



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

**CAMILA DE MORAES SILVA**

**CAUSAS DE SOFRIMENTO NO TRABALHO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

Brasília – DF  
2016

CAMILA DE MORAES SILVA

**CAUSAS DE SOFRIMENTO NO TRABALHO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Marcus Vinícius Soares Siqueira.

Brasília – DF

2016

CAMILA DE MORAES SILVA

**CAUSAS DE SOFRIMENTO NO TRABALHO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna Camila de Moraes Silva.

**Camila de Moraes Silva**

Prof.Doutor,Marcus Vinicius Soares Siqueira  
Professor-Orientador

Profa. Doutora, Debora Barem.  
Professor-Examinador

Profa. Doutora, Tatiane Paschoal.  
Professor-Examinador

Brasília, 21 de novembro de 2016.

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico a minha família em especial meu pai Roni e a minha tia Rosilda Moraes. Dedico também aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado e ao meu orientador Prof. Doutor. Marcus Vinícius Soares Siqueira pela sua paciência e grande ajuda com amplo conhecimento sobre o assunto.

## RESUMO

O presente estudo analisa as causas de sofrimento no trabalho em uma organização bancária. Faz um levantamento também das defensivas contra o sofrimento utilizadas pelos trabalhadores dessa organização financeira em Brasília, utilizando como referencial teórico-metodológico a Psicodinâmica do Trabalho. Realizaram-se entrevistas individuais semi-estruturadas com oito trabalhadores submetidos à análise de conteúdo. Os resultados apontam que os trabalhadores encontram-se vulneráveis ao adoecimento e inseguros principalmente diante do modelo da organização do trabalho, que exige alta performance, desempenho e produtividade. O sofrimento transparece por meio de indicadores de mal-estar tais como desgaste físico e mental, que pode assumir diferentes sintomas de pessoa para pessoa. A falta de reconhecimento, ausência de negociação e discrepância entre demanda solicitada e demanda real são as causas mais frequentes que propiciam o sofrimento nesse contexto. Assim, medidas defensivas de indiferença e conformismo são comuns entre esses indivíduos.

Palavras-chave: Bancários. Sofrimento no trabalho. Psicodinâmica do trabalho. Estratégias de defesa.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
	2.1 O trabalho na Contemporaneidade.....	12
	2.2 Gestão contemporânea: uma análise teórico crítica.....	16
	2.3 Prazer e Sofrimento no trabalho.....	19
	2.4 O trabalho bancário.....	24
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>28</b>
	3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	28
	3.2 Caracterização da organização.....	29
	3.3 Participantes do estudo.....	30
	3.4 Instrumentos de pesquisa.....	30
	3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	31
<b>4</b>	<b>Descrição e Análise de Resultados</b> .....	<b>32</b>
	4.1 O sofrimento no trabalho:efeitos da gestão contemporânea.....	32
	4.2 A perspectiva do prazer no trabalho.....	35
	4.3 E o futuro?.....	39
<b>5</b>	<b>Considerações Finais</b> .....	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>45</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>48</b>
	<b>Apêndice A – Roteiro da Entrevista Semi – Estruturada</b> .....	<b>48</b>
	<b>Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A nova economia de mercado globalizado tem modificado as práticas organizacionais no que diz respeito ao mundo do trabalho e essas modificações podem causar prazer ou sofrimento aos indivíduos. Elementos tais como reestruturação produtiva e competitividade passaram a fazer parte da vida dos trabalhadores. O trabalho desempenhado pelos colaboradores tem parte fundamental no alcance dos objetivos das organizações, sendo que estas procuram o aumento da sua produtividade tendo como consequência o lucro, e não prioritariamente o bem estar do trabalhador.

GAULEJAC (2007) defende que vivemos em uma sociedade consumista e a qual “o trabalho ao deixar de ser um fim em si mesmo, torna-se um meio para aquisição de mercadorias” (GAULEJAC, 2007, p.12). O capitalismo por visar o lucro e o consumo, abre espaço para a precarização do trabalho, que de acordo com FREITAS (2006) visa atender as necessidades de maior produtividade e conseqüentemente gerar bons resultados para a organização. Essa reestruturação produtiva implicou na mudança nas formas de trabalho e no perfil dos trabalhadores. O ser humano passou a ser considerado uma máquina de produção, um insumo para as organizações. MENDES (2011) então define que o trabalho atual toma pra si diversos sentidos, tendo em certos momentos características emancipadoras e em outros momentos escravizantes.

DEJOURS (2003), autor que começou a aprofundar os estudos a respeito das relações de trabalho e sofrimento, coloca que o trabalho é uma fonte de paradoxos, pois ao mesmo tempo em que liberta, aprisiona, emancipa e aliena, gera prazer e sofrimento ao indivíduo. As relações de trabalho são paradoxais uma vez que se incentiva o indivíduo a “vestir a camisa da empresa” sendo que este pode ser demitido a qualquer momento. A relação não é recíproca. É assim que se consegue, através do discurso organizacional com simbolismos e relações de poder, subordinar os esforços dos funcionários em função das metas da organização (SIQUEIRA, 2006). Em outra colocação, “O trabalho pode ser também o mediador insubstituível da reapropriação e da

realização do ego” (DEJOURS, 2006, p.141). A proposta desenvolvida por DEJOURS (1992) envolve a psicodinâmica do trabalho a qual se propõe a estudar as relações advindas da dinâmica da organização do trabalho que desencadeiam vivências de prazer e sofrimento no trabalho e afirma que estratégias são utilizadas pelos trabalhadores com a intenção de evitar doenças e preservar o equilíbrio psíquico quando submetidos a condições de trabalho consideradas desestruturantes. Mendes (2007) explica ainda que, para minimizar o sofrimento, o trabalhador desenvolve mecanismos de defesa que são “mediações”. Quando esses mecanismos falham, os indivíduos tendem a apresentar patologias físicas e psíquicas, resultado do desequilíbrio entre as exigências da organização do trabalho e suas próprias aspirações.

MENDES (2007) afirma, portanto, que dependendo do contexto de trabalho e da atuação de forças diversas, o trabalho pode ser um lugar de saúde e/ou de patologias de adoecimento. Percebe-se então que a organização do trabalho é fator determinante na saúde do trabalhador e que as emoções dos indivíduos e sua percepção sobre a qualidade de vida no trabalho impactam seu rendimento. Com isso, para bons resultados a organização precisa se preocupar com seu corpo de funcionários do que diz respeito à saúde mental e física.

Os conhecimentos que vêm sendo adquiridos a respeito do impacto da organização na saúde do trabalhador, que podem trazer vivências de prazer ou sofrimento, permitem que intervenções consigam modificar a organização do trabalho e assim, torna possível enfrentar o sofrimento e conseqüentemente a fonte de prazer no trabalho.

Acontece que amenizar e diminuir esse sofrimento tem se tornado cada vez mais difícil, uma vez que o contexto econômico demanda muita dedicação por parte dos funcionários que ficam sujeitos cada vez mais ao estresse e a insegurança. Essa guerra econômica de certa forma justifica as conseqüências negativas como o sofrimento, são resultados já esperados e considerados “normais” em um cenário em que apenas o mais forte sobreviverá (DEJOURS, 2003). As circunstâncias que causam sofrimento no trabalho faz com que essas pessoas fiquem suscetíveis a doenças mentais que estão com índices cada vez mais altos entre os países.

O sofrimento causado pelas organizações ultrapassa as dependências da empresa, trazendo problemas para outras áreas da vida do indivíduo. O que faz com que sejam ainda mais relevantes estudos capazes de entender e trazer melhorias a fim de prevenir causas que atingem os indivíduos em todas as áreas de sua vida. A verdade é que grande parte das organizações se encontram despreparadas para lidar com aqueles que precisam de ajuda e que estão passando por algum tipo de sofrimento no trabalho. O trabalho que seria o local de prazer através de gratificações e liberdade, na verdade passa a influenciar a mente da pessoa de uma forma a lhe causar desgaste emocional e angústias.

O trabalho, então, propicia um ambiente capaz de causar prazer e sofrimento ao indivíduo e são crescentes os casos de adoecimentos causados pelo sofrimento no trabalho. No contexto bancário, esse sofrimento vem sendo ainda mais comum nos dias de hoje. Este, portanto, é o grande questionamento do estudo. Quais são as causas de sofrimento em uma organização bancária?

Dessa forma, o objetivo geral do trabalho é de levantar e analisar causas de sofrimento no trabalho em uma organização bancária a fim de que, uma vez que se detenha deste conhecimento, as intervenções possíveis e necessárias sejam estudadas e colocadas em prática para um maior bem estar no trabalho e saúde dos trabalhadores. Os objetivos específicos são: (1) analisar os efeitos da gestão na saúde física e psíquica do indivíduo, (2) analisar a ideologia gerencialista como fonte de intensificação e pressão no trabalho, (3) identificar as formas de manifestação das vivências de prazer no trabalho e (4) analisar vivências de sofrimento em termos de condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais. Para isso, foram realizadas oito entrevistas com funcionários de uma organização pública financeira localizada em Brasília – DF e todos os dados foram posteriormente analisados com embasamento teórico.

Serão abordados os seguintes temas no referencial teórico: o trabalho na contemporaneidade, a gestão contemporânea, o prazer e o sofrimento no trabalho e o trabalho no setor bancário com a finalidade de se compreender melhor todo contexto que envolve o sofrimento dos bancários. E por fim, a análise e conclusão do estudo.

Como comentado, a presente pesquisa tem indiscutível importância devido ao crescente número de casos e relatos à respeito de adoecimento provenientes de sofrimento no trabalho dentro da realidade bancária.

A pesquisa por sua vez, “[...] é um momento para irrigar o pensamento, transformando num mobilizador para as mudanças na organização do trabalho” (MENDES, 2007, p. 66). É importante que além do desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social também avance. Assim, entende-se que a saúde do ser humano é imprescindível para o desenvolvimento social e muito relevante para melhores resultados dentro das organizações.

Todas as transformações globais, tecnológicas, sociais que impactam na vida humana, e conseqüentemente em sua saúde, têm ocorrido com extrema rapidez e exige-se que constantes estudos sobre o comportamento humano sejam feitos uma vez que a realidade se altera com muita facilidade. Assim, a atualização de informações precisa ser frequente, principalmente no que diz respeito às organizações as quais seus objetivos são resultado dos anseios e necessidades da sociedade e que hoje em dia, mudam com muita agilidade.

