro não trazer pra casa, como eu te digo, aqueles momentos assim, eu chego, de tarde, eu tento esquecer o serviço, meio-dia eu faço a mesma coisa e toda hora que eu “tô” na minha casa, eu tento, ver as questões da casa. Nem sempre é possível. [...] Porque se eu ficar sentado aqui pensando, aí começa a vim. (Informação verbal).

E final de semana eu gosto de ir pra fora pra descansar, porque aí tu desliga de tudo. De repente aquele cliente que brigou contigo, se tu fica na cidade tu já lembra daquilo ali ou tu tá no mercado alguém te pergunta alguma coisa de banco, então eu gosto de ir pra fora, eu vou pra fora e é a maneira que eu acho de descansar. (Informação verbal).

[...] às vezes acordo de madrugada, lembrando que esqueci de fazer alguma coisa, por isso que eu tenho caderninho e caneta do lado, porque lembra, a gente trabalha de noite também, lembra de alguma coisa que esqueceu, ou de alguma coisa que tinha prometido pro cliente que ia dar uma resposta e não deu, esqueceu. Aí, essas coisa a gente lembra de noite, quando tá dormindo. Aí anota. E aí tu acaba já com aquilo, eu tenho que fazer isso. (Informação verbal).

Mas eu procuro, fechar a chavezinha. Eu saio da agência e fecho a chave. Procuro, nem sempre é possível, mas eu acho que as minhas atividades extra banco me ajudam. [...] Porque eu tenho uma cunhada que é bancária também e quando a gente se encontra a gente só fala do banco. Só fala de banco. Aí os maridos dizem: “pelo amor de Deus, parem de falar”. (Informação verbal).

Carrasqueira, Moraes e Soboll (2014) referem sobre o risco da mobilização excessiva por conta de alto grau de engajamento, o qual pode levar à sobrecarga de trabalho. Isto porque, o tempo de trabalho ultrapassa as fronteiras deste, passando por ocupar espaços que antes eram destinados à família ou ao lazer.

O que a gente trabalha no banco e às vezes, eventualmente fora, não é uma coisa assim, toda hora, mas eventualmente fora do horário de trabalho, mas não sai nada fora assim do que tu pode fazer e acho que deve fazer, porque faz parte, é uma sequência. (Informação verbal).

As novas técnicas de gerenciamento, voltadas para a acumulação flexível e maximização dos lucros, provocam a exacerbação da competição, reforçando o individualismo (SELIGMANN-SILVA, 2011). Individualismo e competitividade também são intensificados, do mesmo modo, pela avaliação individual do desempenho, a qual é praticada nas empresas, assim como no banco. Dejours (2008) e Gernet e Dejours (2011) preconizam que não é possível observar de maneira direta o trabalho, independentemente do método empregado, aquele nunca será totalmente visível. Portanto, a avaliação é completamente desconexa da realidade do trabalho. Logo, como a avaliação do trabalho não é possível a

avaliação forçosamente rumo para a avaliação da pessoa. Percebemos no sub eixo quantofrenia, o quanto isso traz aos trabalhadores o sentimento de serem apenas um número e de se sentirem constantemente cobrados.

Em se falando das técnicas de gerenciamento amplamente utilizadas pelas empresas contemporâneas, destacamos conforme Gaulejac (2011), que as mesmas colocam o sujeito frente a um sistema paradoxal, – é a chamada **Nova Gestão Paradoxal** – regido por injunções paradoxais, ou seja, mensagens conflitantes. Conforme comentários emitidos por alguns dos trabalhadores, isto é percebido e causa estranheza. O que nos parece, pelas entrevistas, é que os trabalhadores aqui lançam mão da clivagem, como estratégia defensiva, pois ao mesmo tempo em que aderem aos desígnios da empresa, internamente resistem a cooptação.

Mas, existe a cobrança, existe...âh, então. Tem essa questão muito forte de cobrança, cada vez mais [...] mas por um lado eles te cobram que tu tem que cumprir aquelas metas, por um outro, por outro lado te cobram que tu tem que cumprir com responsabilidade sócio-ambiental, que seria, não forçar, ou vender pro cliente aquilo que ele realmente precisa. (Informação verbal).

E essa sinuca de bico eu vejo como um ponto negativo também. Tu tá sempre sendo testado, mas se tu não fizer, tu é punido. Tu não pode ser punido por não atingir o número. Tu tem que ter é incentivo de ir atrás. E aí valorizar essas pessoas que tão indo atrás. (Informação verbal).

Gaulejac (2011) também refere que a gestão paradoxal tem suas bases em um sistema de comunicação que emite mensagens contraditórias e que impedem qualquer saída. O trabalhador se vê forçado a obedecer duas demandas, totalmente incompatíveis, ficando impossibilitado de responder a qualquer uma delas de forma satisfatória. O sujeito se vê sem saída, pois não pode optar por atender somente uma das exigências, ambas são obrigatórias e antagônicas. “O que quer que faça, ele pode ser pego em erro [...]” (GAULEJAC, 2011, p. 86). Como no exemplo a seguir, do correio interno que passa mensagens dúbias, o banco também possui um Código de Ética, o qual obrigatoriamente todo funcionário deve conhecer, no qual há os preceitos éticos a serem seguidos por todos, mas na prática, aquilo que é requerido do sujeito no dia a dia, inúmeras vezes entra em conflito com o que está formalizado neste código.

É aquela, é bem, é muito engraçado quando mandam um correio interno do banco te cobrando que seja vendida previdência, e no final colocam uma frase de sei lá eu quem, que já morreu já faz tempo, porque normalmente as frases que colocam os caras já faleceram: “faça uma venda consciente”, “não faça espuma”. Isso é muito engraçado, porque o banco tá te cobrando, tu tem que dar um jeito de fazer, mas faça uma venda consciente. Tu não fez, olha eu não fiz porque eu tinha que fazer uma venda só se fosse consciente, tu é punido por isto, tu não fez. Então, essa é a maneira ética do banco trabalhar.(Informação verbal).

