

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

**Programa de pós – graduação em Administração
Mestrado**

**Prazer e Sofrimento no trabalho:
As vivências de gerentes no setor bancário de
Belo Horizonte**

Aline de Freitas Oleto

BELO HORIZONTE

Setembro/ 2011

Aline de Freitas Oleto

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO:
As vivências de gerentes no setor bancário de
Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a **Marlene Catarina Oliveira de Lopes Melo**

Linha de pesquisa: Relação de Poder e Dinâmica nas Organizações

BELO HORIZONTE

2011

"É pelo trabalho que a mulher vem diminuindo a distância que a separava do homem. Somente o trabalho poderá garantir-lhe uma independência concreta."

Simone de Beauvoir

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, por ter estado comigo durante toda essa caminhada, que me guiou até aqui e me deu forças nos momentos mais difíceis e nas horas mais angustiantes.

A meus pais por sempre confiarem em mim e acreditarem no meu potencial, pelo amor incondicional durante todos esses anos e tudo o que sempre fizeram por mim e para mim. Às minhas amigas Letícia, Mariana e Roseane que souberam compreender os momentos de privações, de chatices, de choros, de desesperos, e etc. Às minhas primas Lícia, Lorena e Izabela que sempre estiveram presentes com uma palavra de conforto, carinho e apoio. À minha irmã, Alice, por ter estado sempre ao meu lado. Aos demais amigos, deixo o meu muito obrigado por ouvirem as minhas angústias.

Agradeço aos novos amigos que conquistei ao longo do mestrado, por dividirem comigo todo esse processo. Vocês, assim como eu, sabem que é uma caminhada cheia de altos e baixos, horas felizes e horas tristes, mas que a chegada é recompensadora. No final, valeu a pena ter vivido e dividido com vocês. Obrigada a todos, que de alguma forma, fizeram parte desta trajetória comigo. Sou muito feliz por ter conhecido pessoas maravilhosas como vocês.

Em especial, à professora Marlene Catarina, que foi de uma infinita paciência e bondade na orientação desta pesquisa, e que em todos os momentos sempre esteve ao meu lado, indicando-me os caminhos rumo ao sucesso. Tenho em você um grande exemplo de profissional e de mulher. À professora Ana Lopez que me ajudou em diversos momentos.

Aos meus mestres, deixo um muito obrigado repleto de admiração e carinho. Alfredo, Adrienne, Dorinha, Ernani, Fernando Coutinho, Kelly, Luiz Honório, Talita e Wendel.

Vocês foram e ainda são muito importantes para a minha formação, tanto acadêmica como pessoal. Aprendi muito com vocês. Obrigada.

À Adélia, Bia e a Wânia que sempre se colocaram dispostas e prontas para resolverem qualquer problema, me ajudaram sempre que precisei e torceram junto comigo para realização desse sonho.

À todos que de alguma forma me ajudaram a conquistar o título de mestre.

Declaração de revisão de dissertação de mestrado

Resumo

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as vivências de prazer e sofrimento de gerentes bancárias da cidade de Belo Horizonte. A fundamentação teórica possibilitou melhor compreensão da dinâmica que envolve possíveis fatores e variáveis que produzem o sofrimento psíquico decorrente do trabalho. Para a realização deste estudo, adotaram-se os métodos quantitativos e qualitativos baseados em um levantamento de dados. O instrumento da coleta de dados quantitativos, a escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (EISPT), elaborada por Mendes (1999), foi respondido por 30 gerentes, mulheres, de diferentes agências bancária da cidade de Belo Horizonte. Dessas, 10 gerentes participaram da entrevista semiestruturada. Esse número foi definido pelo critério de facilidade de acesso as mesmas. Para a análise dos dados, os resultados dos questionários foram submetidos a uma análise estatística descritiva e uni variada. As entrevistas foram apuradas por meio da análise de conteúdo, com base a metodologia de Bardin (1979), utilizando-se as versões 8 e 9 do programa NVivo. A partir das respostas obtidas, percebeu-se de forma geral, que as gerentes apresentam disposição, satisfação e comprometimento com o trabalho que realizam e reconheceu-se a importância dos laços afetivos com os colegas de trabalho. Como consequências negativas destacam-se o estresse causado pela rotina intensa de trabalho e as pressões exercidas pela organização sobre as gerentes, principalmente aquelas relacionadas ao cumprimento de metas. Algumas trabalhadoras alegaram ter ou já ter dito algum tipo de doença psíquica e/ou física em decorrência do trabalho. O sofrimento acontece diariamente no trabalho estudado e tem múltiplas causas, assim como o prazer. Entretanto, vale destacar que nesse estudo as gerentes apresentaram uma percepção de normalidade diante das situações de pressão, cobranças e estresse, entre outras, até então consideradas como condições para as vivências de sofrimento no trabalho. Esse novo comportamento gerencial, denominado por Melo, Cassini e Lopes (2010) como “Síndrome de Estocolmo Gerencial”, revela um novo contexto para a análise da função gerencial.

Abstract

This objective of this research is to analyse the experiences of suffering or pleasure of bank managers in the city of Belo Horizonte. The theoretical basis allows for a greater understanding of the dynamic that involves possible factors and variables that produce work related mental suffering. To carry out this study, quantitative and qualitative methods were used for the production of data. The quantitative data collection instrument completed by 30 managers, women from different branches in the city of Belo Horizonte – was the Scale of Pleasure and Suffering in the Workplace created by (1999). Of the respondents, managers participated in a semi-structured interview, the criteria for the number of people interviewed was ease of access to the respondents. For the data analysis the results of the questionnaires were submitted for a statistical analysis of a simple and uni-variable nature. The interviews were reviewed through content analysis based upon Bardin's methodology, using versions 8 and 9 of the NVivo programme. From the answers obtained, it was perceived in a general form that the managers demonstrated willingness, satisfaction and dedication in the work they do and the importance of emotional ties with work colleagues was recognised. As negative consequences identified, stress caused by the intense daily work routine and pressure exerted by the organization upon the managers, primarily those related to meeting of targets. Some workers admitted to having or having had some type of work-related mental and/or physical problem. The suffering occurs on a daily basis in the work studied and has multiple causes, as does pleasure. However, it is worth pointing out that in this study the managers presented a perception of normality regarding the incidence of pressure, demands and stress, amongst other things, up until then considered as the conditions for the experiencing of suffering in the workplace. This new managerial behaviour, described by Melo, Cassini and Lopes (2010) as "Managerial Stockholm Syndrome", reveals a new context for the analysis of the managerial function.