O trabalho, como comentado, visa verificar as causas de sofrimento no trabalho em uma organização bancária. A ideia é dar uma maior visibilidade ao tema e contribuir com os estudos da área para que futuramente medidas de gestão sejam tomadas a fim de diminuir esse sofrimento. O adoecimento, que pode ser causado devido situações de sofrimento no trabalho, sob o ponto de vista da psicodinâmica do trabalho, representa falhas nas formas de mediação do sofrimento, o que tem se tornado cada vez mais comum nos dias de hoje. Pretende-se através das análises das vivências de sofrimento relacionadas à condição de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais se conseguir uma ampla gama de informações relacionadas à origem desse sofrimento e como este se manifesta no indivíduo. Assim, além de ajudar a prevenir e amenizar o sofrimento de milhões de pessoas no trabalho será também possível, avanços na área de gestão de pessoas.

A ideologia gerencialista capaz de pressionar os indivíduos e intensificar o trabalho traz consigo conseqüências que podem interferir diretamente na saúde física e psíquica do indivíduo. Deseja-se a partir de uma análise crítica,

compreender como o contexto organizacional vivenciado por essas pessoas influencia na sua saúde, desencadeando prazer e/ou sofrimento.

O assunto tem muita relevância uma vez que os gerentes e futuros líderes precisam estar atentos à saúde mental e física de seus colaboradores para que melhores resultados sejam alcançados. Além disso, é crescente o número de casos de sofrimento e transtornos vistos hoje em dia por conta de situações decorrentes no trabalho. Muitas dessas pessoas sofrem e parecem não serem ouvidas. Problemas como estes continuam aparecendo por conta de uma realidade vivida na vida profissional desses indivíduos. Acredito também que as universidades e a academia tenham uma responsabilidade social em ajudar as pessoas graças ao conteúdo que elas possuem e toda informação que nelas existe. Assim, espera-se que com um maior foco ao assunto e diversos estudos, as causas de sofrimento sejam descobertas, essas pessoas consigam ser ajudadas e o número de casos de sofrimento devido o trabalho diminua cada vez mais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi dividido em quatro partes para facilitar a construção e compreensão do tema. A primeira parte diz respeito ao trabalho na contemporaneidade. A segunda parte visa compreender melhor a gestão contemporânea, a terceira parte, o prazer e sofrimento no trabalho e por último, o trabalho no setor bancário, dessa forma, pode-se entender melhor a realidade desse segmento e ter um conhecimento mais específico da realidade desses funcionários.

### 2.1 O trabalho na Contemporaneidade

Originalmente a palavra trabalho veio do latim *tripalium* o qual era um instrumento de três paus aguçados usados para bater trigo e espigas de milho. Posteriormente, passou a ser usado como ferramenta de tortura. O trabalho, ao longo dos séculos, e as atividades laborais propostas ao homem como da condição da vida humana, passaram por várias transformações na natureza e na organização. O trabalho muitas vezes insere o homem em ciclos repetitivos e exige adaptações.

A palavra trabalho tem diversos significados, Suzane Albornoz em seu livro “O que é trabalho” defende a ideia de que o trabalho: “Às vezes carregada de emoção, lembra dor, tortura, suor no rosto, fadiga. Noutras mais que aflição e fardo, designa a operação humana de transformação da matéria natural em objeto de cultura” (ALBORNOZ, 2012, p. 8). Além disso, pode também remeter bons sentimentos como gratidão, satisfação, alegria. Muitos defendem a ideia de que o trabalho edifica o homem e nos dias de hoje diversos são os tipos de trabalho, a realidade vai muito além de uma enxada ou mesmo de uma cena comum hoje em dia que seria a ideia de um homem trabalhando em um computador.

Trabalho para Antunes (2012) constitui-se como categoria intermediária que possibilita o salto ontológico das formas pré-humanas para o ser social. Ele está no centro do processo de humanização do homem (ANTUNES, 2002, p.136).

Para Marx (1980), trabalho é a ação dos homens sobre a natureza, modificando-a de forma intencional.

Outro tema que o livro “O que é o trabalho” faz uma reflexão é sobre o trabalho e o emprego serem utilizados no mesmo sentido. Nem todos que trabalham têm um emprego, mas todos que tem um emprego trabalham (Albornoz, 2004). Precisa-se levar em conta a questão do que é um trabalho produtivo. Albornoz traz a reflexão de que todo trabalho que é necessário para o homem é um trabalho produtivo, como costurar roupa para seus filhos em dias de frio, mesmo não tendo lucros é algo que tem utilidade, portanto é um trabalho produtivo (Albornoz, 2004).

De forma mais ampla, as transformações socioeconômicas iniciadas a partir do século XX fizeram com que, dentre as muitas mudanças, se desenvolvesse técnicas e procedimentos gerenciais para dar suporte ao crescimento das organizações. As relações de poder também sofreram alteração, as empresas passaram a ser avaliadas a partir da sua lógica financeira e não mais pela sua produção. Assim, as organizações passaram a ser obrigadas a se adaptar as constantes mudanças de mercado e a rapidez da transformação do mercado (Siqueira, 2006).

Graças a esse cenário de instabilidade dentro das empresas causadas pelas mudanças frequentes, em momentos de crise, por exemplo, a realidade vivenciada pelos trabalhadores pode mudar radicalmente. Sendo que mudanças na organização ocasionam conseqüentemente mudanças na vida dos funcionários. A partir desse contexto, Siqueira (2009, p.28) cita que:

“no novo desenho do capitalismo, enfrentar crises passa a ser o principal objetivo das empresas, e, para alcançar esse objetivo, elas demitem em massa, modificam constantemente as estruturas e processos de trabalho, prolongam as jornadas de trabalho, modificam a coordenação de tarefas, enfim, desenvolvem políticas que possam aumentar as suas taxas de produtividade e de lucratividade”.

O trabalhador acaba sendo, de certa forma, o lado mais fraco perante uma realidade onde uma mudança política, econômica ou cultural pode mudar tudo. A adequação da empresa ao mercado muitas vezes não leva em consideração os indivíduos. Acontece que a precarização do trabalho sempre

esteve presente na relação trabalho-capital, e visa atender as necessidades de maior produtividade e conseqüentemente gerar mais lucro (Freitas, 2006). De acordo com Antunes e Alves (2004, apud Freitas, 2006) o sistema produtivo do capitalismo captura a subjetividade dos indivíduos em nome do capital.

Freitas (1999; 2000) afirma que devido crises nas instituições tradicionais como igrejas, escolas e na política, as empresas passaram a desempenhar um papel de referência a serem seguidas pela sociedade. Assim, o imaginário organizacional moderno foi sendo moldado em necessidade da antecipação de conflitos. A autora explica que as empresas possuem habilidade e flexibilidade para absorver as aspirações da sociedade e utilizá-las em seu próprio benefício.

As empresas, portanto, se fortalecem e ganham uma nova dimensão no panorama não apenas socioeconômico, mas também político e cultural à medida que a geração de empregos e a elevação da competitividade dos mercados se acentuam e se mostram essenciais para a sobrevivência da sociedade moderna (Freitas, 2001, p. 74). A ideia então é de que as organizações consigam se transformar na instituição social por excelência, no ator principal da sociedade, sendo modelo de referência predominante ao conjunto dos comportamentos coletivos (Freitas, 2001, p.76).

Isso explica o ciclo o qual a gestão está sempre voltada para a sociedade e depende das vontades dessa sociedade para continuar operando. Os trabalhadores são objetos de geração de valor e serão mantidos dentro das empresas enquanto forem capazes de agregar valor às organizações. Após a crise dos anos 70 ocorreram diversas mudanças no sistema político e econômico dos países implantando-se o neoliberalismo, a privatização do Estado e um intenso processo de reestruturação produtiva. Na reestruturação produtiva o cronômetro e a produção em série e de massa foram substituídas pela acumulação flexível. Nesta surge um novo setor de produção, novos mercados e novas maneiras de fornecimento de serviços criando-se vários empregos no chamado setor de serviços.

O gerenciamento e a contratação da força de trabalho ganham novas formas e o trabalhador para ser contratado deve ser possuidor de características

como polivalência, alta qualificação, alto grau de responsabilidade e autonomia. No capitalismo contemporâneo o modelo toyotista criou de um lado, em escala minoritária, o trabalhador polivalente e multifuncional da era informacional, capaz de operar com máquinas e controles numéricos e exercitar com mais intensidade sua dimensão intelectual. Enquanto que do outro lado, há uma massa de trabalhadores precarizados, sem qualificação, que hoje presencia as formas de emprego temporário, parcial ou então vivem o desemprego estrutural (Antunes, 2002)

Antunes (2004, p.17) diante de todo esse contexto ainda afirma que:

Não é demasiado lembrar que a modernização neoliberal para o terceiro mundo penaliza de maneira muito mais brutal e nefasta o mundo do trabalho. Despossuído, dilapidado, desqualificado, o ser social não consegue nem mesmo viver do seu trabalho. Converte-se, em largas faixas, numa classe sem trabalho, que vive da miséria da economia informal.

Fica marcada a valorização do mercado e a individualidade se sobrepondo ao coletivo. O caráter destrutivo fica, portanto, evidente. O sistema produtor de mercadorias elimina dentre muitas coisas, a própria força de trabalho dando lugar ao desemprego estrutural (Antunes, 2004, p.73).

O trabalho é também uma atividade organizada muitas vezes de maneira extrema, ao longo do qual o contrato de trabalho se impõe com todo rigor. Horas de chegada, de saída, pausas, procedimentos de trabalho, atitudes diante da chefia e da clientela, tudo é regulado e prescrito. Na maior parte do tempo estas normas são estabelecidas para o trabalhador em geral, não levando em conta a especialidade de cada um, as condições de trabalho e suas possibilidades e potencialidades. As condições de trabalho são muito distintas nas organizações hoje em dia, muitas ainda adotam sistemas burocráticos e formais enquanto outras já permitem turnos mais flexíveis e vestimentas mais casuais. Acontece que muitas dessas empresas que possibilitam uma maior informalidade estão interessadas realmente somente na produtividade e nos bons resultados deixando de lado características consideradas “padrão” e formais como vestimentas e horários fixos.

## 2.2 Gestão contemporânea: uma análise teórico crítica

Sabe-se a gestão é uma forte ferramenta que pode influenciar a vida dos indivíduos. A gestão, segundo Gaulejac (2006), seria uma ideologia que legitima a mercantilização do ser humano, o transformando em “capital que convém tornar produtivo” (Gaulejac, 2006 p. 28). A gestão pode ser compreendida, nesse contexto, como técnicas que visam orientar condutas e estabelecer um padrão de comportamento, mais propriamente dito, uma cultura da corporação (Gaulejac, 2006, p. 20).