O trabalhador assim, se vê num beco sem saída, uma vez que para atender de forma satisfatória aos projetos da empresa, deve transgredir regras que a própria organização formal do banco, determina que não podem ser desrespeitadas. O trabalhador se vê em constante angústia pois receberá punição independente do que fizer, seja pelo não atingimento de metas, seja pela venda que não observa a responsabilidade sócio ambiental. Isto traduz a frase de Gaulejac (2011, p. 91) quando afirma que “o discurso gerencial escorado em paradigmas objetivistas, funcionais e utilitaristas desemboca em exigências insensatas, disfuncionais e inúteis”.

5.2.5 Traços de potência e resistência

Para Foucault (OKSALA, 2011), os sujeitos são constituídos por meio de relações de poder e formas de conhecimento. Ao mesmo tempo que é autônomo e racional, também é resultante de forças inconscientes e práticas culturais que fogem ao seu controle. Acrescenta-se ainda, que um sujeito socialmente reconhecível, provido de propósitos, desejos e atos cognoscíveis só é viável dentro destas redes de poder/saber da sociedade.

Diante das novas configurações do capitalismo contemporâneo, gerou-se um novo tipo de assujeitamento, onde o controle se efetiva pela incorporação da norma na vida dos sujeitos. Modos de existência homogêneos são criados a partir da normalização e adaptação, implicando que o poder, neste caso, não é exercido explicitamente, mas de forma sutil e imaterial (NARDI, SILVA, 2009). Portanto, nosso comportamento é modificado com o propósito permanente de nos aproximarmos de certa normalidade, tencionando nos tornar certo tipo de sujeito. Ao sermos objetivados pela norma, nossa individualidade é reduzida (OKSALA, 2011).

Foucault (1995) preconiza que o poder coloca em jogo relações entre indivíduos, trata-se então, de uma ação de uns sobre os outros, isto quer dizer que o poder é exercido/exercício. Dessa maneira, onde há poder, há resistência, visto a liberdade ser condição para o exercício do poder, pois o contrário constitui-se em violência.

O poder só se exerce sobre “sujeitos livres”, enquanto “livres” – entendendo-se por isso sujeitos individuais ou coletivos que tem diante de si um campo de possibilidade onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer. (FOUCAULT, 1995, p. 244).

No decorrer das entrevistas puderam ser observados pontos de resistência, os quais entendemos consistem em pontos de potência e resistência ao mesmo tempo, visto questionarem os modos de trabalhar, a forma como o trabalho está organizado. Fato este justificado por constatações de Weber e Grisci (2010) apontando que as chefias intermediárias situam-se entre a obediência e a resistência às exigências organizacionais.

O banco hoje em dia ele faz um terrorismo com os funcionários diariamente, por mensagem, por ligação, inventaram a tal da áudio conferência, que isso não tem fundamento. (Informação verbal).

Então tu pode ter mais ou menos desenvoltura, mas daí tem que respeitar muitas vezes, porque onde tu tá sendo cobrado além da tua capacidade, isso aí é agressão. É agressão. (Informação verbal).

Ah, com certeza o orçamento, a meta que é mal orçada e te faz se sentir incompetente, por não ter atingido, em determinado momento. E a cobrança excessiva. (Informação verbal).

Todo mundo tá a fim de dar lucro, todo mundo quer crescer na empresa mas, em algumas situações o cara acaba ficando abalado, né. Muitas vezes tu vê assim, sei lá, um exemplo, pediram pra mim dez consórcios, consegui vender cinco, e daí tu vê que os cinco, é como se tu não tivesse feito nada. Então isso tem que mudar, mudar mesmo. (Informação verbal).

Talvez não, por causa disto que eu comentei anteriormente de que no banco não existe um histórico, é aquele dia e pronto. Se tu foi bem naquele dia, parabéns, tu foi bem. Se tu foi mal no outro dia, já não valeu pra nada aquilo que tu fez no dia anterior. Então. E eu acho que o banco peca nisto também, ações de reconhecimento. [...] Mas o banco peca nisso. De promover mais isso, de fazer a gente se sentir importante. (Informação verbal).

Se por um lado, muitas vezes, os trabalhadores utilizam a estratégia de **não realizarem a crítica** com relação àquilo que lhes é imposto pela organização do trabalho e é causa de sofrimento imposto pelo trabalho. Por outro lado, é possível perceber momentos em que certo grau de liberdade é exercido, por meio da compreensão de que determinadas diretrizes impostas são incoerentes e mesmo arbitrárias. Conforme Foucault (2004) as pessoas têm a possibilidade de ser muito mais livres do que imaginam ser. Nesse sentido, verificamos que nos trabalhadores pesquisados, encontramos expressões potentes de resistência, que ao serem assegurados espaços de discussão coletivas, podem culminar em expressivas modificações na organização do trabalho. Esperamos estar trilhando o caminho que aponta Enriquez (2006, p. 11):

Os sujeitos se dão cada vez mais conta da identidade dos problemas com os quais se defrontam. São capazes de começar a se interrogar. É necessário que haja pessoas que possam ajudá-los a analisar o que estão fazendo, a fim de que possam pensar novos projetos, construir novas instituições, transgredir as regras que não valem de nada e guardar aquelas que valem algo, retomar o que haviam esquecido, fazer experimentação social e, talvez, um dia formar um novo paradigma social e humano.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tivemos como principal objetivo nesta pesquisa, analisar como se dá a dinâmica prazer e sofrimento no trabalho, de bancários ocupantes de cargos de gestão intermediária, que nos propiciou construir certa compreensão entre as relações de trabalho e saúde mental. Alguns objetivos específicos foram construídos para auxiliar no atingimento do objetivo principal, os quais retomaremos aqui, a fim de melhor situar nossas considerações: investigar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho; compreender o significado do trabalho e apurar as diferenças na percepção do prazer e sofrimento em gestores com tempos diferentes na função.

Os objetivos específicos possibilitaram a compreensão de aspectos objetivos e subjetivos relacionados ao dia a dia de trabalhos destes gestores intermediários, bem como as estratégias defensivas que os permitem manterem-se em uma “normalidade sofrente” e permanecerem trabalhando. Isto contribuiu para compreender tanto fatores produtores de prazer, quanto de sofrimento, bem como, a ausência de relação entre tempo no cargo de gestão e motivação/desmotivação.