Lista de Figuras

Figura 1 - Dez papéis que os gerentes desempenham, segundo Mintzberg 1973	45
Figura 2 - Significado do trabalho para as gerentes entrevistadas	76
Figura 3 - Modelo representativo das vivências de sofrimento	79
Figura 4 - Modelo representativo das vivências de prazer	87
Figura 5 - Modelo representativo da relação entre estresse e prazer	92

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Médias obtidas dos fatores de Prazer e Sofrimento no Trabalho	66
Gráfico 2 - Médias dos itens integrantes do fator Reconhecimento	68
Gráfico 3 - Médias dos itens integrantes do fator de Liberdade de Expressão	70
Gráfico 4 - Médias dos itens integrantes do fator esgotamento Profissional	71
Gráfico 5 - Médias dos itens relacionados ao fator falta de Reconhecimento	74

Lista de abreviaturas

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

DORT – Doença Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho.

EIPST – Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

ITRA – Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento.

LER – Lesão por Esforço Repetitivo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo geral e específicos.....	19
1.2 Justificativa.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Psicodinâmica do trabalho.....	21
2.1.1 Trabalho e sofrimento.....	24
2.1.2 A resignificação do sofrimento em prazer.	29
2.2 Mulheres e mercado de trabalho	35
2.3 A função gerencial: principais abordagens teóricas.....	41
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 Métodos de Pesquisa	51
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	53
3.3 Coleta de dados	54
3.4 Tratamento de dados.....	57
3.5 Caracterização do setor pesquisado.....	58
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
5.1 Conhecendo as bancárias e sua trajetória.....	63
5.2 As vivências de prazer e sofrimento das gerentes respondentes da Escala de Indicador de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EISPT)	65
5.3 Análises das entrevistas	75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERENCIAS.....	99
APÊNDICES.....	106
APÊNDICE A – Dados Pessoais	106
APÊNDICE B – Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EISPT).....	107
APÊNDICE C – Roteiro da Entrevista Semiestruturada.....	108

INTRODUÇÃO

O homem é um ser-trabalhador. Por isso o vínculo com o trabalho é inevitável. É por meio do trabalho que ele se expressa e afirma-se de forma psicossocial, realizando seus projetos e sonhos, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade (TAMAYO e TROCCOLI, 2002a).

A Revolução Industrial trouxe consigo um novo cenário, uma nova instituição e organização do trabalho, que se tornou fragmentado. A participação do homem na produção de bens e serviços tornou-se, então, especializada. Ele passou a desempenhar uma função específica dentro da fábrica, diferentemente de quando era o “criador” de seus bens, desempenhando todo o processo fabril (MENDES, LIMA e FACAS, 2007). Nesse sentido, o processo industrial submeteu o homem a uma organização rígida de trabalho, com um ritmo acelerado, para a produção em grande escala de produtos e supervisão funcional. Essa forma de organização do trabalho refletiu na saúde física e mental do trabalhador. Segundo Codo, Soratto e Vasquez-Menezes (2003), questões como flexibilidade, ritmo de trabalho, conteúdo da tarefa e participação, começam a ser vistas com mais atenção.

O trabalho desempenha um papel fundamental na vida do homem. Para algumas pessoas, está associado a estresse, cansaço, fadiga e sofrimento; para outros, está associado a questões de realização, reconhecimento e identificação. Isto é, o trabalho pode promover um estado ou sentido de realização para o trabalhador, e o alcance desta realização é geradora de prazer, enquanto o processo de busca para esta realização envolve sofrimento (FERREIRA e MENDES, 2001).

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), o trabalho assume o sentido de luta pela transformação em algo útil. Nesta concepção, o prazer no trabalho, fundamental para manutenção da saúde e da normalidade, decorre da transformação do sofrimento em criações, algo útil, seja ele na própria organização ou na sociedade.

Mendes e Morrone (2001) afirmam que, para auxiliar a compreensão das consequências do trabalho sobre o sujeito, a psicodinâmica do trabalho oferece uma abordagem que consiste em investigar prazer e sofrimento como indicadores de saúde psíquica. Prazer e o sofrimento são constituem um constructo único, originado das mediações utilizadas pelos trabalhadores para a manutenção de sua saúde, evitando o sofrimento e buscando alternativas para obter prazer (LANCMAN e SZNELWAR, 2008).

O sofrimento no trabalho instala-se quando a realidade não oferece possibilidades de gratificação dos desejos do trabalhador. Já a vivência de prazer deriva-se da articulação entre trabalho, necessidades e desejos psicológicos do trabalhador, caracterizando-se como um estado de adequação da carga psíquica e, conseqüentemente, de um melhor funcionamento do aparelho psíquico do trabalhador (MENDES e MORRONE, 2001).

Para Resende e Mendes (2004), o prazer no trabalho está relacionado à identidade social e pessoal. Assim, o trabalho não se reduz a mera atividade; é algo que traz uma realização em que o sujeito passa a se reconhecer como um ser útil na sociedade. Enquanto as vivências de sofrimento estão atreladas as questões de falta de reconhecimento, falta de autonomia, falta de liberdade de expressão no ambiente de trabalho, além do estresse e a sobrecarga de trabalho.