A sociedade moderna possui como uma de suas marcas a racionalidade extrema. É cultivado o progresso, o sucesso individual, o dinheiro, a competitividade, a produtividade (Freitas, 2001, p. 69). Passa a ser trabalhado o ideal de que o ser humano se comporta racionalmente e é sempre capaz de alcançar mais. A constante busca do aperfeiçoamento e eterna evolução do indivíduo, que passa a ter que gerenciar a si mesmo, se chama “ciência gerencial” (Gaulejac, 2006, p. 66). Deixa de ser suficiente ser apenas melhor do que os outros. É necessário ser melhor do que você mesmo em fases anteriores (Gaulejac, 2006 p. 88). A competição, portanto, deixa de ser somente entre indivíduos e passa a existir também uma competição interior, onde se exige muito de si próprio. A ideia é de que sempre se pode melhorar e alcançar uma melhor qualidade, onde a ideia de qualidade aparece como sendo aperfeiçoamento, melhorias, progresso e não como uma ideia de pressionar o indivíduo.

Essa perspectiva que resulta na intensificação das demandas impostas ao sujeito do trabalho deixa clara a lógica da gestão gerencialista que se reflete em todas as áreas da vida do indivíduo. A gestão gerencialista é caracterizada por meio da objetividade, pragmatismo e racionalização, e dissemina na sociedade “uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho e esses desempenhos em custos e benefícios” (Gaulejac, 2007, p.37). Assim, a competitividade e o foco nos resultados, antes enfatizados na gestão empresarial, passaram a serem propulsores de uma sociedade onde tudo se gerência. A gestão gerencialista espera ainda que o indivíduo detenha de uma

mobilização total em relação ao trabalho, fazendo com que este trabalhador se sinta responsável pelos resultados da organização.

A fim de explicar melhor a situação descrita acima, segue consideração escrita por Gaulejac (2007, p.37):

Sob uma aparência objetivista, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou benefícios. Indo buscar do lado das ciências exatas uma cientificidade que elas não puderam conquistar por si mesma, as ciências da gestão servem, definitivamente, de suporte para o poder gerencialista. Elas legitimam um pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista. Constroem uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa, contribuindo, assim, para sua instrumentalização.

Na lógica gerencialista, o indivíduo não necessariamente é regido pelas ordens fundamentadas na obediência a um chefe, mas por meio do compromisso que assume com as normas gerenciais vigentes. Desse modo, fatores como a lógica da racionalidade influenciada por modelos matemáticos, a necessidade de adequação às condições consideradas como normais e ideais, e a busca constante pela utilidade, otimização e eficácia contribuem para que cada vez mais o ser humano seja visto como um recurso a ser explorado segundo a lógica produtivista (Gaulejac, 2007). E por ser visto como um recurso a ser explorado, a canalização de energia, culto da excelência, obsessão por resultados, gestão do afetivo e coisificação do indivíduo passam a ser realidades vivenciadas por essas pessoas.

O que na verdade se espera é um “super humano”, um indivíduo capaz de assumir responsabilidades e arcar com riscos, que seja flexível o suficiente para se adequar as mudanças, autônomo e ao mesmo tempo criativo. No estágio do capitalismo o qual nos encontramos a guerra econômica que exige muito dos trabalhadores e é justificada em nome de uma forte economia nos faz refém de uma “ditadura do tempo real” (Gaulejac, 2006 p.41), o qual o constante avanço da tecnologia não nos permite ficar parados, estáticos, não podemos nos permitir ficar para trás, desinformados, desconectados. O lucro deve ser agora, temos cada vez um menor prazo para os bons resultados. Acaba que o ritmo da vida das pessoas passa a ser o ritmo das organizações. “A busca de um ideal de perfeição

leva a uma competição sem fim. O sucesso torna-se uma obrigação: é preciso ganhar, caso contrário o indivíduo é eliminado” (GAULEJAC, 2007, p.84).

A gestão, hoje, busca otimizar o tempo, o corpo, a mente de forma que a ideia é deixar a vida mais útil, mais rentável, sendo capaz de se fazer mais com menos, e assim, mais competitiva. A gestão nos permite também ter uma interpretação do mundo social (Gaulejac, 2006, p.64) uma vez que engloba as mais variadas áreas como política, educação, saúde, família. O novo modelo de gestão utiliza de ferramentas que mexem com o ego do indivíduo e o promete satisfação das suas vontades. Faz com que a energia seja canalizada para o trabalho como forma de realização pessoal, sendo denominada como “ideologia da realização de si mesmo” (Gaulejac, 2006, p.77).

A grande questão desse modelo de gestão é unir o desejo de reconhecimento ao discurso da organização de que o sucesso do colaborador é o sucesso da corporação. É assim que o discurso organizacional pregado nas organizações se torna impregnado de simbolismos e relações de poder, subordinando os esforços dos trabalhadores para atender os objetivos da empresa (Siqueira, 2006). Além do discurso da organização, novas técnicas de gestão como recompensas econômicas, participação nos lucros e incentivo a competição entre os funcionários, também são formas de incentivo aos funcionários para alcance dos resultados (Siqueira, 2009). A doença social nesse contexto entra como o paradoxo entre esse modelo de gestão e a autonomia controlada a qual os indivíduos ficam submetidos. Os critérios de qualidade são impostos pela organização e se deve cumprir regras. O aparecimento dos problemas sociais é tratado como distúrbios pessoais. O indivíduo é livre sim, para seguir um programa de qualidade máxima. Os paradoxos propostos pela gestão contemporânea podem ser considerados, por si, fatores de adoecimento físico ou psíquico à medida que a pressão exercida pelas exigências empresariais é perturbadora e estimula a construção de uma “subjetividade fluida” (GAULEJAC, 2006, p. 187).

Como comentado, a ideia é que cabe a cada um gerenciar sofrimento no ambiente de trabalho (“Ciência Gerencial”). É, portanto, responsabilidade de cada um cuidar da sua saúde física e mental, encontrando soluções para que os

problemas que as próprias atividades desse modelo de gestão criam. O indivíduo é promovido a gestor de si (GAULEJAC, 2007).

Para as grandes empresas, é fundamental que seu discurso dê suporte ao seu imaginário, assim, ficam com uma imagem de mais humanas, atraentes, potentes e perfeitas (Freitas, 1999). Além disso, mídia de negócios costuma promover as virtudes do modelo econômico neoliberal o qual sustenta e induzem os indivíduos comprometidos com essa ideologia de reproduzir o padrão de sucesso da empresa individualista onde cada um é responsável por concretizar seus sonhos e encontrar seu próprio sucesso (Siqueira, 2006; Freitas, 2006). Como consequência de todo esse contexto, gera-se um ambiente organizacional em que cada vez mais pessoas estão doentes, fisicamente e emocionalmente (Siqueira, 2006).

### **2.3 Prazer e sofrimento no trabalho**

O trabalho é considerado “lugar de prazer e sofrimento” (Mendes, 1999, p. 30), para a autora o trabalho exerce influencias positivas ou negativas no psíquico do indivíduo. Para Dejours (2004) o trabalho não se resume apenas ao tempo e ao esforço físico que o indivíduo despense trabalhando, uma vez que mobiliza a personalidade dessa pessoa por completo.

Prazer e sofrimento no trabalho são conceitos desenvolvidos a partir da psicodinâmica do trabalho, Mendes (2007, p. 9) ressalta que “a psicodinâmica do trabalho é uma abordagem científica, desenvolvida nos anos 1990 na França por Christophe Dejours”. A psicodinâmica do trabalho de acordo com Mendes (2007, p.30) tem como objeto:

[...] o estudo das relações dinâmicas entre organização do trabalho e processos de subjetividade, que se manifestam na vivência de prazer e sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições da organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento.

Segundo Dejours (1987) o que determina uma situação de prazer ou sofrimento no trabalho é a organização do trabalho, a qual releva um modo de dominação social muito mais sofisticado e difícil de ser identificado. Essa

organização do trabalho pode ser definida como a divisão do trabalho, marcada pela divisão de tarefas, prescrições operatórias, ritmos, e da divisão dos homens, marcada pela hierarquia, responsabilidades, controle, repartição (Dejours, 1987 apud MENDES, 2007, p.37). Dessa forma, as relações de trabalho são “todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações de hierarquia, com as chefias, com a supervisão, com os outros trabalhadores – e que são às vezes desagradáveis, até insuportáveis” (Dejours, 1992, p.75). Esse sofrimento pode ser intensificado graças à ausência da existência de um trabalho suficientemente flexível e que absorva a criatividade, variabilidades no modo de fazer as tarefas e a subjetividade (Mendes, 2007, p. 37). Simplificando, portanto, Freitas (2006, p.84) coloca que a organização do trabalho influencia “positivamente, quando permite a liberdade para transformação do trabalho, ou negativamente, quando consegue cercear, ao trabalhador, todas as possibilidades de manifestar suas características pessoais”. A organização do trabalho exerce sobre o trabalhador, uma ação específica, cujo impacto é o desgaste do aparelho psíquico. “Assim, o trabalho se revela essencialmente ambivalente. Pode causar infelicidade, alienação e doença mental, mas pode também ser mediador da auto-realização, da sublimação e da saúde” (DEJOURS, 2006, p.98).

A organização do trabalho opera questões de servidão e emancipação ao mesmo tempo no trabalhador, isso implica em forças contraditórias (Mendes, 2011) com isso, o psíquico do trabalhador é afetado devido uma série de exigências feitas às quais esperam um trabalhador qualificado, polivalente e participativo (Mendes, 1999). Essas exigências podem transformar-se em ferramentas úteis a serem exploradas em nome de uma ideologia produtivista, do desempenho, da excelência, levando ao sofrimento, às falhas das mediações e ao desenvolvimento de patologias sociais a servidão, violência e perversão (Mendes, 2007, p. 31). A organização do trabalho exerce sobre o indivíduo uma opressão que se reflete sobre o aparelho psíquico. O sofrimento surge das condições que constituem um choque entre a história individual, a subjetividade, esperanças e desejos do sujeito e a organização do trabalho que ignora todos esses fatores. Quando o trabalhador não consegue conciliar suas necessidades fisiológicas e psicológicas ao regime de trabalho ao qual está submetido, surge o

sofrimento de natureza mental como resultado do embate entre ser humano versus trabalho.