Destacamos que o percurso escolhido para o desenvolvimento da pesquisa além de sua contextualização, desde o início, estiveram voltados para o atingimento dos objetivos propostos. O entendimento sobre o sentido do trabalho de gestão, também foi fundamental para compreensão das relações que envolvem os gerentes intermediários e seu trabalho. Autores que relacionam saúde mental e trabalho, assim como prazer e sofrimento foram essenciais para auxiliar-nos nas conjecturas e entendimento.

Visto realizarmos nossa pesquisa com a categoria bancários, com foco na gestão intermediária, optamos por reconstruir historicamente o papel do gestor, seu surgimento e suas transformações. Discorreremos a respeito das modificações e atribuições deste cargo, sua concepção e sua prática, os quais estão estreitamente associadas às alterações nos modos de produção capitalista. Nossa ênfase também foi dada ao trabalho bancário, especificamente no campo empírico de pesquisa, além de breve explicitação acerca das metamorfoses do trabalho bancário após a reestruturação produtiva. Salientamos tratar-se de um trabalho permeado pela pressão para o atingimento das metas, pelo volume de trabalho excessivo e

intensificação deste, além da extrema competitividade e individualismo, sobretudo nos cargos de gestão.

Acreditamos no papel fundamental do trabalho na construção e afirmação da identidade dos sujeitos, também que este tanto pode ser fonte de prazer quanto de sofrimento, na medida em que tem ou não espaço para uso de sua criatividade. Assim como a Psicodinâmica do Trabalho, julgamos ser absolutamente necessário, a escuta dos trabalhadores, propiciando um espaço de discussão, a fim de fortalecer, e caso necessário, criar laços de confiança, que permitam repensar o espaço laboral, resignificando o sofrimento. Percebemos, que nesta categoria – gerência intermediária – é imperativo, sobretudo frente à maior competitividade que se impõe neste nível, que tem como consequência maior individualismo.

A fim de melhor compreender os resultados, o estudo foi dividido em eixos temáticos e posteriormente em sub eixos. Conforme já chamamos a atenção anteriormente, tal divisão é meramente didática, visto os entrelaçamentos dos eixos abordados. Isto pode ser ilustrado, já no primeiro eixo temático, sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, quando um mesmo sub eixo pode se constituir em fonte de prazer para uns enquanto para outros é fonte de sofrimento. Denota o dinamismo e o caráter subjetivo de nossas vivências.

No que diz respeito identificação das fontes de prazer e sofrimento no trabalho destes gestores intermediários, nossos resultados apontam que as vivências de prazer podem ser relacionadas à satisfação em resolver os problemas dos clientes. Centra-se no contento em poder ser útil, além do reconhecimento proveniente do fato de sentir-se capaz ao solucionar um problema, o que confere sentido ao seu trabalho.

Das fontes de sofrimento, identificamos que, a excessiva cobrança de metas, consideradas inatingíveis, associadas ao progressivo aumento destas, exacerbam os sentimentos de incompetência e menos-valia. Este contexto é intensificado, pela existência de avaliações individuais, os quais constituem-se em processos objetivos de medição dos propósitos a serem atingidos que reforçam neste caso, sentimentos de desmotivação, impotência, incompetência e frustração quando do não atingimento daquilo que é proposto. Outro fator que também corrobora para a ocorrência dos sentimentos citados é o fato de não haver uma avaliação do esforço empregado para realizar uma tarefa, apenas seu resultado. O trabalhador então,

sente-se reconhecido ao atingir a meta, ao contrário, faz emergir os sentimentos citados, podendo, à longo prazo, levar ao adoecimento. O volume de serviço excessivo também é mencionado como causador de desconforto, fonte de sentimentos de impotência e incompetência, sobretudo pela sensação de não conseguir executar um trabalho bem feito.

Outra fonte de sofrimento mencionada foi o sofrimento ético, sobretudo na relação cliente-trabalhador-empresa. O trabalhador fica no meio, necessitando atingir os objetivos propostos pela empresa, ao mesmo tempo no compromisso de atender as demandas dos clientes. Muitas vezes o que o cliente quer, não é o que o banco quer, o trabalhador sofre então, ao ter que casar os interesses da empresa com os do cliente, muitas vezes vendendo aquilo que ele sabe que talvez não seja o produto mais indicado para o cliente, ou aquilo que ele deseja, por outro lado, ele é remunerado por seu trabalho, logo, acredita dever isso ao seu empregador. Esses fatores que provocam sofrimento, muitas vezes também podem culminar no adoecimento do trabalhador. Esta referência também foi feita por nossos entrevistados, o que nos chamou atenção, pois é difícil que trabalhadores consigam fazer a ligação entre adoecimento e trabalho, em geral há uma individualização do sofrimento. Os sintomas referidos dizem respeito tanto ao adoecimento físico – dor de cabeça, cansaço, exaustão, insônia, gastrite, eczema; quanto psíquico – stress, desânimo, angústia, dificuldades nas relações pessoais, depressão, sobrecarga emocional, violência psíquica.

Os fatores identificados ora como fontes de sofrimento, ora como fontes de prazer, foram: o reconhecimento, a sensação de estabilidade e a quantofrenia. Reconhecimento este que pode vir dos clientes, dos pares, mas sobretudo dos superiores hierárquicos. Em geral vindo na forma de promoções e, conseqüente aumento de remuneração, mais raramente por meio de ações de reconhecimento (ser parabenizado pelo gerente da agência, pelo superintendente, ou através de premiações). Destacamos entretanto, que nossos sujeitos de pesquisa, em verbalização inicial relatam sobre sua realização profissional e sentimentos de reconhecimento, mas, ao desenvolver mais suas falas, mencionam sobre a falta de reconhecimento advinda da organização.

A sensação de estabilidade, a nosso ver funciona como uma armadilha, pois ao mesmo tempo que deixa o trabalhador seguro, com emprego e remuneração

garantidos até, certo ponto, visto não ser uma estabilidade efetiva, apenas uma “sensação de”. Por outro lado, conforme refere uma trabalhadora “escraviza”, no sentido de que esses trabalhadores toleram uma carga maior de adversidades, do que se estivessem em uma organização privada. Isto os deixa muito mais vulneráveis ao adoecimento, visto que suas defesas devem ser muito mais estruturadas. A sensação de não ser visto como sujeito, mas apenas como um número também é algo que traz sentimentos dúbios. Ao mesmo tempo que traz satisfação e é motivador atingir as metas, quando não se atinge o número, número este que traduz a pessoa, o sentimento de não ser bom, por não ter atingido o número é evidente, ocasiona desconforto e sofrimento.