O prazer é um dos objetivos do ato de trabalhar. Ele resulta do sentir-se útil e produtivo, e aparece inseparável dos sentimentos de valorização e reconhecimento. O prazer no trabalho é vivenciado pelo sujeito quando este percebe que o trabalho que realiza é significativo e importante para a empresa e para a sociedade. Também, quando ele sente que é aceito e admirado pelo que faz e quando o trabalho constitui-se em modo de imprimir sua marca pessoal, não sendo visto como um mero objeto (MENDES e MORRONE, 2001). Ainda de acordo com Mendes (2007), prazer e sofrimento, normalmente, coexistem no ambiente de trabalho, podendo haver predomínio de ou de outro.

Considerando as mudanças ocorridas no mundo e no trabalho, as instituições financeiras passaram por uma reestruturação organizacional, e novas estratégias foram implementadas. Isso desencadeou um movimento complexo de transformações, onde os bancos passaram por um processo de reorganização operacional e de reestruturação das relações de trabalho. Para sua reorganização, tiveram que promover as demissões de funcionários, realocações de cargos, demanda por maior qualificação, mudança nas atribuições dos funcionários e exigência de que os funcionários fossem cada vez mais vendedores e polivalentes. Nesse processo de reestruturação, deu-se preferência aos cargos de gerência. Assim, o gerente ganha destaque por ser o elo entre o cliente e a instituição financeira.

Entretanto, a atividade gerencial, nos últimos anos, tornou-se mais complexa e trouxe consequências para a vida do gerente. A atmosfera competitiva, a premiação do sucesso e o grande valor dado à autoconfiança no trabalho interferem na relação entre o trabalho e as outras esferas da vida dos gerentes (BENNIS, 2002).

De acordo com Melo (1999), para a reestruturação do papel do gerente, as organizações passaram a demandar habilidades humanas e interpessoais, como criatividade, dinamismo, comunicação, intuição e flexibilidade. Diante disso, o gerente assume a figura de mediador, no intuito de facilitar as contradições existentes nas organizações.

Segundo Davel e Melo (2005), esse mal-estar dos gerentes está associado à falta de perspectiva no futuro, pelo aumento da pressão no tocante de metas de desempenho, pela imprecisão na definição das tarefas e responsabilidades, pela pouca consideração ou reconhecimento demonstrados pela chefia, pelo desgaste do clima social da organização, pela redução/diminuição das estruturas hierárquicas e pelo aumento dos meios de controle, entre outros fatores.

A função gerencial ainda apresenta muitas ambigüidades e complexidades que influenciam diretamente no trabalho a ser desempenhado causando dificuldades e limitações para os gerentes. Apesar dessas características pertencente ao cargo, sabe-se que o número de mulheres que assumem postos de gerência nas organizações está crescendo a cada dia. De acordo com o IBGE (2010) a inserção das mulheres, preponderantemente se dava, em 2010, em postos de direção, gerência e planejamento (52,0%), seguindo-se de execução (31,4%) e atividades de apoio (15,4%).

Todo esse processo de transformações e modificações mundiais acarretou algumas transformações sociais, entre elas pode-se citar a entrada das mulheres no mercado de trabalho modificando uma ordem que até então era paternalista e masculina.

Para entender melhor a entrada da mulher no mercado de trabalho, faz-se necessário um breve histórico. Na trajetória histórica da mulher, o movimento pela libertação feminina obteve consideráveis ganhos sociais, políticos e econômicos, melhorando a situação de muitas delas, como por exemplo, o direito ao voto, direitos de contratos e direito de propriedades. A acessão das mulheres a postos de responsabilidade vem questionar essa repartição tradicional entre masculino e feminino, rompendo com as antigas estruturas de que alguns cargos que não seriam ocupados por mulheres.

A participação da mulher no mercado de trabalho teve início com a Primeira e Segunda Guerras Mundiais. Os homens iam para as batalhas e as mulheres assumiam os negócios da família, conseqüentemente, a posição de seus maridos no mercado. Dessa forma, houve a necessidade de as mulheres deixarem suas casas e filhos para passarem a fazer o trabalho que antes era realizado pelos homens (ITABORAÍ, 2003). A partir dos anos de 1980, ocorreram alguns fatos inovadores. As mulheres começaram a conquistar melhores empregos, e a terem acesso a profissões de nível superior (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2007).

No Brasil, a partir da segunda metade do século XIX até depois da Primeira Grande Guerra, a visão econômica e cultural se alterou, o que causou grande mudança no

comportamento feminino. Com a industrialização e a urbanização, a mulher passou a ter mais informações, ocupando maior espaço nas ruas, trabalhando e estudando (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2002).

Apesar de todos os ganhos obtidos pelas mulheres ao longo dos anos, o trabalho feminino sofreu uma profunda alteração com relação à divisão social do trabalho. No entanto, essa divisão ocorreu de forma injusta e desigual, sendo definida a partir dos papéis de gênero (MELO, 2003).

Segundo Galeazzi (2001) mesmo diante de todas as conquistas femininas, as mulheres lutam até hoje por direitos iguais. Por esse motivo, apesar das inúmeras dificuldades, há também diversas vitórias e conquistas alcançadas por elas. Aos poucos, as mulheres foram conquistando seu espaço no mercado de trabalho, provando sua capacidade e competência.

Segundo Carreira, Ajamil e Moreira (2001) a mulher tem deixado de lado o sonho da maternidade, e essa redução do número de filhos é um dos fatores que têm ajudado a facilitar a presença feminina no mercado. A queda da taxa de fecundidade e o aumento do nível de instrução da população feminina têm acompanhado a evolução da mulher no mercado.

Para Lisboa (2001), a inserção do trabalho feminino pode ser explicado por quatro fatores: crescimento da economia informacional global; mudanças tecnológicas no processo de reprodução; desenvolvimento do movimento feminista; e, o principal fator que influenciou essa participação feminina, a necessidade básica que toda pessoa possui de trabalhar para conseguir uma realização pessoal e, até mesmo, uma fonte de prazer.

Houve nas últimas décadas um crescimento significativo de mulheres atuando em diversas posições nas empresas e conquistando seu espaço, seja no setor público ou no privado. Segundo Brunschini (2007), nas últimas três décadas dobrou o número de

mulheres no mercado de trabalho no Brasil, sendo que atualmente mais da metade das mulheres brasileiras trabalha. No caso das mulheres casadas, 39% faziam parte da força de trabalho em 1989, tendo este percentual se elevado em quase 50% em 2008.