A discrepância entre tarefa prescrita e real tarefa, quando demanda um custo psíquico ao trabalhador, traz consequências para a organização do trabalho em termos do cumprimento da tarefa em si e das relações socioprofissionais, fazendo com que o indivíduo faça um esforço permanente para dar conta da realidade incompatível com seus investimentos psicológicos e seus limites pessoais, gerando sofrimento (Mendes, 2001). Dentro de toda essa realidade, o enfoque da psicodinâmica do trabalho mostra que as vivências de sofrimento estão associadas tanto às condições de trabalho nas quais as atividades são realizadas, quanto às relações de trabalho. As condições do trabalho que também entram no contexto de prazer e sofrimento no trabalho, mas que diferentemente, englobam o ambiente físico, biológico, condições de higiene e segurança que também afetam o psíquico dos trabalhadores podendo gerar sofrimento. As relações de trabalho, por sua vez, referem-se às relações líder-liderado, chefias imediatas e superiores, com os membros da equipe de trabalho e as relações externas (clientes, fornecedores e fiscais).

Assim, Mendes destaca que para a psicodinâmica, o sofrimento passa a existir quando não se tem mais a possibilidade de negociação entre o indivíduo e a realidade imposta pela organização do trabalho (Mendes, 2007, p.37). O trabalhador se depara com diversas situações que podem desencadear o sofrimento, como por exemplo, medo de perder seu emprego por não ser competente suficientemente, sofre por falta de reconhecimento, sofre com normas incompatíveis entre si, sofre por conta da pressão imposta pela organização do trabalho. O sofrimento é percebido quando experimentamos a insegurança, o desgaste, as pressões do trabalho, o cansaço, tensão emocional, ansiedade, desânimo e frustração (MENDES, 2004). São muitas, portanto, as situações as quais o trabalhador pode sofrer em consequências da organização do trabalho.

De forma mais aprofundada e ilustrando melhor as situações de sofrimento, Mendes (2007, p. 37) afirma que:

[...] o trabalhador é enfraquecido pela precarização da organização do trabalho, pelo desemprego estrutural, e pela necessidade de sobrevivência. Principalmente a desestruturação do coletivo, alimentada pela cultura da excelência, pregada pelos gestores que compartilham os

princípios da flexibilização da produção, vulnerabiliza o trabalhador, que, em nome das promessas, sucesso e de reconhecimento, articuladas a vivência de solidão e desamparo, torna-se facilmente capturado pelo desejo da produção, utilizando estratégias de mediação do sofrimento mais defensivas do que a mobilização pela mudança, favorecendo assim uma maior exploração do trabalho em prol da produção”.

Na parte do sofrimento citada por Mendes (2007), o indivíduo desenvolve mecanismos de defesa que podem ser percebidos como isolamento, descrença, renúncia à participação, indiferença, apatia dentre outros comportamentos. Dejours (1987) explica que os trabalhadores de modo geral, colocam seus esforços para a produtividade e muitas vezes não conhecem seu próprio sofrimento. Segue citação:

Contra a angústia do trabalho, assim como contra a insatisfação, os operários elaboram estratégias defensivas, de maneira que o sofrimento não é imediatamente identificável. Assim disfarçado ou mascarado, o sofrimento só pode ser revelado através de uma capa própria a cada profissão, que constitui de certa forma sua sintomatologia (DEJOURS, 1997, p. 133).

Dejours defende que “o trabalho não causa o sofrimento, é o próprio sofrimento que produz o trabalho” (Dejours, 1993, p. 103). O sofrimento mental é resultado da organização do trabalho e mecanismos de defesa como proteção, adaptação e exploração são utilizados pelos funcionários com a finalidade de lidar com esse sofrimento. A proteção permite com o indivíduo evite o adoecimento se alienando das causas do sofrimento, sem agir sobre a organização do trabalho e mantendo inalterada a situação vigente. Já as defesas de adaptação e exploração, são baseadas na negação do sofrimento e a submissão ao desejo da produção. Isso quer dizer que os trabalhadores mantêm sua produtividade e controlam seu modo de pensar, agir e sentir para atender as exigências da organização e fazer seu trabalho de maneira considerada excelente (Mendes, 2007, p. 39). Comprova-se então que, “as estratégias defensivas podem ser utilizadas pela organização do trabalho para aumentar a produtividade” (DEJOURS, 1997, p. 119).

Agora, no que diz respeito ao prazer no trabalho, Mendes (2007) coloca que o caminho desse prazer é a intervenção na organização do trabalho de forma que permite com que os indivíduos transformem o sofrimento em sentidos e ações, o que não extingue o sofrimento, mas permite a sua transformação no prazer de reapropriar o que se vive através de ação. Ter

abertura para se falar do sofrimento, significa que quando o trabalhador discutir suas angústias, preocupações e, dessa forma, buscar uma negociação, essa possibilidade leva o trabalhador a se mobilizar, pensar, agir e criar estratégias para transformar a organização do trabalho (Mendes, 2007, p. 31). Para a autora, a saúde no trabalho é caracterizada pelo equilíbrio de vivências de prazer e sofrimento, pela dinâmica do reconhecimento e pela utilização de estratégias de mediação do sofrimento, para permitir a existência de uma relação mais saudável do indivíduo com o trabalho (Mendes, 2007). Assim, Mendes (2007, p.44) defende que através do reconhecimento o qual é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho e que possibilita a criação de uma identidade, juntamente com a liberdade, que é o sentimento de estar livre pra pensar, se expressar, conversar sobre o trabalho considerando que cada um possui suas particularidades e estas são conhecidas e reconhecidas pela chefia e colegas, (MENDES, 2004) o prazer no trabalho seria assim viabilizado. Dessa forma, mesmo em um contexto de precarização do trabalho, seria possível se ter o prazer no trabalho firmando esses elementos que teriam como consequências ações coletivas construídas pelos trabalhadores e embasadas em outros elementos como: confiança, cooperação, solidariedade.

A grande questão é que as empresas fazem uso do discurso de que se os empregados estiverem dispostos a fazer renúncias em prol de seus objetivos, ela irá atendê-los em suas necessidades e desejos pessoais, especialmente em termos de poder e cargos (Siqueira, 2006), o que pode proporcionar prazer a essas pessoas através do reconhecimento.

A vida das pessoas costuma girar em torno do trabalho, o status e a necessidade de um bom cargo o que faz com que as pessoas sejam capazes de sacrificar o lazer e seu tempo com familiares em prol da organização. Afinal de contas o emprego costuma ser a área da vida do indivíduo a qual ele tem a chance de sucesso, status, área onde sua vida tem sentido. Siqueira (2009) explica que a organização muitas vezes é o lugar onde o indivíduo têm a chance de realizar suas potencialidades, almejar o paraíso, ascender às glórias da fama, resplandecer no brilho do sucesso e do cada vez mais alto. Em concordância, Freitas (2011) defende que a organização se apresenta como um lugar fértil, onde

os desejos e projetos podem ser realizados. A consequência disso é que a empresa pode proporcionar a satisfação e a gratificação das necessidades narcisistas do indivíduo (Freitas, 2011).

Uma vez que o indivíduo se encontra em uma situação de fragilidade, de enfraquecimento de vínculos sociais, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro, de carência de referências, a organização deixa de ser apenas uma reguladora da crise econômica e social e passa a desempenhar um papel de fornecedora de significações, gratificações e de identidade (Freitas, 2011). Esse tipo de situação permite com que o indivíduo fique mais vulnerável ao sofrimento.

## **2.4 O trabalho bancário**

A reestruturação do sistema bancário, caracterizada pela redução de custos operacionais, intensificação da automação, novas formas de gestão da força de trabalho, redução de postos de trabalho e terceirizações de serviços, teve um influxo maior durante os anos 1990, em um contexto em que o governo adota políticas neoliberais e há o acirramento da concorrência no mercado interno e externo e quando, a partir de 1994, os bancos passam a dar um tratamento diferenciado à clientela de acordo com a renda ou com o patrimônio financeiro do cliente.

Há alguns anos o trabalho bancário era cercado de glamour e precedido de reconhecimento social, afinal de contas implicava status e estabilidade financeira o que despertava o desejo de se trabalhar e fazer parte de um banco por muitas pessoas. Com diversas mudanças no ambiente econômico, os bancos não ficaram para trás no que diz respeito às necessidades e exigências do mundo contemporâneo que vivemos. Esse cenário de transformações, principalmente as tecnológicas fizeram com que demandas como banco 24 horas, autoatendimento, internet banking passassem a estar presente na vida dos indivíduos e com isso se precisou de uma mudança um tanto quanto radical na forma de atuação dos bancos (Roziano, 2014; Siqueira, 2014) e

consequentemente, na forma de atuação de seus funcionários. Segnini (1999) afirma que a desregulamentação do setor e as introduções de novos produtos e serviços no mercado, passaram a ser condições de sobrevivência das organizações financeiras, uma vez que permite que qualquer centro financeiro mundial esteja conectado em um sistema global cada vez mais integrado.

Segnini (1999) detalha ainda que o processo de concentração bancária, decorrentes de fusões, incorporações e privatizações, provocou forte redução no mercado de trabalho e com essa redução, aumento da terceirização de serviços. A terceirização é apenas um dos quatro fenômenos relatados por Segnini (1999) no que diz respeito à reestruturação dos bancos, sendo estes fenômenos, o aumento do desemprego, a precarização do trabalho, a intensificação do trabalho e a própria terceirização, comentada acima. Esses fenômenos implicam que os bancos passam a exigir um envolvimento maior dos funcionários com o cumprimento das metas organizacionais e de padrões cada vez mais altos com a produtividade, aumentando assim a concorrência entre os funcionários em busca de reconhecimento ou pelo menos, em busca da manutenção do emprego (Finazzi, 2009; Siqueira, 2009). Esse cenário de contenção de custos, falta de pessoal e ritmo intenso de trabalho impactam no aumento de doenças ocupacionais.

Enquanto as condições ambientais de trabalho estão relacionadas à saúde do corpo físico, essa reestruturação da organização do trabalho está relacionada ao sofrimento psíquico, podendo ser decorrente de responsabilidades, relações de poder, hierarquias, formas de comando, tecnologia, divisão e conteúdo do trabalho, entre outros (DEJOURS, 2004). Os bancos, em função da necessidade de alcance de metas e resultados acabam por sujeitar o indivíduo a processos de gestão e de controle rígidos e, muitas vezes, sem margem para negociação. Esse contexto de não negociação faz parte do dia a dia dos funcionários, que muitas vezes, são acostumados a não questionar as regras da organização do trabalho. Segundo Rossi, Mendes, Siqueira e Araujo (2009, p. 316):

“nesse contexto pós-fordista, as formas de controle tornam-se mais sutis, substituindo, progressivamente, a vigilância hierárquica e o poder disciplinar pela mobilização psíquica do trabalhador. O que se deseja é a canalização da energia libidinal, em prol dos objetivos organizacionais.