No que diz respeito às estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores para manterem-se trabalhando, em uma “normalidade sofrente”, as possíveis de serem detectadas foram a negação, a racionalização, repensar a escolha e não realizar a reflexão. Concebemos todas elas como estratégias de defesa e saúde, que objetivam proteger a saúde mental do trabalhador contra a descompensação, porém não modificam a organização do trabalho.

O eixo significado do trabalho de gestão nos mostrou que os gestores entrevistados têm vigorosamente interiorizadas as diretrizes da organização, por conta disto, seu trabalho é essencialmente centrado na tarefa. Em casos mais raros, o sentido do trabalho está ligado a valores relativos à construção de identidade, reconhecimento e relacionamento interpessoal. Alguns casos de dupla racionalidade também foram mencionados, entretanto entendemos que a racionalidade instrumental ainda de sobrepõe. Portanto, não causa espanto o aparecimento de inúmeras vivências relacionadas ao sofrimento no trabalho, visto a satisfação estar mais intimamente relacionada ao caráter subjetivo daquele.

Dentre os achados que consideramos mais relevantes neste estudo reside na desconstrução de nossa hipótese inicial, que preconizava que gestores com maior tempo no cargo, teriam uma visão mais “pessimista” do trabalho, ocasionando desmotivação e sofrimento. Por outro lado, gestores nomeados a menos tempo ou que tivessem mais mobilidade, veriam o trabalho no banco de maneira mais positiva. Como refere Andreazza (2008), sempre existe um descompasso entre aquilo que buscamos e o que encontramos, e nesse interstício há uma potência. Do que encontramos, relacionamos uma maior adesão à cultura do *management*, com

estratégias defensivas mais efetivas permitindo aos trabalhadores continuar trabalhando, mesmo vivenciando maior prazer. Por outro lado, a baixa adesão a estes novos modelos, satura as defesas, ocasionando mais vivências de sofrimento, e mesmo o risco de adoecimento.

Acreditamos também, que mesmo não se tratando de um espaço coletivo de discussão, conforme preconizado pela PdT, viabilizamos um espaço, para que fosse possível ao trabalhador ser escutado, e a partir desta escuta, poder escutar a si mesmo e pensar sobre o seu trabalho. Pois na medida em que são verbalizados comentários como: a cobrança excessiva “não tem fundamento”, “é uma agressão”, ou mesmo que “o banco peca” em ações de reconhecimento e “isso tem que mudar”, acreditamos ter viabilizado a reflexão, propulsora talvez de um exercício de liberdade.

Com a finalização desta pesquisa, entendemos ter contribuído de alguma forma para melhora das condições de trabalho destes gestores que atuam em uma instituição financeira. Além disto, almejamos cooperar tanto com estudos na Psicodinâmica do Trabalho, quanto aos relativos aos gestores intermediários, sobre os quais as pesquisas são escassas. Pretendemos também ampliar os estudos concernentes à saúde mental e trabalho, no âmbito da Psicologia Social, bem como instigar novos estudos tendo os gestores intermediários como foco.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Verônica Brito. **Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública**. Brasília: UNIB, 2013. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação do Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, 2013.

ALLIEZ, Eric; FEHER, Michel. Os Estilhaços do Capital. In: ALLIEZ, E.; FEHER, M.; GILLE, D.; STENGERS, I. (Orgs.). **Contratempo: ensaios sobre algumas metamorfoses do capital**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1988. P. 149-214.

ALVES, Giovanni; MORAES, Lívia. Trabalho e estratégias empresariais no capitalismo global toyotismo e "captura" da subjetividade. **Mediações – Rev. Ciências Sociais**. Londrina, v. 11, nr. 1, 2006. [online]. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/wrevojs246/index.php/mediacoes/article/view/9006>. Acesso em: 16 Dez. 2015.

ALVES, Giovanni. **Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório: o novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha**. [online]. 2010 Disponível em: < http://www.giovannialves.org/Artigo_GIOVANNI%20ALVES_2010.pdf>. Acesso em 29 jan. 2015.

_____, Giovanni. **Crise estrutural do capital, maquinofatura e precarização do trabalho – a questão social do século XXI**. [online]. 2013. Disponível em: < <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/15882/10735> >. Acesso em 02 fev. 2015.

ANDRADE, Sílvia Patrícia Cavalheiro de; TOLFO, Suzana da Rosa; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 200-216, 2012.

ANDREAZZA, Jaqueline Perozzo. **O trabalho contemporâneo e os efeitos da flexibilização no trabalho do setor administrativo**. Porto Alegre: UFRGS, 2008. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 6ª ed. São Paulo/SP: Boitempo, 2002.

_____, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6ª ed. São Paulo: Cortez; Campinas/SP: UNICAMP, 1999.

_____, Ricardo. Desenhando a nova morfologia do trabalho e suas principais manifestações. In: MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V. (Orgs.). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho**. Porto Alegre: Evangraf, p. 30- 51, 2014.

BAHIA, Secretaria da Saúde do Estado. Superintendência de Vigilância e Proteção da Saúde. Diretoria de Vigilância e Atenção à Saúde do Trabalhador. Centro Estadual de Referência em Saúde do Trabalhador. **Protocolo de atenção à saúde mental e trabalho**. Org. Suerda Fortaleza de Souza/SESAB/SUVISA/DIVAST/CESAT - Salvador: DIVAST, 2014.

BAIERLE, Tatiana Cardoso. **Ser um segurança em tempos de insegurança: sofrimento psíquico e prazer no trabalho da Guarda Municipal de Porto Alegre**. Porto Alegre: UFRGS, 2007. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Assédio moral como instrumento de gerenciamento. In: MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V. (Orgs.). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho**. Porto Alegre: Evangraf, p. 30- 51, 2014.

BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. (Orgs.). **Clínicas do Trabalho: Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, p. 3-21, 2011.

BENJAMIN, Walter. Experiência e Pobreza. In: **Magia e Técnica, Arte e Política. Ensaio sobre literatura e história da cultura**. Obras Escolhidas I. São Paulo: Brasiliense, 2012.