No setor de Serviços e, em particular, no setor bancário, o aumento da participação feminina vem ocorrendo ainda com maior intensidade. Em decorrência disso, o setor bancário é apelidado em alguns contextos como “gueto feminino” (SEGNINI, 1998). De acordo com o IBGE (2010), 57.450 trabalhadores foram admitidos no setor bancário de janeiro a dezembro de 2010, sendo que as mulheres ocupam 53% do total de vagas criadas, totalizando 12.735 novos postos de trabalho, enquanto 11.297 ou 47% são ocupados por homens.

Este novo cenário, caracterizado pela entrada das mulheres no mercado de trabalho, não só modificou as estruturas sociais e de trabalho como despertou o interesse de alguns estudiosos em entender melhor esse fenômeno (BRUSCHINI e LOMBARDI 2000, 2002; LISBOA, 2001; DELPRIORE e BASSANEZI, 1997). Tais estudos foram muito importantes para aprofundar a história da participação feminina no mercado de trabalho, avaliar suas consequências e revelar os mecanismos responsáveis pelas desigualdades de gênero tanto no mercado de trabalho como na organização do trabalho nas empresas.

Diante do exposto, esta pesquisa buscará evidenciar como as questões relacionadas à relação prazer e sofrimento são vivenciadas por gerentes de banco da cidade de Belo Horizonte, em uma perspectiva qualitativa, baseada nos depoimentos colhidos e analisados, o que permitirá apurar a sistematizar o problema, e os dados quantitativos provenientes do questionário, EISPT, irão complementar os dados apurados pela pesquisa qualitativa. A EISPT é uma escala elaborada por Mendes (1999), que tem o objetivo de avaliar as ocorrências de prazer e sofrimento no trabalho. A EISPT está melhor descrita na metodologia dessa pesquisa.

Assim, elaborou-se a seguinte pergunta: Como as gerentes vivenciam as questões relativas à relação prazer e sofrimento no trabalho?

1.1 Objetivo geral e específicos

Analisar como as questões de prazer e sofrimento são vivenciadas por gerentes que trabalham no setor bancário da cidade de Belo Horizonte. Para atender ao objetivo proposto foi estabelecido os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar quais questões relativas ao prazer são vivenciadas por gerentes que trabalham no setor bancário de Belo Horizonte.
- Identificar e analisar como as questões relativas ao sofrimento são vivenciadas por gerentes que trabalham no setor bancário de Belo Horizonte.
- Levantar os indicadores de prazer e sofrimento vivenciados pelas gerentes de acordo com MENDES (1999).
- Estabelecer uma relação entre os indicadores de prazer e sofrimento comparando os dados qualitativos com os dados quantitativos.

1.2 Justificativa

A inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho leva à discussão sobre questões que abrangem sua atuação nesse ambiente, bem como sobre trajetória da mulher em cargos de gerência. Dessa forma, identificar a experiência das mulheres que ocupam cargos gerenciais pode gerar algumas reflexões importantes acerca do tema deste estudo.

Este estudo se prende a alguns aspectos relevantes. Para área acadêmica, considerando que o tema "Prazer e Sofrimento" está presente em toda relação de trabalho, sendo que para compreender sua importância é preciso considerar o contexto

organizacional no qual os indivíduos estão inseridos e o envolvimento destes no processo. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, existe a possibilidade de uma análise mais profunda das vivências de prazer e sofrimento existentes nas relações de trabalho no cotidiano das gerentes bancárias. O fato é que o fenômeno da entrada das mulheres no mercado de trabalho vem sendo estudada há mais de cinquenta anos e tais estudos tem apontado para um novo cenário, onde as mulheres estão ocupam cargos mais altos nas organizações e a exigência sobre as mesmas é maior e mais rigorosa. Buscar uma visão mais filtrada sobre essas questões possibilitará identificar como situações adversas no ambiente de trabalho podem ser contornadas e modificadas no intuito de melhor contribuir para saúde dessas trabalhadoras.

Outra relevância desse estudo se prende as questões sociais e organizacionais. Analisando a dinâmica entre trabalho e vida privada das mulheres, nota-se que a atividade profissional é um espaço em que acontece a construção da identidade, da conquista financeira e de inserção social, mas também de sofrimento, de estresse, de desgaste e de cobranças. O conhecimento desses fatores poderá melhorar a capacidade das trabalhadoras em lidarem com os conflitos, as incompatibilidades e as tensões que surgem diariamente e afetam as relações existentes no trabalho. Para as organizações, ter o conhecimento dos fatores e das situações desencadeadoras de conflitos entre as mulheres e o trabalho permitirá melhorar o ambiente de trabalho e aumentar satisfação das próprias mulheres.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresentam-se a proposta da pesquisa, tratando do tema “Prazer e Sofrimento”, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, aprofunda-se os fundamentos teóricos e conceituais que darão sustentação à pesquisa, tendo sempre em foco a discussão sobre prazer e sofrimento envolvendo gerentes bancárias. No terceiro capítulo, desenvolve-se o delineamento da pesquisa de campo, detalhando quais serão os caminhos a serem percorridos. No quarto capítulo, procede-se a apresentação e análise dos resultados a partir da Escala de Prazer e Sofrimento no

trabalho (EISPT) e das entrevistas semi-estruturadas. No quinto capítulo, formulam-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar aspectos relacionados a Psicodinâmica do trabalho, a entrada das mulheres no mercado de trabalho e a função gerencial e seus aspectos. São apresentadas as contribuições de diversos autores que têm se dedicado aos estudos dos temas abordados na pesquisa, dando ênfase à análise de prazer e sofrimento de mulheres gerentes.