Assim, o adestramento do indivíduo, na organização, e o controle pela via afetiva, passam a ocupar um espaço mais evidente”.

No Brasil, o setor bancário foi um dos primeiros a sentir os impactos dos novos tempos e de todas essas mudanças em função da maior relevância do mercado financeiro e da competição entre as empresas do setor (Laranjeira, 1997).

Com o passar dos anos e após diversos ajustes no ambiente econômico, uma das consequências foi que o trabalho bancário tornou-se profundamente precarizado e o glamour antes desejado foi se apagando, sendo a profissão agora sujeita ao gerencialismo, ao desgaste, à frustração, ao medo e à sua gestão (Resende, 2003; Antunes, 2005). Essas consequências são ainda intensificadas uma vez que se têm novos contextos de relação de trabalho e um conjunto de contradições às quais pregam, ao mesmo tempo, o trabalho em equipe e a alta competitividade. Assim, o contexto bancário que divide os funcionários entre suas atribuições de cargo instiga essas contradições.

As atividades executadas dentro de um banco são, de maneira geral, repetitivas, cansativas, desgastantes, burocráticas e rotineiras, com um alto controle eletrônico sobre as tarefas e com presença do poder disciplinar para aumentar a produtividade. O prazer é atrelado à satisfação do cliente que exige rapidez e eficiência. Mesmo quando os sistemas se encontram fora do ar, os clientes desejam que seus problemas sejam resolvidos e que a demanda por aumento de qualidade pelos serviços computadorizados tem como contrapartida a desqualificação do trabalhador bancário e reflete, muitas vezes, no sofrimento desse funcionário.

O sofrimento desses indivíduos desencadeiam consequências em sua saúde. Frequentemente os bancários são confrontados com novas transformações e inovações que afetam diretamente seu trabalho e exigem um novo perfil de profissional (ROSSI, 2008).

De acordo com o sindicato dos bancários, diversos são os relatos de pessoas que adoeceram devido toda carga de trabalhos nos bancos e diversos são os processos que os bancos enfrentam a respeito de ilegalidades trabalhistas e adoecimento no trabalho. Os bancários vêm cada vez mais sendo constatados com a síndrome de *burnout* (esgotamento do trabalhador devido estresse e

depressão), que podem ser consequências de sofrimento no trabalho. Essa quantidade de processos contra as organizações bancárias sobre adoecimento no ambiente de trabalho faz com que seja percebida a falta de importância que se dá ao assunto e o despreparo da organização em poder ajudar esse indivíduo. De fato demitir um ser humano em condições de incapacidade e doença comprova o real interesse do ser humano ser um subsídio para a organização e que pode ser facilmente substituído, fazendo jus então a insegurança e ao medo dos trabalhadores em perder seu emprego.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O conceito de método foi definido como “forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam o início do pensamento em sistemas, traça de modo ordenado à forma de proceder do cientista ao longo de um processo para alcançar um objetivo” (Trujillo, 1974, p.24).

Em sentido amplo, para Richardson (1989, p. 29) “(...) método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”. Simplificando, é a maneira para se chegar a um fim.

Aqui será descrito a metodologia utilizada para se chegar aos objetivos desta pesquisa. Para isso, o tipo e descrição geral da pesquisa, os instrumentos, os procedimentos de coleta e análise de dados serão mencionados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Para atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, através da realização de entrevistas com oito funcionários que trabalham em uma organização financeira em Brasília e que entendem do dia a dia vivido naquela organização. O caráter qualitativo da pesquisa implica que esta não usa de dados estatísticos para alcançar seus objetivos. A abordagem qualitativa foi aqui escolhida por, neste caso, ser mais adequada para entender fenômenos sociais.

Além disso, questões como sofrimento e comportamento de indivíduos são questões muito complexas e particulares. Dessa forma, a análise quantitativa permite uma busca pela interação entre variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (Richardson, 2012, p.41).

Por ter entrevistas como base central de investigação, a presente pesquisa prioriza a fala do indivíduo. Dessa forma, foi adotado o caráter descritivo da pesquisa com a finalidade de buscar informações através da descrição e investigação da fala. Esse tipo de estudo permite uma relação de causalidade entre fenômenos e uma maior compreensão dos fatores que influenciam esses fenômenos (Richardson, 2012).

As entrevistas realizadas foram abertas, individuais e semi-estruturadas. Fez-se o uso de um roteiro com perguntas a fim de guiar as entrevistas, porém a prioridade foi dar oportunidade do indivíduo falar abertamente. Por ser um tema complexo, que envolve a vida do indivíduo nos mais diversos níveis faz com que a pesquisa qualitativa seja mais adequada. Além disso, psicodinâmica do trabalho busca descrever, interpretar e identificar os conteúdos e as formas de manifestação das vivências de prazer e de sofrimento no trabalho (Mendes, 2007), isso faz com que o tema seja predominantemente qualitativo.

Para colocar o trabalho em análise, a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho e as estratégias utilizadas para enfrentar o sofrimento serão discutidos a partir das situações colocadas pelos entrevistados. Essas entrevistas foram agendadas e técnicas de estimulação foram utilizadas para que o entrevistado tivesse uma maior abertura à fala. A entrevista permite o desenvolvimento de uma próxima relação entre as pessoas o que ajuda na obtenção dos aspectos mais relevantes ao estudo (Richardson, 2011).

### **3.2 Caracterização da organização**

A organização financeira em questão é pública sediada em Brasília e que possui atribuições de que o trabalho desempenhado na organização é importante para a sociedade. Esta organização impacta na vida de milhões de brasileiros de forma direta e seus produtos e serviços são encontrados por todo território nacional. O ingresso nesta organização, assim como em outras organizações públicas, é feita através de concurso público.

### 3.3 Participantes do estudo

Por conveniência foram selecionados oito participantes para este estudo. Recomenda-se, de acordo com a especificidade dos objetivos da pesquisa, no mínimo seis pessoas e no máximo doze (Mendes, 2007). A identidade dos participantes não será revelada e a participação na entrevista ocorreu de forma voluntária.

Todos os participantes trabalham na sede da organização e possuem cargos e tempo de serviço diferenciados na empresa. O quadro abaixo ilustra as características de cada participante.

	Idade	Sexo	Escolaridade	Cargo	Tempo de Serviço
<b>Entrevistado 1</b>	51	F	Superior completo	Gestora de projeto	25 anos
<b>Entrevistado 2</b>	53	F	Superior completo	Coordenadora	27 anos
<b>Entrevistado 3</b>	46	F	Superior completo	Consultora	12 anos
<b>Entrevistado 4</b>	42	F	Superior completo	Técnica	12 anos
<b>Entrevistado 5</b>	37	M	Superior completo	Coordenador de Projeto	12 anos
<b>Entrevistado 6</b>	54	M	Superior completo	Consultor	12 anos
<b>Entrevistado 7</b>	48	M	Superior completo	Gerente	20 anos
<b>Entrevistado 8</b>	31	M	Superior completo	Técnico	6 anos

### 3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Como mencionado, a entrevista foi a principal fonte de dados para a pesquisa em questão. Na entrevista cada um dos oito participantes relataram as experiências e o dia a dia vivido dentro da organização bancária. As perguntas foram feitas na intenção de compreender como a organização do trabalho impacta a vida dos indivíduos e qual as consequências na vida dessas pessoas. Afim de um maior conforto por parte dos participantes, seus nomes foram ocultados para mantê-los mais a vontade com suas respostas buscando assim, a maior sinceridade possível. Além disso, os participantes tiveram suas entrevistas

agendadas em locais os quais eles mesmos escolheram para um maior conforto e comodidade.

O roteiro da entrevista feito com os participantes pode ser lido no “Apêndice A” no final deste trabalho. Apesar disso, os entrevistados tiveram bastante abertura para relatar suas histórias sem interrupções da minha parte para que pudessem relatar sua experiência da melhor forma possível. Ressalto novamente que todas as entrevistas foram feitas individualmente e gravadas com o consentimento dos participantes.

Em relação à análise de dados, todas as entrevistas realizadas foram novamente ouvidas para que relações ou pontos em comum fossem encontrados. Todo conteúdo levantado serve como base e exemplo para as conclusões posteriormente apresentadas.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coleta de dados foi realizada no local de preferência do entrevistado, este pôde escolher o local o qual se sentisse mais confortável para conversar abertamente sobre o assunto. Segundo Richardson (2011), a escolha adequada do local é fundamental para a pesquisa qualitativa. Os entrevistados foram informados que sua identidade permaneceria anônima e que a entrevista seria gravada.

A análise de conteúdo de Bardin foi à escolhida para este estudo. Para Bardin (2007) a análise de conteúdo se constitui de várias técnicas onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. Desta forma, a técnica é composta por procedimentos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores permitindo a realização de inferência de conhecimentos. O pesquisador realiza a classificação e a agregação dos dados, escolhendo as categorias teóricas ou empíricas, responsáveis pela especificação do tema (BARDIN, 1977). A partir daí, o analista propõe inferências e realiza interpretações, inter-relacionando-as com o quadro teórico desenhado inicialmente.

## 4 Descrição e Análise de Resultados

### 4.1 Sofrimento no trabalho: efeitos da gestão contemporânea

Nas entrevistas, e em concordância com os estudos propostos por Gaulejac (2006), é confirmado que os diversos paradoxos propostos pela gestão contemporânea podem ser considerados, por si, fatores de adoecimento físico ou psíquico à medida que a pressão exercida pelas exigências empresariais é perturbadora e estimula a construção de uma “subjetividade fluida” (Gaulejac, 2006, p. 187). Foram unânimes entre os entrevistados, relatos a respeito da pressão e estresse que existe no contexto bancário e que isso pode sim causar sofrimento aos funcionários. Segue trechos a seguir:

Era um dia muito estressante, com decisões a serem tomadas, todas com muita urgência e muita responsabilidade. Muita pressão. (Entrevistado 1).