BESSI, Vânia Gisele. **Modos de expressão da resistência no cotidiano do trabalho bancário**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

_____, Vânia Gisele; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. 2008. **Expressões da resistência no cotidiano do trabalho em bancos portugueses**. RAC-eletrônica, Curitiba, v. 2, n.3, art. 2, p. 374-391, Set./Dez. 2008. [online]. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_822.pdf> Acesso em: 17 ago. 2014.

BIRMAN, Joel. Dor e sofrimento na contemporaneidade: uma leitura psicanalítica do campo do trabalho. In: MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M.; MORAES, R. D. (Orgs.). **O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia**. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. ISSN 1806-5023. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>>. Acesso em: 03 dez. 2015. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/18027>.

BOTTEGA, Carla Garcia. **Loucos ou heróis: um estudo sobre prazer e sofrimento no trabalho dos educadores sociais com adolescentes em situação de rua.** Porto Alegre: UFRGS, 2009. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

BOTTEGA, Carla Garcia. A hora do “bom-dia” – apontamentos para a composição da linha de cuidado em saúde do trabalhador no sistema único de saúde (SUS). In: MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V. (Orgs.). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho.** Porto Alegre: Evangraf, p. 244 - 268, 2014.

BOTTEGA, Carla Garcia. **Clínica do Trabalho no Sistema Único de Saúde: Linha de Cuidado em Saúde mental do trabalhador e da trabalhadora** Porto Alegre: UFRGS, 2015. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. (Ainda não publicada)

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** 3ª ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora Guanabara S.A., 1987.

BREAKWELL, Glynis M.; FIFE-SCHAW, Chris; HAMMOND, Sean; SMITH, Jonathan A. **Métodos de pesquisa em psicologia.** Porto Alegre: ARTMED, 2010.

BUENO, Marcos; MACÊDO, Kátia Barbosa. **A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras.** Rev. ECOS, v. 2, n. 2, p. 306-318, 2012. [online]. Disponível em: <<http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/ecos/article/view/1010>>. Acesso em: 07 Ago. 2014.

CARRASQUEIRA, Flora; MORAES, Rafaela Mayer de; SOBOLL, Lis Andrea. Desejo de carreira, flexibilidade e engajamento: o perfil do trabalhador de sucesso na Cultura do Management. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva (Orgs.). **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho.** São Paulo, SP: Atlas, p. 217-232, 2014.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.** Trad. Iraci D. Poleti. Petrópolis/RJ: Vozes, 1998.

CASTRO-SILVA, Leonardo Monteiro de. **Casos de afastamento por LER/DORT e retorno ao trabalho bancário: uma análise Psicodinâmica.** Brasília: UNIB, 2006. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação do Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, 2006.

CHANLAT, Jean-François. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. (Orgs.). **Clínicas do Trabalho: Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade.** São Paulo: Atlas, p. 110-131, 2011.

CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. **Metodologia da Pesquisa Científica: Administração VI**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez – Oboré, 1987.

DEJOURS, Christophe. Inteligência Operária e Organização do Trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In: HIRATA, H. (org.) **Sobre o "Modelo" Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho**. São Paulo: EDUSP, 1993, p.281-309.

_____, Christophe; DESSORS, Dominique; DESRIAUX, François. **Por um trabalho, fator de equilíbrio**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 33, n. 3, jun. 1993. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000300009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06 mar. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901993000300009>.

_____, Christophe. **Christophe Dejours**. [online]. *Ágora* (Rio J., Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, Dec. 2001). Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-14982001000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 Mar. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1516-14982001000200007>.

_____, Christophe. **Subjetividade, trabalho e ação**. [online]. *Prod.*, São Paulo, v. 14, n. 3, Dec. 2004. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 Jan. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>.

DEJOURS, Christophe. A Metodologia em Psicopatologia do Trabalho. In: LANCMAN, S. e SZNELWAR, L.I. **Christophe Dejours - Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro : Ed. Fiocruz, Brasília : Paralelo, 2004a, p.105-126.

_____, Christophe. **O fator humano**. Trad. Maria Irene S. Betiol; Maria José Tonelli. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Trad. Luiz Alberto Monjardim. 7ª ed. – 8ª reimpr. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

_____, Christophe. Trabalho, tecnologia e organização: avaliação do trabalho submetida à prova do real. In: SZNELWAR, L. I.; MASCIA, F. L. (Orgs.) **Cadernos de TTO, nº 2**. São Paulo: Blucher, 2008.

_____, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho. 1982 In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. (Orgs). **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1ª ed. – 10ª reimpr. - São Paulo: Atlas, p. 33-43, 2009.

_____, Christophe. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. 1989 In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. (Orgs). **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** 1ª ed. – 10ª reimpr. - São Paulo: Atlas, p. 45-65, 2009.

_____, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. 1990 In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. (Orgs). **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** 1ª ed. – 10ª reimpr. - São Paulo: Atlas, p. 119-145, 2009.

_____, Christophe; JAYET, Christian. Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. 1991 In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. (Orgs). **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** 1ª ed. – 10ª reimpr. - São Paulo: Atlas, p. 119-145, 2009.

_____, Christophe; BÈGUE, Florence. **Suicídio no trabalho: o que fazer?** Trad. Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2010.

_____, Christophe; MELLO NETO, Gustavo A. Ramos. **Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução.** *Psicol. estud.*, Maringá, v. 17, n. 3, set. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722012000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06 mar. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722012000300002>.

DOWBOR, Ladislau. **Produtivismo e a ‘Teoria da Cenoura’.** In: ADUNICENTRO. Sindicato dos docentes da ADUNICENTRO. Postado em 4 ago 2011. [online]. Disponível em: <<http://adunicentro.org.br/novo/?p=1155>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

ENRIQUEZ, Eugène. **O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável.** *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29568.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2015.

FREITAS, Lêda Gonçalves de; FACAS, Emílio Peres. **Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores.** *RevisPsi/UERJ*. Disponível em: <http://www.revispsi.uerj.br/v13n1/artigos/html/v13n1a02.html>. Acesso em: 14 dez. 2015.