2.1 Psicodinâmica do trabalho

A psicodinâmica do trabalho é uma abordagem científica desenvolvida na década de 1990, na França, pelo sociólogo Christopher Dejours. Inicialmente, é construída com base nos referenciais teóricos da psicopatologia, evoluindo para a construção de um novo conhecimento próprio, em função dos avanços tecnológicos e das pesquisas, tornando-se uma abordagem peculiar, com objeto, princípios, métodos e conceitos (MENDES, 2007)

É importante fazer um breve regaste histórico sobre a psicodinâmica do trabalho, para se entender melhor como ocorreu o seu desenvolvimento no campo científico e como se configura, hoje, este campo de estudo. De acordo com Mendes (2007), a história da psicodinâmica do trabalho é marcada por três fases articuladas, complementadas e delimitadas por publicações específicas.

A primeira fase é marcada pela publicação da obra *Travail: usure mentale-essai de psychopathologie du travail* de Christopher Dejours (1980), traduzida no Brasil, em 1987 com o título: *A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho*. A

psicodinâmica estava sob a dominação da psicopatologia do trabalho, ainda centrada no sofrimento causado pelas condições e organização do trabalho e o sujeito-trabalhador.

A segunda fase, em meados de 1990, destaca-se por duas obras: *um addendum à décima segunda edição da Travail: usures mentale-essai de psychopathologie du travail* publicada em 1993, com o título de **La psychopathologie a la psychodynamique du travail**, traduzida no Brasil como **Christopher Dejour: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**, e *Le facteur humain*, publicado em 1990 e traduzida no Brasil 1995 como *O fator humano*. A psicodinâmica foca seus estudos nas vivências de prazer-sofrimento como dialéticas pertencentes ao contexto organizacional, não como as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores para confrontar as situações de sofrimento.

A terceira fase, iniciada no final de 1990, é por três livros: *Souffrance en France* publicado no Brasil, em 1999 como **A banalização da injustiça social**; o prefácio à décima terceira edição de *Travail: usures mentale-essai de psychopathologie du travail* e o *addendum Nouvelles formes d'organisation du travail El lésions par efforts répétilifis (LER): approche por la psychodynamique du travail*, em 2000; e *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: critiques des fondements de l'évaluation*, publicado em 2003. O foco do estudo não está apenas nas vivências de prazer e sofrimento em si, considera-se, também, a subjetividade do sujeito em relação às suas experiências e vivências adquiridas no transcorrer da vida, o sentido que elas assumem e o uso das estratégias utilizadas, ocasionados pelas novas formas de trabalho.

Atualmente, a psicodinâmica do trabalho tem focado seus estudos no modo da inter-relação envolvendo trabalho, saúde e sujeito. Suas bases conceituais são elaboradas a partir da análise dinâmica das relações de trabalho, caracterizadas por forças, objetivas, subjetivas, sociais, políticas, psíquicas e econômicas, que podem ou não prejudicar esse contexto, transformando-o em lugar de saúde ou de patologia ou adoecimentos. (BARROS e LOUZADA, 2007)

É objeto da psicodinâmica do trabalho a relação das dinâmicas entre o contexto organizacional e as subjetividades do trabalhador que se manifestam nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias de ação utilizadas como mediadoras das contradições existentes no ambiente organizacional, nas patologias, na saúde e nas doenças decorrentes do trabalho (MENDES, 2007)

De acordo com Lancman e Sznelwar (2008), é através da dinâmica, contexto organizacional e processos de subjetivação, à medida que os confrontos são colocados, na tentativa de promover a dominação da organização no trabalho, que saúde mental do indivíduo é mantida. Para que esse investimento obtenha ganhos, é importante haver engajamento e mobilização do indivíduo perante o sofrimento com objetivo de dar um novo significado e sentido a esse sentimento.

Nesse panorama, a problemática da mobilização e do engajamento exigido pela organização se torna objeto central dos estudos da psicodinâmica. Dependendo dessas exigências, a maneira como o trabalhador encara o fato, pode ser considerada benéfica ao desenvolvimento do trabalho, propiciando prazer nas tarefas realizadas. Por outro lado, as ideologias capitalistas, tais como avanços tecnológicos, aceleração do processo produtivo, ganhos no desempenho, crescimento nos lucros e acúmulo de capital, levam o trabalhador ao sofrimento e ao desenvolvimento de patologias sociais como perversão, servidão e violência (BRANT e MINAYO-GOMEZ, 2004).

As características contraditórias do sofrimento podem simultaneamente assumir, o papel de mobilizador da saúde e de instrumento para o alcance de produtividade. Nesse sentido, o que é explorado pela organização não é o sofrimento em si, mas as estratégias utilizadas como mediadores desse sofrimento.

“O sofrimento como parte da condição humana opera como um mobilizador dos investimentos e transformações da realidade. Isso implica que a psicodinâmica do trabalho é uma abordagem para além da teoria e da pesquisa, sendo também um modo de ação na organização do trabalho” (MENDES, 2007 p. 31).

Nesse sentido, a psicodinâmica do trabalho traduz o modo de fazer uma análise crítica das relações estabelecidas entre homem-subjetividade-trabalho, que é, imparcialmente, o provocador de sofrimento, dados os atributos da pós-modernidade, da acumulação de capital e de todas as suas consequências para o mundo do trabalho. De acordo com Dejours (1999), o trabalho pode ser compreendido como um território ambivalente, uma vez que tanto pode dar origem a processos de alienação e, mesmo, de descompensação psíquica, como pode ser fonte de saúde e instrumento de emancipação” (DEJOURS, 1999, p. 47).

É preciso obter entendimento do trabalho concreto, objetivo, realizado, e da subjetividade do sujeito, partindo-se de um modelo em que o homem é submetido a relações de poder simbólico nas organizações. Segundo Resende e Mendes (2004), o mundo exerce sobre o sujeito uma força de dominação que busca transformá-lo, e o sujeito exerce uma força contrária no sentido de resistir à dominação. Essa relação dominação-resistência pertence aos processos de subjetivação e coloca o foco no pensamento e na ação humana.