((suspiro)) Bem, é estressante. Eu trabalho com a parte de sustentação de toda a parte de crédito comercial do banco. Então, são sistemas que o segmento desses sistemas é o segmento mais forte da organização. Então, é estressante, é confuso, é difícil. (Entrevistado 2)

Tem diversos casos que a pessoa teve infarto, tem inclusive, um colega nosso teve um infarto há pouco tempo atrás. Porque leva a uma situação que você não consegue ter um momento de você trabalhar sua vida pessoal, sua saúde, manter alguma atividade física e acaba levando a essas situações de infarto, de estresse, depressão. (Entrevistado 5)

Nas agências a gente vê muitos casos, assim, das pessoas que são muito pressionadas a cumprir metas e aí elas acabam adoecendo sim. Além dos aspectos de trabalho, às vezes têm outros que interferem na vida da pessoa e nem sempre o gestor vê isso. Às vezes o gestor pensa assim “ah, você está aqui tem que trabalhar.” “Mas e a minha vida lá fora? (Entrevistado 4)

Afeta. Se a pessoa não souber sair, não tiver ajuda, ela pode cair em uma depressão profunda. Tem muitos colegas assim. (Entrevistado 3)

Com certeza, sim. Está todo mundo... Alguma coisa você sempre tem. Eu tive um início de síndrome do pânico, porque você vai ficando tão cansada, e... ((silêncio)) (Entrevistado 2)

Como eu sou coordenador de projeto, eu trato com sistemas que dentro do banco, são críticos. Então assim, é bem estressante. São sistemas que afetam diretamente os pontos de vendas e na disponibilidade, qualquer problema nessa situação gera um impacto para a empresa e gera também uma pressão política para a resolução. (Entrevistado 5)

Eu fui gerente em equipes de projetos, manutenção de sistemas, é, realmente muito estressante. A pressão é muito grande. Tem algum estresse sim, tem pressão sim. Já tive bastante problema de saúde e não... não digo afastamento, assim, mas atestado médico (Entrevistado 7).

Acontecem também relatos mais extremos com quase morte do indivíduo causada por sofrimento dentro da organização.

Eu tive problema de coração, pressão. Não era alta, minha pressão é baixa. E aí, de repente, eu apagava. Desligava. Do nada, eu “puf”. Apagava. Quando cheguei ao médico estava tendo um infarto (Entrevistado 3).

Assim, o sofrimento e a depressão vivenciada pelos bancários entrevistados ameaçam sua integridade física e psicológica (DEJOURS, 1994). Além de que, se o próprio entrevistado não desenvolveu problemas de saúde decorrentes do sofrimento no trabalho certamente conhece colegas que sim.

Eu tive agora, na minha equipe, nos três últimos meses, três pessoas afastadas pelo estresse (Entrevistado 7).

A nova organização do trabalho se constituiria fator permanente de insegurança social, canal e instrumento propulsor de adoecimento, máquina de vulnerabilizar, excluir e até mesmo invalidar os trabalhadores (Gaulejac, 2007). No caso dos bancos, a reestruturação que teve como um de seus fenômenos a terceirização de serviços (Segnini, 1999) e acabou por sobrecarregar os funcionários da empresa. Essa reestruturação da organização do trabalho está relacionada ao sofrimento psíquico, podendo ser decorrente de responsabilidades, relações de poder, hierarquias, formas de comando, tecnologia, divisão e conteúdo do trabalho (DEJOURS, 2004).

Eu adoeci, fiquei três anos fora do banco por questão de estresse, que o estresse afetou muito o lado emocional. A tensão pelo prazo da entrega, a falta de condição de trabalho que na minha época, a época que eu adoeci, isso foi em 2002, que eu tive a primeira crise de estresse, não tínhamos empregados do banco, eram terceirizados. Então, os empregados do banco iam para as áreas meio, as áreas da regra de

negócio e nós, como desenvolvedores, ficamos desfalcados. Com isso, foram contratando terceirizados. E o terceirizado, ele está ali fisicamente, mas ele não tem o compromisso de um funcionário e, mesmo porque, se aquele empregado não consegue preencher o requisito, não tem entendimento, não tem a qualificação para aquele cargo, simplesmente a terceirizada repõe o empregado, como se ele já viesse com todo o entendimento do processo e todo o entendimento das regras. (...). Isso foi muito desgastante, eu adoeci e era responsável pela área financeira. E quando fiquei três anos fora da empresa, automaticamente fui substituída por uma outra pessoa, o trabalho continuou, mas o meu prejuízo ficou durante todo o tempo. Quando voltei a trabalhar, as coisas já não estavam mais como antes, porque eu já não tinha mais o mesmo... a mesma desenvoltura de anterior... anterior, até mesmo por recomendação médica. Eu não pude mais trabalhar oito horas por dia, como era exigido, eu precisava trabalhar seis. Isso já teve um certo atrito no emprego porque como que os demais trabalhavam oito e eu trabalhava seis? Então, foi um período muito difícil, mas, hoje em dia é exigência, o Banco Central também orienta e exige que os empregados bancários trabalhem seis horas por conta disso. Mas, eu... completando, vi muitas pessoas adoecerem. Uma pessoa antes de mim já tinha adoecido, que ela simplesmente sumiu, ela ficou ausente dois, três dias. Ninguém sabia do paradeiro do empregado. O empregado apareceu em outra cidade, andando como mendigo e também foi cansaço mental. Foi o mesmo problema meu. Então, foi ele, fui eu e, logo depois de mim, foi uma outra pessoa. Tanto que eles reestruturaram toda a área financeira, colocaram mais gerentes, pulverizaram mais os sistemas, de forma a não sobrecarregar, porque, realmente, foi uma fase muito difícil. E, com relação a terceirização, isso... essa fase de doença e... que teve, com certeza, consequência na entrega dos prazos, foi revista pela empresa e a empresa começou a trazer mais empregados para a área. (Entrevistado 1).

Nesse relato, é possível perceber que se é cultivada a produtividade e que os indivíduos são sim, substituídos se preciso sem pensar em todo retrabalho que essa ação implica aos funcionários e como os resultados podem ser prejudicados por conta disso. Assim, essas possíveis substituições e intensificações das demandas impostas ao sujeito no trabalho podem afetar todas as áreas da vida do indivíduo, principalmente porque muitas vezes as pessoas levam problemas da organização para casa, fazendo com que mesmo fora da empresa e do horário de trabalho, continuem ocupados com as demandas da empresa.

Então assim, é muito difícil você se desligar totalmente. Sempre está pensando em algum problema e, assim, até que as pessoas não conseguem desligar de forma nenhuma. A pessoa está sempre, todo o tempo pensando em o que vai resolver do sistema e tudo mais (Entrevistado 5).

Podemos notar com os relatos que o sofrimento se mostra de diferentes maneiras a depender de pessoa para pessoa. Quando experimentamos

insegurança, desgaste emocional, desânimo, frustrações, ansiedade, tensão emocional, depressão, síndrome do pânico, cansaço, estresse, entre tantos outros, todos esses transtornos são maneiras que podem transparecer o sofrimento causado pelo trabalho.

## 4.2 A perspectiva do prazer no trabalho

Mendes (2007) defende que o prazer no trabalho seria viabilizado basicamente através da valorização do indivíduo, espaço para negociação e criação de identidade. De acordo com os entrevistados, na maioria das áreas da empresa, os funcionários não se sentem valorizados causando sofrimento e desmotivação.

eu já vi várias pessoas desmotivadas por isso – sabe? – porque muitas vezes, como profissional, a pessoa quer ver o fruto do trabalho dela, e lá é difícil você ver o fruto do trabalho dela, assim, a nível de tempo mesmo (Entrevistado 8).

Saber que vai continuar, porque as pessoas não são cobradas exatamente pela parte técnica, que de TI seria técnico. São cobradas por questões políticas, por negociações gerenciais e que às vezes, não vai trazer valor nenhum ao trabalho que você está fazendo, mas você tem que fazer (Entrevistado 3).

A maioria das vezes a gente sente... assim, um desânimo de não conseguir... não conseguir corresponder à altura, não conseguir desempenhar um bom papel. Alguns casos, muito estresse mesmo, irritação (Entrevistado 5).

Assim, já gostei mais de trabalhar. Eu chego bem, tomo até suco de maracujá em casa, para ficar mais calma. ((acha graça)) E aí, à medida que os minutos e as horas vão passando, o sentimento é raiva, desmotivação, achar que eu não vou conseguir mais, não querer continuar fazendo o que faz (Entrevistado 2).

Em concordância com Gaulejac (2006), a gestão seria uma ideologia que legitima a mercantilização do ser humano, o transformando em “capital que convém tornar produtivo”. Desta forma, a não valorização do indivíduo abre espaço para que o sofrimento aconteça uma vez que esta pessoa é vista pela organização como um insumo para se conseguir os resultados esperados.

De um lado, a organização tende à instituição de um automatismo e à adaptação do trabalhador a um determinado modelo; e do outro, a pessoa e sua necessidade de prazer. E esse prazer está relacionado, dentre outras variáveis, a valorização. Acontece que o que é ser valorizado varia de indivíduo para indivíduo, e existem diversas reações referentes às dificuldades das situações de trabalho e como cada um chega a este trabalho com a sua história de vida pessoal e suas particularidades. Existe muita subjetividade e varia de pessoa para pessoa. Os problemas, neste contexto, nascem de relações conflituosas.

Eu acho também que varia de pessoa para pessoa. Eu vejo duas pessoas trabalhando na mesma equipe, dividindo as mesmas tarefas e, para algumas pessoas, o impacto é muito forte e outras nem percebem. Depende. Depende. Porque, veja bem, para certas pessoas, o que é ser valorizado? É ser promovido. Entendeu? Para outras pessoas, um reconhecimento do trabalho já basta. Entendeu? Então assim, tem gente que não se sente valorizado. Muita gente não se sente valorizado. Mas também tem aspectos específicos por pessoa do que eles consideram ser valorizado ou não (Entrevistado 7).

Porém, quando questionados sobre o que seria ter prazer no trabalho:

Quando eu chegava no trabalho, eu já pensava, em primeiro, me valorizar. Isso mudou toda a minha vida na tecnologia. O que é ter prazer no trabalho? Ter prazer no trabalho é você saber que você pode produzir, de forma que você esteja completa. Porque quando você produz e aquilo consome as suas forças, não é saudável. Então, quando você produz e você sabe que você está dando uma coisa que é sua, mas você não está perdendo a sua essência, você produz muito mais. Eu acho que isso é ter prazer no trabalho. É você se sentir útil sem você se sentir... eh... usada, sem você se sentir sugada, sem você... entregar parte de você à empresa, de forma que no dia seguinte, você já chega no banco sem aquela parte. Ou seja, você vai se auto-consumindo dentro de um ambiente de trabalho, sem que aquilo tenha um renovo (Entrevistado 1).

O trabalho ideal é ter algo para fazer, que você se sinta útil e que se sinta valorizado, porque muitas vezes não é só o dinheiro, é a valorização da pessoa que está acima, do seu colega ao seu lado. Valorizar aquele seu trabalho, que você é importante. Você passa por aquilo... você é um pontinho que vai fazer uma diferença em algum momento, dentro dessa estrutura gigantesca, você faz diferença. E isso não é trabalhado (Entrevistado 3).