FOUCAULT, M. O sujeito e o poder In: DREYFUS, H.; RABINOW, P. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FOUCAULT, M. A ética do cuidado de si como prática de liberdade. In: MOTTA, Manuel Barros (org). **Ditos e Escritos V: Ética, Sexualidade, Política.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004

GAGNEBIN, Jeanne Marie. Prefácio: Walter Benjamin ou a história aberta. In: **Magia e Técnica, Arte e Política. Ensaio sobre literatura e história da cultura.** Obras Escolhidas I. São Paulo: Brasiliense, 2012.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** Trad. Ivo Storniolo. Aparecida/SP: Ideias & Letras, 2007.

GAULEJAC, Vincent de. A NGP: a Nova Gestão Paradoxal. In: BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade.** São Paulo: Atlas, p. 84-98, 2011.

GERNET, Isabelle; DEJOURS, Christophe. Avaliação do trabalho e reconhecimento. In: BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade.** São Paulo: Atlas, p. 61-70, 2011.

GORZ, André. **Adeus ao proletariado: para além do socialismo.** Trad. Angela R. Vianna e Sérgio G. de Paula. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel.** Ed. Boitempo; São Paulo, 1999.

GRISCI, Carmem Ligia lochins. 2002. **Reestruturação do trabalho bancário: velocidade e sofrimento psíquico.** [online]. Instituto Superior de Economia e Gestão – SOCIUS Working papers nº 4/2002. Disponível em: <<http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp402.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2015.

_____, Carmem Ligia lochins; BESSI, Vânia Gisele. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária.** [online]. Sociologias, Porto Alegre, n. 12, Dec. 2004. [online]. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 jan. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222004000200007>.

_____, Carmem Ligia lochins. **Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico.** [online]. RAE electron. São Paulo, v. 7, n. 1, June 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 ago. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482008000100005>.

_____, Carmem Ligia lochins; SCALCO, Priscila Daniel; KRUTER, Gabriela Elneque. **Dilemas pessoais no trabalho imaterial bancário.** [online]. Psicologia & Sociedade; 23 (3): 564-573, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v23n3/14.pdf>. Acesso em: 19 Jan. 2016.

HARDT, Michael; NEGRI, Antônio. **Império.** Trad. Berilo Vargas. 3ª ed. São Paulo: Record, 2001.

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna: uma pesquisa sobre a origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1992

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico e intervenção e investigação. **Revista Produção**, v.14, n.3, p.77-86, Set./Dez. 2004.

HIRATA, Helena. Globalização, trabalho e gênero. In: JERUSALINSKY, A.; MERLO, A. R. C.; GIONGO, A. L. et. al. (Org.) **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, p. 21-34, 2000.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa. **Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho**. [online]. *Psicol. Soc.*, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, Jan. 2003 . Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822003000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 Mar. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822003000100006>.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa; AMAZARRAY, Mayte Raya. **Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência**. [online]. *Boletim da Saúde*, Porto Alegre, v. 20, n. 1, Jan./Jun.2006. Disponível em:
<http://www.medtrab.ufpr.br/arquivos%20para%20download/saude_mental/TRABALHO%20BANC%20RIO%20E%20SA%20DADE%20MENTAL%20NO%20PARADIGMA%20DA%20EXCEL%20CANCA.pdf>. Acesso em: 23 Fev. 2015.

JOST, Rossana; FERNANDES, Bruna; SOBOLL, Lis Andrea. A subjetividade do trabalhador nos diferentes modelos de gestão. In: SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. (Orgs.). **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, p. 3-15, 2014.

LARANGEIRA, Sonia M. Fordismo e pós-fordismo. In: CATTANI, A. D. (Org.) **Dicionário crítico de trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes, 1997.

LARANGEIRA, Sonia M. G. **Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90**. [online]. *Educ. Soc.*, Ano XVIII, nº 61, Dez. 1997. Disponível em:
<http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/veiculos_de_comunicacao/EDS/VOL18N61/EDS_ARTIGO18N61_5.PDF>. Acesso em: 24 Fev. 2015.

LAZZARATTO, Maurizio e NEGRI, Antonio. **Trabalho Imaterial – formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
LHUILIER, Dominique. **Trabalho**. Trad. Fernanda Spanier Amador. *Psicologia & Sociedade*, 25(3), 483-492, 2013.

LINHARES, Antonio Roziano Ponte; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. 3, p. 719-740, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo, SP: Atlas, 1999.

MÁXIMO, Thaís Augusta Cunha de Oliveira; ARAUJO, Anísio José da Silva; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César. Vivências de sofrimento e prazer no trabalho de gerentes de banco. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 34, n. 1, p. 96-111, Mar. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932014000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 14 Dez. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932014000100008>.

MEDEIROS, Solene Nobre de. **A psicodinâmica do trabalho dos pilotos de helicópteros: o prazer de voar e a arte de se manter vivo.** 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (Psto)) – Universidade de Brasília.

MENDES, Ana Magnólia; MULLER, Thiele da Costa. Prazer no Trabalho. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C. (Orgs). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**, Curitiba: Juruá, p. 289-292, 2013.

MENDES, Ana Magnólia. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo: Casa do psicólogo, p. 29-48, 2007.

_____, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. In: BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade.** São Paulo: Atlas, p. 169-187, 2011.

MENDES, Ana Magnólia; SIQUEIRA, Marcos Vinícius. Avaliação de desempenho e assédio moral. In: SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. (Orgs.). **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, p. 151-163, 2014.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo *et al.* **O trabalho entre prazer, sofrimento e adoecimento: a realidade dos portadores de lesões por esforços repetitivos.** [online]. Revista Psicologia & Sociedade; 15 (1): 117-136; jan./jun.2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v15n1/v15n1a07.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BARBARINI, Neuzi. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 103-122, June 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822002000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 03 Jan. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822002000100007>.

_____, Álvaro Roberto Crespo; LAPIS, Naira Lima. **A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho.** [online]. Revista Psicologia & Sociedade; 19 (1): 61-68; jan./abr.2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/20503/000613661.pdf?sequence=1&locale=pt_BR>. Acesso em: 14 jan. 2015.