Resumidamente, de acordo Dejours (1992), a psicodinâmica do trabalho é definida pelos seguintes pressupostos: o trabalho se estabelece como um dos cenários para a construção da identidade do indivíduo, sendo também permeado por contradições marcadas, principalmente, pela diferença entre trabalho prescrito e trabalho real; a relação entre homem e trabalho está em contínuo movimento, mantendo-se abertas as evoluções e as transformações; há uma busca por parte do indivíduo de mecanismos para exercer sua liberdade e manter sua integridade e saúde; e a normalidade passa a ser objeto de investigação e não a doença.

2.1.1 Trabalho e sofrimento

A princípio, para a psicodinâmica, o trabalho é transformado em algo penoso e doloroso, levando a um sofrimento, decorrente das condições socioculturais restritivas à plena realização do homem, à sua liberdade, expressão da subjetividade e identidade.

Nesse sentido, entender o trabalho, ora como meio para construir a identidade, ora como processo de alienação, a psicodinâmica direciona o estudo do sofrimento para a inter-relação dos trabalhadores com a organização e para as estratégias defensivas que utilizam para lidar com o trabalho (MENDES, 1999 p. 45).

De acordo com Mendes (2007), Dejours definiu a organização do trabalho da seguinte maneira: a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa e as relações de poder que envolvem o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as questões de responsabilidade. O sofrimento emerge do choque entre a história individual – projetos, esperanças e desejos – e a organização do trabalho, que ignora a primeira, bloqueando a relação homem-trabalho. Essa relação, por sua vez, é passível de modificações no contexto de trabalho, de acordo com as necessidades fisiológicas e os desejos psicológicos do trabalhador (DEJOURS, 1992).

Esse sofrimento pode aumentar se a organização não permite que o trabalhador se utilize de sua liberdade de criação e expressão para a realização da tarefa. Ou seja, a organização do trabalho inflexível absorve a criatividade, a variabilidade de realizar as tarefas e a subjetividade.

Déjour (1999) afirma que o trabalho repetitivo entra em conflito com o funcionamento psíquico espontâneo do trabalhador, levando-o à monotonia e ao tédio. Neste tipo de atividade, o pensamento e a criatividade do trabalhador não interessam chegando, até, a se tornar prejudiciais, uma vez que podem causar a desconcentração e a redução da produtividade. Para enfrentar esta situação, os trabalhadores aceleram a execução dos movimentos, estabelecendo a autoaceleração e a paralisia o pensamento. Assim, o trabalhador não percebe mais seu sofrimento.

O sofrimento manifesta-se por meio de sentimentos como indignidade, vergonha, inutilidade, medo e desqualificação. A vivência constante desses sentimentos, associada à impossibilidade de utilização do potencial criativo e prático, torna o processo do trabalho um fator de adoecimento, manifestado por meio de sintomas

como depressão, cansaço físico e manifestações psicossomáticas (RESENDE, 2003). O adoecimento é um fator prejudicial ao rendimento da empresa, assim como outros sintomas, tais como o absenteísmo, o estresse e outras doenças, inclusive a mental.

Nesse sentido, o trabalhador é enfraquecido pelas precárias condições de trabalho, pelo desemprego estrutural e pela necessidade de sobrevivência. Principalmente, pela desorganização do coletivo, impregnada pela cultura de excelência, pregada pelas organizações, que, a favor de seus anseios, vulnerabilizam o sujeito com promessas de sucesso e de reconhecimento, tornando-o uma isca fácil, capturada pelo desejo da organização.

Assim, o trabalhador utiliza-se de recursos defensivos para lidar com todo o sofrimento proveniente do trabalho. Trata-se de estratégias defensivas coletivas ou individual, que são utilizadas pelos trabalhadores como uma maneira de sobrevivência, muita das vezes inconscientemente.

As estratégias defensivas são definidas por Dejours (1992) como regras de conduta construídas e conduzidas pelos trabalhadores. Diversificam de acordo com as situações de trabalho, sendo marcadas pela “sutileza, engenhosidade, diversidade, e inventividade” (MENDES, COSTA e BARROS 2003), fazendo com que o trabalhador aceite o sofrimento sem adoecer. Com o objetivo de minimizar a percepção dos sujeitos com relação ao sofrimento, elas dão ao sujeito um apoio, funcionando como um modo de proteção. São específicas das diferentes categorias profissionais, sendo elaboradas e sustentadas pelos trabalhadores, coletivamente, e utilizadas para lidar com as contradições e precarização do trabalho. Segundo Dejours (1992), essas estratégias de defesa podem ser de adaptação, de proteção e de exploração.

As estratégias de adaptação e de exploração possuem em suas bases a negação do sofrimento e a submissão ao desejo da organização. São, na maioria das vezes, inconscientes, levando os trabalhadores a manterem um alto nível de exigências. Por isso, regem seus pensamentos, sentimentos e atitudes em prol ao desejo de excelência

das organizações. As defesas de proteção são ditas como “compensatórias”, uma vez que os trabalhadores utilizam-na para suportar o sofrimento. Neste caso, os trabalhadores racionalizam seus sofrimentos, alienando-se das possíveis causas de suas dores, de suas angústias e de seus medos (LANCMAN e SZNELWAR, 2008).

Para exemplificar o uso dessas defesas, Mendes (2007) elaborou um estudo empírico com engenheiros de uma empresa de telecomunicações, no qual identificou três tipos de defesa: racionalização, individualismo e passividade, os quais respectivamente, correspondem as defesas de proteção, adaptação e exploração.

Mendes (2007) estudou as implicações de diferentes turnos de trabalho sobre a vida dos trabalhadores. Observou que o sofrimento é proveniente da competição existente entre os diferentes turnos, alimentada pela organização com o intuito de aumentar a produção, impossibilitando os trabalhadores de vivenciarem o prazer. Identificou que os trabalhadores utilizam coletivamente a estratégia de proteção (resistência) e a de adaptação (sofrimento advindo do trabalho noturno).