Dejours (1987) aponta que o trabalho pode ser estruturante da identidade do indivíduo, quando a organização valoriza e reconhece o sentido da atividade do trabalhador. Em contrapartida, ele pode ser fonte de sofrimento,

quando a atividade não é significativa para o sujeito, para a organização nem para a sociedade.

A valorização e reconhecimento do indivíduo se mostra, portanto como uma das formas de prazer no trabalho. Mendes (2007) defende ainda que através do reconhecimento do esforço investido para a realização do trabalho possibilita a criação de identidade além de possibilitar o sentimento de liberdade do funcionário para expressar suas particularidades e criatividade.

Eu acho que é fundamental, para mim, é você poder aplicar a criatividade, sabe? Não ter um trabalho que vai ser, assim, seguindo um roteiro, uma receitinha de bolo. (Entrevistado 7).

A ausência da existência de um trabalho flexível e que absorva criatividade, variabilidade no modo de fazer as tarefas e a subjetividade, pode causar ou intensificar o sofrimento (Mendes, 2007, p.37).

De forma mais ampla, Mendes (2007) coloca também que o contexto organizacional pode ser um fator desestruturante e desestabilizador da saúde psíquica do indivíduo, gerando vivências de sofrimento, à medida que restringe ou extingue a liberdade de expressão de sua individualidade e a tomada de decisão, com base no não-reconhecimento ou valorização do seu trabalho. Ao contrário, quando a organização do trabalho permite ao trabalhador a expressão da sua individualidade e subjetividade, propicia a elaboração e ressignificação do sentido do trabalho, por meio da transformação de situações de desgaste e sofrimento em situações de reconhecimento e prazer.

Por fim, Mendes (2001) destaca também a discrepância entre tarefa prescrita e real tarefa como intensificador de sofrimento de forma que, ao se ter uma maior transparência e clareza nas tarefas, alivia de forma significativa as demandas e expectativas do empregado.

((suspiro)) O emprego ideal seria não só o salário ideal, certo? Seria mais transparência dentro da empresa. Para mim, se tivesse transparência, se tu tivesse definido da melhor forma, para mim seria o emprego ideal. (Entrevistado 2).

Por exemplo, antigamente o gestor de negócio, que era a pessoa que passava as informações para a área de tecnologia, eles passavam de forma oral. De forma que a tecnologia arcava com todo o trabalho de

desenvolver o software e entregar para o gestor para que ele fizesse os testes e a aprovação para colocar no mercado. Depois que eu adoeci, eles fizeram uma série de mudanças na empresa que quando eu voltei três anos depois, já estava diferente. O gestor é que escrevia as regras de negócio, era uma coisa oficial, ele escrevia ou, no máximo, um empregado de tecnologia ajudava ele a escrever e ele assinava autorizando tudo o que estava escrito ali. Quando ia para a tecnologia e voltava, o gestor também testava e documentava todos esses testes, de forma que o gestor ficava totalmente responsável por aquilo que ele definia e por aquilo que ele testava. Isso tirou uma grande carga dos empregados porque, antigamente, na minha época era assim, se desse certo, louvores para o gestor, se desse errado, problema era da tecnologia que não tinha sido feita corretamente. Então, isso se aliviou bastante. (Entrevistado 1).

De acordo com os estudos e falas dos entrevistados, consideramos que a busca do prazer no trabalho e a fuga do desprazer constituem um desejo permanente para o trabalhador em face das exigências contidas no processo, nas relações e na organização do trabalho. Este, muitas vezes, só oferece condições contrárias a este propósito, gerando desprazer, expresso numa vivência de sofrimento, com sintomas específicos, transformando o trabalho em necessidade de sobrevivência, no lugar de fonte sublimatória de prazer (Mendes, 1995).

As relações socioprofissionais por sua vez, podem implicar em sofrimento para os funcionários uma vez que existem contradições às quais pregam, ao mesmo tempo, trabalho em equipe e alta competitividade.

[...] é uma área mais concorrida para crescimento interno. Então, era... todo mundo quer ir para lá e nisso fica mais difícil você crescer lá dentro. Tá todo mundo junto, mas ao mesmo tempo cada um olha pra si (Entrevistado 8).

Isso pode ser intensificado quando se encontram chefes despreocupados com o rendimento e bem-estar de sua equipe.

E tem aqueles chefes antigos que não estão nem aí, que já estão talvez até já incorporados na função, que já estão... já têm função que ninguém pode tirar, e por essa incorporação eles não dão muita atenção para as pessoas, nem escutam (Entrevistado 3).

Foi notório também que os colaboradores dessa organização não possuem o hábito de verbalizar seus problemas e conflitos com a chefia, nem com os demais colaboradores. Cada um lida com suas adversidades de forma individual e muitas vezes não percebem o real impacto que a organização traz em sua vida. Para muitos, esta entrevista foi a primeira vez que o assunto sofrimento no trabalho foi abordado.

### 4.3 E o futuro?

Quando os entrevistados foram questionados sobre o futuro de suas vidas profissionais e possíveis mudanças em suas realidades, predominantemente observou-se conformismo e indiferença. Isso são, de acordo com Mendes (2007), mecanismos de defesa desenvolvidos pelos indivíduos com a intenção de disfarçar ou mesmo mascarar seu sofrimento.

#### Indiferença:

Olha que eu já passei por muita coisa. Então, para mim, hoje é indiferente. Não tem diferença. Da porta pra fora da organização eu esqueço. Simplesmente não me importo. Para mim é indiferente (Entrevistado 3).

Cansados, estressados, angustiados, depressivos, dentre outros transtornos possíveis causados pelo sofrimento, os bancários mostram falta de interesse no futuro. Pensam em deixar a organização ou aguardam a aposentadoria se mostrando já conformados com sua situação.

#### Sair da organização:

Na verdade, eu penso o tempo todo em sair da empresa. Assim, é porque eu já tenho 12 anos de empresa, não é? Foi a empresa que eu que eu estou passando mais tempo. E assim, eu não penso, assim, que eu vou me aposentar na nessa empresa não. Passa sempre. Eu estou sempre estudando, tentando me especializar em alguma coisa para, se porventura, amanhã ou depois mude qualquer cenário, eu tenho uma segunda opção de trabalho (Entrevistado 5).

#### Conformismo:

No passado foi muito pior. Hoje eu consigo deixar os problemas do trabalho no trabalho antigamente não conseguia. O meu objetivo é daqui para a aposentadoria mesmo (Entrevistado 6).

As estratégias defensivas são definidas como mecanismos pelo qual o trabalhador busca modificar, transformar e minimizar sua percepção da realidade que o faz sofrer. Este processo é estritamente mental, já que ele não modifica a realidade de pressão patogênica imposta pela organização do trabalho. (Mendes, 1995). A estratégia defensiva pode tornar-se um objetivo em si mesmo para enfrentar as pressões psicológicas do trabalho, o que leva a um processo de alienação, e assim, bloquear qualquer tentativa de transformação da situação

vigente. Quando essas estratégias se estabilizam, surge o desencorajamento, a resignação diante de uma situação que não gera mais prazer, mas só sofrimento.

O cenário socioeconômico, entretanto, parece estar agravando o aparecimento dessas patologias de sofrimento. O alto nível de produtividade e qualidade, vistas na atualidade, ameaça à integridade do indivíduo, o fazendo experimentar desde um simples mal estar ao pânico graças ao sofrimento causado pelo trabalho. Trabalhar tem se tornado uma tarefa perigosa, onde os locais de trabalho se transformam em uma rede de patologias do sofrimento.

Foi possível perceber também o quanto o sofrimento, vivenciado nas mais diversas formas, é pouco verbalizado. Os bancários procuram justificar suas circunstâncias e aceitar suas realidades em nome de uma estabilidade e uma situação considerada cômoda mesmo que isso lhes custe à saúde. Os trabalhadores, de maneira geral, colocam seus esforços na produtividade e não reconhecem seu próprio sofrimento (DEJOURS, 1997). Fragilizados, desorientados quanto ao presente e o futuro, alienados e enfraquecidos, esse cenário permite que o indivíduo fique ainda mais vulnerável às diversas situações de sofrimento.

Sistematização		
Categoria	Tema	Verbalizações
<b>Sofrimento no trabalho: efeitos da gestão contemporânea</b>	<b>Adoecimento</b>	Tem diversos casos que a pessoa teve infarto, tem inclusive, um colega nosso teve um infarto há pouco tempo atrás. Porque leva a uma situação que você não consegue ter um momento de você trabalhar sua vida pessoal, sua saúde, manter alguma atividade física e acaba levando a essas situações de infarto, de estresse, depressão (Entrevistado 5).
		Afeta. Se a pessoa não souber sair, não tiver ajuda, ela pode cair em uma depressão profunda. Tem muitos colegas assim (Entrevistado 3).
		Com certeza, sim. Está todo mundo... Alguma coisa você sempre tem. Eu tive um início de síndrome do pânico, porque você vai ficando tão cansada, e... ((silêncio)) (Entrevistado 2).
		Eu tive problema de coração, pressão. Não era alta, minha pressão é baixa. E aí, de repente, eu apagava. Desligava. Do nada, eu "puf". Apagava. Quando cheguei ao médico estava tendo um infarto (Entrevistado 3).