_____, Álvaro Roberto Crespo; MENDES, Ana Magnólia Bezerra. **Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação.** [online]. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho; vol.12, n. 2: 141-156; 2009. Disponível em: <http://www.cjf.jus.br/cjf/planejamento/gestao-organizacional/projeto-saude-e-trabalho/textos-material-de-apoio/Perpectivas%20do%20uso%20da%20psicodinamica%20do%20trabalho.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de S. (org.) **Pesquisa social.** 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002, 80 p.

MORAES, Rosângela Dutra de; VASCONCELOS, Ana Claudia Leal; FONSECA, Paulo José da Silva. Sofrimento, sobrecarga e adoecimento no trabalho: pesquisas realizadas no polo industrial de Manaus. In: MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M.; MORAES, R. D. (Orgs.). **O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia.** Curitiba: Juruá Editora, 2013.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NARDI, Henrique. **Trabalho, Subjetividade e Ética: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal (1970-1999).** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

NARDI, Henrique Caetano, SILVA, Rosane Neves da. Ética e Subjetivação: as técnicas de si e os jogos de verdade contemporâneos. In: GUARESCHI, N. M. F., HÜNING, S. M. (Org.). **Foucault e a Psicologia.** Porto Alegre: EDIPUCRS, p. 143-156, 2009.

NETZ, Jacéia Aguilar; AMAZARRAY, Mayte Raya. **A organização dos trabalhadores na resistência às práticas discriminatórias: um olhar acerca da subjetividade, saúde e trabalho.** [online]. Revista Virtual Textos & Contextos, Porto Alegre, n. 4, dez 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fzva/ojs/index.php/fass/article/view/1003/783>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

NETZ, Jacéia Aguilar; MENDES, Jussara Maria Rosa. **O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobrejornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas.** [online]. Boletim da Saúde, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 93-105, jan-jun 2006. Disponível em: <<http://www.boletimdasaude.rs.gov.br/conteudo/1352/o-massacre-dos-trabalhadores-bancarios-e-a-acao-sindical:-sobre-jornadas,-metas-excessivas,-pressao,-medo,-praticas-gerenciais-autoritarias-versus-praticas-preventivas>>. Acesso em: 27 Fev. 2015.

NOGUEIRA, José Henrique Vilches; FREITAS, Lêda Gonçalves de. Psicodinâmica do estresse: estudo com trabalhadores de pesquisa, desenvolvimento e inovação. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 15, n. 2, jun. 2015. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572015000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 14 dez. 2015. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.2.553>.

OKSALA, Johanna. **Como ler Foucault.** Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trajetórias, Dilemas e Transições nas Carreiras de Executivos Bancários. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 1, p.126-150, jan./jun. 2012.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; PAULA, Marcos Júnior de Moura; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Do departamento de pessoal ao recursos humanos estratégico: os subsistemas e a sofisticação do controle do trabalhador. In: SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. (Orgs.). **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, p. 3-15, 2014.

PEREZ, Karine Vanessa. **“Se eu tirar o trabalho, sobra um cantinho que a gente foi deixando ali”:** clínica da Psicodinâmica do Trabalho na atividade de docentes do ensino superior privado. Porto Alegre: UFRGS, 2012. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

PEREZ, Karine Vanessa. Clínica do trabalho no contexto sindical: uma proposta de cuidado em saúde mental. In: MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V. (Orgs.). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho.** Porto Alegre: Evangraf, p.175-188, 2014.

RESENDE, Sônia. **Valores individuais e vivências de Prazer e Sofrimento em bancários de instituições públicas e privadas.** 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho (PST)) – Universidade de Brasília.

RESENDE, Sônia; MENDES, Ana Magnólia. A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 4, n. 1, jun. 2004. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 16 dez. 2015.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROCHA, Sandra Regina Ayres. **“O pior é não ter mais profissão, bate uma tristeza profunda.”: sofrimento, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho e depressão em bancários**. Brasília: UNIB, 2003. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, 2003.

ROLNIK, Suely. Toxicômanos de identidade subjetividade em tempo de globalização. **Cultura e subjetividade: saberes nômades**. Campinas: Papyrus, p. 19-24, 1997.

ROLO, Duarte. Constrangimentos organizacionais, distorção da comunicação e sofrimento ético: o caso dos centros de atendimento telefônico. [online]. **Laboreal**, 10 (1), 79-83, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15667/laborealx0114dr>>. Acesso em 20 dez. 2015.

SANTOS, Carla Letícia Silva dos. **Trabalho bancário em tempos de sofrimento psíquico: metas e sobrevivência**. Porto Alegre: UFRGS, 2013. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

SANTOS, Carla Letícia Silva dos. **Trabalho bancário em tempos de sofrimento psíquico: metas e sobrevivência**. Porto Alegre: UFRGS, 2013. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. [online]. Educ. Soc., Campinas v. 20, n. 67, Ago. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301999000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 Fev. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301999000200007>.

SELIGMANN-SILVA, Edith. Introdução: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1ª ed. – 10ª reimpr. - São Paulo: Atlas, p. 13-19, 2009.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. 1ª Ed. 1ª Reimpr. São Paulo: Cortez, 2011.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Trad. Marcos Santarrita. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SERVA, Maurício. **O fenômeno das organizações substantivas**. Rev. De Administração de Empresas, São Paulo, 33(2):36-43 Mar./Abr. 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a05v33n2>. Acesso em 19 Jan. 2016.

SIMÕES, Fátima Itsue Watanabe; HASHIMOTO, Francisco. Adoecimento no trabalho: um estudo de caso. **Revista Laborativa**, v. 2, n. 2, p. 73-85, 2013.

SZNELWAR, Laerte Idal; UCHIDA, Seiji; LANCMAN, Selma. A subjetividade no trabalho em questão. [online]. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, p. 11-30, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ts/v23n1/v23n1a02>. Acesso em: 20 Dez. 2015.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Trad. Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1995.

TRAESEL, Elisete Soares; MERLO, Álvaro Roberto Crespo Merlo. **A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de enfermagem**. [online]. Rev. Psico. Porto Alegre, PUCRS, v. 40, n. 1, pp. 102-109, jan./mar. 2009. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/%20viewFile/3594/4148>. Acesso em: 13 dez. 2015.

VASCONCELOS, Ana Cláudia Leal. Inteligência Prática. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C. (Orgs) **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**, Curitiba: Juruá, p. 237- 242, 2013.