No estudo de Almeida (2002) com motoristas de transporte coletivo urbano, identificou-se a utilização de defesas de racionalização, individualismo e passividade. Já Resende e Mendes (2004), em estudo conduzido com bancários, concluiu que o sofrimento provém da diferença de caixa e das agressões dos clientes. Tal situação é acentuada pelas regras impostas pela organização do trabalho e pela falta de suporte organizacional. Os baixos salários, os processos de reestruturação produtiva, que favorecem o isolamento, e a insegurança em relação ao futuro são entendidos como falta de reconhecimento e fonte de sofrimento. Não há espírito coletivo de trabalho, coesão e confiança, o que dificulta a criação de defesas coletivas e de proteção, predominando o uso de defesas individuais de adaptação, que são ineficientes para lidar com esse contexto de serviço.

Em outro estudo sobre bancários, conduzido por Mendes, Costa e Barros (2003), mostrou-se que o sofrimento é decorrente do descontentamento com o trabalho, em

virtude da sobrecarga e do estresse gerado pela atividade laboral. Esses trabalhadores enfrentam o estresse por meio de estratégias defensivas de proteção, como racionalização, e de adaptação, como controle excessivo.

A ideologia defensiva tem por objetivo mascarar, conter e ocultar a ansiedade particularmente grave sendo específica de um grupo social particular. Destina-se a luta contra o perigo e o risco, que são reais. Ela é coletivamente elaborada e alimentada por todos os interessados no encobrimento do sofrimento. Aquele que não contribui ou que não partilha do conteúdo é, posteriormente, excluído. Para ser funcional, ela deve ser dotada de certa coerência, o que pressupõe arranjos relativamente rígidos com a realidade. Inevitável quanto a própria realidade, a ideologia defensiva torna-se obrigatória. Ela substitui os mecanismos de defesas individuais, tornando-os impotentes (MENDES, 2007).

Em seus estudos com trabalhadores da construção civil, Tejadas (2002) notou a produção dessa ideologia defensiva de ignorar o risco, com base em atitudes viris. Fazem isso justamente para lidar com o sofrimento resultante do trabalho embrutecedor. O perigo gerado por esta ideologia ocorre quando ela deixa de ser defesa e passa a ser o próprio objetivo dos trabalhadores, o que pode ocorrer com as defesas de exploração, surgindo neste momento o risco da alienação.

É possível concluir que o sofrimento e as defesas desempenham importante papel para prevenir a saúde dos trabalhadores, permitindo uma convivência com o sofrimento. De outro lado, as estratégias defensivas podem gerar a alienação no trabalho, servindo como mantenedor do *status quo*. Diante dos avanços da psicodinâmica do trabalho, um olhar mais apurado recai sobre a possibilidade de o sofrimento ser fonte de prazer, devido a ressignificação do sofrimento pelos trabalhadores e a maneira como utilizam as estratégias de defesa (DEJOURS, DESSORS e DESRIAUX, 1993). Com o avanço dos estudos em psicodinâmica do trabalho, o olhar recai sobre a possibilidade de o trabalho também ser fonte de prazer, por via direta ou pela ressignificação do sofrimento, que pressupõe uma ação diferente das defesas.

2.1.2 A ressignificação do sofrimento em prazer.

A flexibilização do capital no mundo do trabalho impactou as estruturas dos sistemas de gestão nas organizações, exigindo dos trabalhadores a aceleração nos processos de produção. Tal fato contribuiu para precarização do trabalho e, conseqüentemente, para a piora da saúde do trabalhador. De acordo com Mendes e Morrone (2001), o sofrimento é uma vivência subjetiva, mediadora entre a doença mental e o conforto psíquico. Assim, o sofrimento deixa de ser representado como algo negativo e passa a significar também criatividade, uma maneira que o trabalhador encontra para lidar com as opressões da organização do trabalho

Dejours (1997), ao redefinir o objetivo do estudo da psicodinâmica do trabalho, introduz o saudável como sendo resultado das relações entre o sofrimento e as estratégias de defesas individuais e coletivas utilizadas para a manutenção da saúde dos trabalhadores. Nesse sentido, o trabalho passa a ser caracterizado como fonte de prazer e de sofrimento.

O sofrimento é visto como uma espécie de drama, que mobiliza o sujeito no mundo e no trabalho, em busca de condições de saúde. Nem o sofrimento nem as estratégias de defesa individuais ou coletivas são patológicos, e sim, uma saída para saúde. Nesse sentido, intervir na organização do trabalho é a contribuição para o processo de saúde, na medida em que permite aos sujeitos subverter o sofrimento, transformando-o em sentido, em inteligibilidade e em ação. Isso não significa anular o sentimento, mas transformá-lo no prazer da reapropriação do vivido pela ação. (LANCMAN e SZNELWAR, 2008)

O sentido habitual de prazer está associado à descarga gerada por uma situação de aumento de tensão do sistema. O prazer vem como situação ideal a ser conquistada, como um estado de plenitude. Dessa forma, atingir o prazer passa a ser vivido como posição estável do sujeito em relação a suas necessidades, desejos e interesses

(DEJOURS, 1992). O prazer, em sentido psíquico, é o que resulta do funcionamento equilibrado e coerente do ser humano, em seus inúmeros aspectos, inclusive os corporais, mas, sobretudo, os psíquicos.

Para Mendes (2007), o prazer é o sentimento que provém da realização do potencial de cada pessoa. A realização proporciona a ela o sentimento de que pode defrontar-se com seu meio ambiente, de autoconfiança, de ser uma pessoa importante, competente e amável, capaz de manejar as situações à medida que surgem, de usar plenamente suas próprias capacidades e de ser livre para expressar seus sentimentos.

O trabalho, segundo Dejours (1992), é realização e identidade. Ao produzir algo, o sujeito sente-se estruturado como pessoa, em decorrência de ser valorizado e reconhecido pelo que faz. O trabalho, então, atende à suas necessidades, que variam da sobrevivência até a autorealização (MENDES e MORRONE, 2001). Segundo esses autores (2001), essa identidade, criada a partir do fazer e do produzir, reflete um homem em ação para realizar-se, criando instrumentos e com estes, transformando o ambiente e se construindo enquanto pessoa.