<p><b>A perspectiva do prazer no trabalho</b></p>	<p><b>Relações Socioprofissionais</b></p>	<p>Eu adoeci [...] E quando fiquei três anos fora da empresa, automaticamente fui substituída por uma outra pessoa, o trabalho continuou, mas o meu prejuízo ficou durante todo o tempo. Quando voltei a trabalhar, as coisas já não estavam mais como antes, porque eu já não tinha mais o mesmo... a mesma desenvoltura de anterior... anterior, até mesmo por recomendação médica. Eu não pude mais trabalhar oito horas por dia, como era exigido, eu precisava trabalhar seis. Isso já teve um certo atrito no emprego porque como que os demais trabalhavam oito e eu trabalhava seis? Então, foi um período muito difícil. (Entrevistado 1).</p> <p>[...] é uma área mais concorrida para crescimento interno. Então, era... todo mundo quer ir para lá e nisso fica mais difícil você crescer lá dentro. Ta todo mundo junto, mas ao mesmo tempo cada um olha pra si (Entrevistado 8).</p> <p>E tem aqueles chefes antigos que não estão nem aí, que já estão talvez até já incorporados na função, que já estão... já têm função que ninguém pode tirar, e por essa incorporação eles não dão muita atenção para as pessoas, nem escutam (Entrevistado 3).</p> <p>tem aquele que realmente não se importa, que fala mal de você pelas costas, que tudo o que puder fazer, faz para te queimar (Entrevistado 2).</p>
<p><b>A perspectiva do prazer no trabalho</b></p>	<p><b>Concepção de prazer no trabalho</b></p>	<p>Quando eu chegava no trabalho, eu já pensava, em primeiro, me valorizar. Isso mudou toda a minha vida na tecnologia. O que é ter prazer no trabalho? Ter prazer no trabalho é você saber que você pode produzir, de forma que você esteja completa (Entrevistado 1).</p> <p>O trabalho ideal é ter algo para fazer, que você se sinta útil e que se sinta valorizado, porque muitas vezes não é só o dinheiro, é a valorização da pessoa que está acima, do seu colega ao seu lado. Valorizar aquele seu trabalho, que você é importante. Você passa por aquilo... você é um pontinho que vai fazer uma diferença em algum momento, dentro dessa estrutura gigantesca, você faz diferença. E isso não é trabalhado (Entrevistado 3).</p> <p>Eu acho que é fundamental, para mim, é você poder aplicar a criatividade, sabe? Não ter um trabalho que vai ser, assim, seguindo um roteiro, uma receitinha de bolo (Entrevistado 7).</p>
<p><b>A perspectiva do prazer no trabalho</b></p>	<p><b>Desmotivação</b></p>	<p>A maioria das vezes a gente sente... assim, um desânimo de não conseguir... não conseguir corresponder à altura, não conseguir desempenhar um bom papel. Alguns casos, muito estresse mesmo, irritação (Entrevistado 5).</p> <p>eu já vi várias pessoas desmotivadas por isso – sabe? – porque muitas vezes, como profissional, a pessoa quer ver o fruto do trabalho dela, e lá é difícil você ver o fruto do trabalho dela, assim, a nível de tempo mesmo (Entrevistado 8).</p>
<p><b>E o futuro?</b></p>	<p><b>Conformismo</b></p>	<p>No passado foi muito pior. Hoje eu consigo deixar os problemas do trabalho no trabalho antigamente não conseguia. O meu objetivo é daqui para a aposentadoria mesmo (Entrevistado 6).</p>
<p><b>E o futuro?</b></p>	<p><b>Indiferença</b></p>	<p>Olha que eu já passei por muita coisa. Então, para mim, hoje é indiferente. Não tem diferença. Da porta pra fora da organização eu esqueço. Simplesmente não me importo. Para mim é indiferente (Entrevistado 3).</p>

## 5 Considerações Finais

As vivências de sofrimento desses bancários caracterizada nas categorias e que incluem em suas discussões as dimensões da organização, condições e relações sociais de trabalho têm fundamento nos estudos de Dejours (1999a, 1999b, 2000), que considera as atuais mudanças no mundo do trabalho como responsáveis pela sobrecarga elevada, associada à exigência pelo aumento de produtividade, o que torna o sofrimento inevitável. Segundo o autor, o sofrimento reflete no trabalhador um sentimento de incapacidade e incompetência diante dessa realidade.

Identifica-se nos resultados das entrevistas dos trabalhadores pesquisados uma pressão imposta pela empresa em ter que alcançar os resultados a todo custo, muitas vezes sem se preocupar com as condições psicológicas e físicas adequadas de trabalho, obrigando o trabalhador a desenvolver estratégias de mediação a fim de atender às demandas da empresa, o que causa a ele um sofrimento psíquico. Nesse sentido, parece que a atual forma de organização do trabalho tem gerado a incidência de vivências de sofrimento no contexto de busca de seus objetivos em razão da rigidez e da falta de liberdade no trabalho.

Nessa perspectiva, os resultados desta pesquisa confirmam os estudos da Psicodinâmica do Trabalho, que apontam a organização do trabalho como o principal fator de desencadeamento do sofrimento, conforme pesquisas empíricas de Mendes (1996a, 1999b, 2001). Tais pesquisas constataam que as vivências de sofrimento estão associadas à divisão e à padronização de tarefas, com perda do potencial humano e da criatividade; rigidez hierárquica, com excesso de procedimentos burocráticos; ingerências políticas; centralização de informações; falta de participação nas decisões e não reconhecimento, além de pouca perspectiva de crescimento profissional.

O trabalho não é lugar só do sofrimento ou só do prazer, mas é proveniente da dinâmica interna das situações e da organização do trabalho, ou

seja, é produto desta dinâmica, das relações subjetivas, condutas e ações dos trabalhadores, permitidas pela organização do trabalho. Assim sendo, podemos considerar que tanto os modelos de organização do trabalho prescrito pela organização como as relações subjetivas dos trabalhadores com o trabalho têm papel fundamental na determinação de vivências de prazer, com consequências para a produtividade.

Os resultados obtidos na análise das entrevistas individuais nos mostrou que os bancários se encontram envoltos por uma organização do trabalho e um quadro de precarização das condições do trabalho, que lhes impõe o convívio frequente com o sofrimento. Portanto, a nova organização do trabalho consolida permanentemente a insegurança social, a alta competitividade, a ausência de negociação, e a não valorização do indivíduo. Essas características são instrumentos propulsores e potencializadores de sofrimento no trabalho.

As categorias sofrimento no trabalho: efeitos da gestão contemporânea; a perspectiva do prazer no trabalho; e o futuro? Procuraram caracterizar e ilustrar o sofrimento no contexto bancário, definir o que seria uma situação ideal do que seria ter prazer no trabalho para esses funcionários e levantar uma reflexão sobre o futuro com essas pessoas, respectivamente.

De forma sucinta e diante desse cenário que deixa de lado o reconhecimento do indivíduo, podemos perceber através da fala dos entrevistados a insatisfação e desmotivação perante a empresa devido às circunstâncias dessa organização do trabalho. Dessa forma, e diante das frustrações vivenciadas por esses funcionários, medidas de defesa foram desenvolvidas com a intenção de amenizar ou mesmo mascarar o sofrimento presente no cotidiano dessas pessoas. De fato, a indiferença, conformidade e desejo de sair da organização estão presentes na vida desses indivíduos e que, muitas vezes, devida a estabilidade (argumento muito forte e presente para a aceitação da realidade dessas pessoas), continuam presos às suas realidades mesmo que isso os custe à própria saúde.

Compreende-se que o objetivo geral do trabalho foi de levantar e analisar as causas de sofrimento no trabalho em uma organização bancária e espera-se em pesquisas futuras que estudos sobre melhorias nas formas de

gestão dessa organização do trabalho sejam feitas com a intenção de prevenir adoecimentos e possibilitar uma maior qualidade de vida aos trabalhadores bancários. Além do que, o estudo deste tema pode trazer contribuições para a própria empresa, como o questionamento do modelo prescrito e sua influência na produção, demonstrando que a gestão coletiva da organização do trabalho permite a transformação do sofrimento em prazer e possibilita o engajamento do trabalhador na atividade sem maiores prejuízos à sua saúde mental.

É importante ressaltar a responsabilidade dos gestores e futuros gestores nas organizações, pois estes são indivíduos que também fazem parte do contexto organizacional, mas que, em sua grande maioria, gerenciam pessoas. Com isso, a atenção para com seus subordinados é primordial e atitudes como conversas e *feedback* precisam ser constantes a fim de se ouvir essas pessoas. Quando se conhece sua equipe, é possível ajudar de forma mais eficiente, buscar um maior bem-estar geral e com isso ter o melhor desempenho de todos.

Esse estudo procurou também dar uma maior visibilidade às causas de sofrimento dos bancários além de promover uma discussão sobre o assunto. Espera-se que cada vez mais possam ser discutidas as problemáticas da organização do trabalho a fim de proteger o trabalhador.

## REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 9ª edição. São Paulo: Brasilense, 2012.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 1977.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 5 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, Dez. 2004.

DEJOURS, C. Prefácio. In: MENDES, A.M. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.p. 19-22.

FREITAS, M.E. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. **Revista de Administração de Empresas (EAESP/FGV)**. São Paulo, v.40, n.2, p.6-15, 2000

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**. São Paulo: Idéias & Letras, 2006.

LARANJEIRA, S.M.G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, v.18, n. 61, p.110-138, Dez, 1997.

LINHARES, A. R. Ponte; SIQUEIRA. M.V.S.. **Vivências depressivas e relações de trabalho: Uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica**. Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. 12, p. 719-740, 2014.

MENDES, A.M. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília , v. 15, n. 1-3, p. 34-38, 1995 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98931995000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931995000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em 26 de Outubro de 2016.

MENDES, A.M: Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: MENDES, A.M. (Org). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método, pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. Cap 2.

MENDES, A.M. **Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação de prazer, sofrimento e trabalho**. 1, ed. – 11.reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, A.M. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In: MENDES, A.M. (Org). **Trabalho e saúde: o sujeito entre a emancipação e a servidão**. Curitiba: Juruá, 2011. Cap.1

RICHARDSON, R.J. et.al. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. Editora Atlas, 2011.

SEGNINI, L. R. P.. **Relações de gênero no trabalho bancário informatizado**. Cadernos Pagu (UNICAMP), Campinas, v. 10, n.10, p. 147-168, 1998.

SEGNINI, L. R. P.. **Revista dos Bancários**. O lugar da mulher, São Paulo, p. 20 - 21, 01 out. 1998.

SEGNINI, L. R. P. **Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontração e intensificação do trabalho**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 67, p. 185-213, 1999.

SIQUEIRA, M.V.S. **Gestão de Pessoas e o Discurso Organizacional**. Curitiba: Juruá, 2009.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Roteiro da Entrevista Semi – Estruturada**

1. Como é o seu dia-a-dia no trabalho?
2. Quais são as emoções vivenciadas ao chegar ao trabalho?
3. Como a gestão das organizações contemporâneas geram efeitos nocivos ao indivíduo no ambiente de trabalho? Quais seriam os efeitos na saúde do indivíduo?
4. Em termos de condições de trabalho, organização do trabalho e relação líder-liderado, como você compreenderia o sofrimento no trabalho?
5. O que é ter prazer no trabalho?
6. Você já pensou em sair da organização em que trabalha? Em que a gestão e organização do trabalho afetariam sua decisão?

## Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_  
concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como estudante responsável à aluna de graduação Camila de Moraes Silva, do curso de Administração da Universidade de Brasília. O estudo é denominado: Causas de Sofrimento em uma Organização Bancária, cuja proposta é examinar, os principais motivos pelos quais é crescente o número de adoecimentos nesse contexto. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo. Da mesma forma, fui orientado que será preservado o respeito à minha integridade emocional e psíquica, em vista da delicadeza e seriedade dos assuntos abordados.

O aluno providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

Brasília, \_\_\_\_ de setembro de 2016.