VASCONCELOS, Ana Cláudia Leal. Sofrimento Ético. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C. (Orgs) **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**, Curitiba: Juruá, p. 421-425, 2013a.

WEBER, Letícia; GRISCI, Carmem Ligia lochins. Trabalho, gestão e subjetividade: dilemas de chefias Intermediárias em contexto hospitalar. [online]. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 53-70, Mar. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 Fev. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000100005>.

WEBER, Letícia; GRISCI, Carmem Ligia lochins. Trabalho imaterial bancário, lazer e a vivência de dilemas pessoais contemporâneos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 15, n. 5, p. 897-917, Oct. 2011. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000500007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 03 Jan. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000500007>.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional – Mestrado

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O senhor(a) está sendo convidado (a) a participar da coleta de dados integrante de um projeto de pesquisa/dissertação que tem como objetivo geral conhecer o contexto laboral e analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de bancários que ocupam cargos de gestão, mais especificamente, da gerência intermediária, utilizando-se dos pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho, a fim de conhecer esta função, bem como a organização do trabalho e seus impactos na saúde mental dos trabalhadores.

Caso você concorde em participar desta pesquisa será chamado a responder voluntariamente um questionário, bem como a uma entrevista individual, e/ou participar de forma também voluntária, por livre adesão, de um grupo de discussão e interlocução sobre suas vivências no trabalho. Sua contribuição será muito importante para o conhecimento da realidade vivenciada por esta classe trabalhadora, colaborando com o debate e reflexão sobre os impactos da organização de trabalho na saúde mental daquela.

As entrevistas/reuniões serão gravadas, sendo estes relatos transcritos e desgravados posteriormente à etapa de transcrição. Os questionários serão guardados, no Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho do Instituto de Psicologia, situado na rua Ramiro Barcelos, 2600 – Bairro Santa Cecília – Porto Alegre/RS, por cinco anos de acordo com a Lei do Direitos Autorais 9610/1998. Após este período, estes materiais serão destruídos. Será mantida a confidencialidade de sua identificação. Seu nome não aparecerá, sendo mantido no mais absoluto sigilo através da omissão total de qualquer informação que permita identifica-lo (a). Somente terá acesso aos dados, a equipe de pesquisa, sob supervisão do pesquisador responsável. Os resultados poderão ser divulgados na íntegra ou parcialmente, com a finalidade científica, em artigos, capítulos de livros, jornadas, encontros ou

seminários voltados para a área, ressaltando que a identidade dos participantes será sempre preservada. Será feita a devolução dos resultados aos participantes em reunião específica, após o término da coleta e análise dos dados. Você poderá ter acesso aos resultados também através da defesa pública da dissertação de mestrado que ficará disponível on-line nas bases de consulta pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Também haverá uma cópia física na biblioteca do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Enfatiza-se que o presente estudo não pretende causar nenhum tipo de desconforto físico ou psicológico aos participantes. Entretanto, caso isto venha a ocorrer, o participante será imediatamente encaminhado para atendimento psicológico ou psiquiátrico, conforme necessário. O profissional será de livre escolha do participante, podendo àquele tratar-se de credenciado ao plano de saúde do banco, ou, se preferir, no caso específico de profissional da psicologia, psicóloga prestadora de serviços ao Sindicato dos Bancários de Caxias do Sul/RS, caso se trate de associado.

Salienta-se, ainda, que não haverá nenhuma forma de remuneração ou ressarcimento referente a sua participação, que da mesma forma, acontecerá sem nenhum ônus através de seu consentimento evidenciado através da assinatura deste TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Em caso de desistência de participação na pesquisa, o desligamento poderá ser solicitado à pesquisadora em qualquer etapa do processo.

Após a leitura deste termo de consentimento e de sua aceitação em participar da pesquisa, solicito a sua assinatura. Quaisquer esclarecimento ou informação a respeito da pesquisa poderão ser obtidos com o pesquisador responsável, orientador da pesquisa professor Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da UFRGS ou com a mestrande Psic. Elisângela Carpenedo de Mattos, através do e-mail eliedipr@pop.com.br. Também podem ser esclarecidas quaisquer dúvidas com o Comitê de Ética do Instituto de Psicologia da UFRGS, através do telefone (51) 3308-5698.

Eu, _____, afirmo através da assinatura deste termo, que concordei em participar voluntariamente da pesquisa que encontra-se devidamente referida neste documento, tendo sido informado (a)

sobre seus objetivos e instrumentos. Concordei com a gravação das informações que fornecerei e fui devidamente informado(a) de que será garantida a preservação de minha identidade, bem como meu direito de desistir da participação da pesquisa a qualquer momento.

De acordo:

Assinatura do (a) participante voluntário (a)

Assinatura do pesquisador responsável

Assinatura da mestranda

_____, ____ de _____ de 2015.

Este documento consta em duas vias: uma destinada à pesquisadora, outra ao participante da pesquisa.

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Nome (iniciais):
2. Idade:
3. Gênero:
4. Formação/ Estuda atualmente:
5. Tempo no cargo de gestor:
6. Tempo de agência:
7. Tempo como bancário:
8. Fale sobre sua trajetória profissional, desde a escolha profissional até como você chegou na sua função atual. O trabalho nesta instituição foi uma opção? Há quanto tempo trabalha no banco? Foi primeiro emprego?
9. Descreva seu trabalho como gestor, responsabilidades, rotina. Como é para você levantar todos os dias/segunda-feira e vir para o trabalho? Se não for algo bom, há quanto tempo vem sentindo isso?
10. Fora o trabalho no banco, exerce alguma outra função remunerada? Qual e há quanto tempo?
11. Cite pontos positivos e negativos do trabalho como gestor. Você se sente reconhecido no seu trabalho? De que forma?
12. Comente sobre suas relações com colegas, pares, subordinados e superiores no contexto de trabalho.
13. Como você se sente em relação ao trabalho? Como é estar bem/mau?
14. Acredita que seu papel é importante para a equipe?
15. Qual o significado do trabalho de gestão para você?
16. Quais são seus planos para o futuro? Se pudesse, trocaria de carreira?
17. O que faz quando sai do trabalho?
18. Existem momentos de encontros com os colegas de trabalho? Como são esses encontros?
19. Como se sente em relação à sua saúde? Relaciona algum mal estar com o trabalho?