Nessa relação dialética entre prazer e sofrimento, é preciso atribuir um novo sentido às vivências de sofrimento em prol da saúde no trabalho. A vivência de prazer no trabalho acontece quando existe uma ressignificação do sofrimento, e não a sua negação ou minimização. Uma fonte de vivência de prazer no trabalho é, conforme Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), a mobilização subjetiva, identificada como um meio de lidar com o sofrimento, que se diferencia das estratégias individuais e coletivas, uma vez que implica a ressignificação do sofrimento em prazer. A mobilização subjetiva é central e faz parte da própria concepção de trabalho para a psicodinâmica do trabalho. Considerando as exigências e os desafios postos pelo trabalho ao sujeito, demanda dele um investimento físico e sociopsíquico diante da organização a qual está vinculado.

A mobilização subjetiva é o processo pelo qual o trabalhador se engaja no trabalho, sem dispor de sua subjetividade, de sua inteligência prática e do coletivo de trabalho, para transformar as situações de sofrimento em prazer. Segundo Lancman e Sznelwar (2008), o processo de mobilização subjetiva não é prescrito, sendo que cada trabalhador vivencia de forma particular. Vale ressaltar que ele é fundamental no processo de gestão coletiva da organização do trabalho, na medida em que evita o uso de estratégias defensivas ou de descompensação psicopatológica.

Segundo Mendes e Morrone (2001), a mobilização subjetiva constitui um processo que se caracteriza pelo uso de recursos psicológicos do trabalhador e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho, permitindo a ressignificação das situações geradoras de prazer. Acontece a partir do resgate do sentido do trabalho, o qual depende da relação entre a subjetividade do trabalhador, a do saber e a do coletivo de trabalho. Esse processo de reapropriação, que envolve a dinâmica coletiva, acontece quando os trabalhadores agem de forma a subverter os efeitos prejudiciais do trabalho.

Essa dinâmica acontece pelo coletivo do trabalho construído pelos trabalhadores. Seus elementos constitutivos são: solidariedade, confiança, cooperação e pressupõe a existência de um espaço capaz de permitir aos trabalhadores o direito de fala e o do julgamento igual com relação ao outro. Surge, então, a dinâmica do reconhecimento, conceito central para as vivências de prazer no trabalho (MENDES, 2007).

O reconhecimento é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho, o qual possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo (BARROS e LOUZADA, 2007).

De acordo com Dejours (1992), reconhecer o papel do trabalho na construção da identidade do ser humano não implica afirmar, porém, que o trabalho se realiza sempre sem sofrimento. Sobre esse aspecto particular do trabalho, Dejours salienta que:

trabalhar bem não é uma coisa simples, sempre comporta uma cota de sofrimento. Mas esse sofrimento pode se transformar em realização e satisfação pessoal quando se consegue resolver problemas e, a partir disso, se obtém reconhecimento. Os assalariados, quando sofrem, sempre esperam qualquer coisa em troca e o aspecto mais importante desse equivalente não é o salário, mas o reconhecimento do trabalho pelos outros; superiores e clientes certificam a utilidade econômico-social do trabalho, os colegas admiram a capacidade profissional existente por trás do trabalho (eu domino as artes do ofício) [...] Por meio do reconhecimento dos outros, o sofrimento adquire um sentido: não sofri em vão, meu sofrimento serviu para alguma coisa. Então esse sofrimento se transforma em realização pessoal e ajuda a reconstruir a identidade.¹

Segundo Dejours (1997), o reconhecimento implica mobilização política e as condições para construir e modificar a realidade, resultado da negociação, diante da multiplicidade de divergências com o poder do trabalhador, compreendido como a capacidade de negociar e de influir no coletivo do trabalho.

De acordo com Codo, Soratto e Vasques–Menezes (2003), para que o trabalho seja fonte de saúde é necessário o reconhecimento daquele que trabalha do seu esforço e investimento na tarefa, uma vez que esse reconhecimento reside na possibilidade de dar sentido ao sofrimento vivenciado pelos trabalhadores.

O aspecto central da constituição da integridade psíquica do trabalhador deriva da mobilização das condições políticas construídas pelo coletivo capazes de levá-lo ao reconhecimento do trabalho, possibilitando a conversão do sofrimento em prazer.

Como exemplo de reconhecimento, pesquisa realizada com mulheres trabalhadoras por Sorj e Abreu (2002) identificou que a construção da identidade acontece a partir de uma imagem atribuída pelo público, no caso, de eficiência, segurança e modernidade. Segundo as autoras, à medida que se tem o trabalho reconhecido pelo público, passa a existir uma apropriação dessa imagem pelas mulheres para se reconhecerem como

¹ Esta entrevista foi publicada pelo jornal suíço *Le Courier* e reproduzida no Brasil pela revista **Caros Amigos**, São Paulo, n. 26, p. 16-17, maio 1999, com tradução de Leda Leal Ferreira e edição de Ana Maria Ciccacio. p. 16.

profissionais. Assim, a atividades desempenhada adquire um significado e sentido para os sujeitos.

Nessa perspectiva, identifica-se na construção da identidade no trabalho um movimento em busca de imprimir uma marca pessoal, de delimitar a singularidade pelo olhar do outros. Nesse sentido, realiza-se a dialética do eu-indivíduo-com o outro, medida pelas representações e significações socialmente construídas. Produz-se essa dinâmica, em um processo de troca com o meio, com o contexto histórico, pessoal e social ao qual o sujeito está inserido (FERREIRA e MENDES, 2001).

Segundo Dejours, Dessors e Desrioux (1993) vivenciar esse prazer no trabalho não depende apenas da vontade do sujeito, mas também das condições em que o trabalho é realizado, da natureza da tarefa e do tipo de exigência que envolve livre e igualmente, as capacidades do indivíduo. Não é prazeroso aquele trabalho que exige do trabalhador mais gasto de energia do que ele é capaz de produzir.

A psicodinâmica do trabalho mostra que é possível sentir prazer em ambientes precarizados, desde que a organização do trabalho ofereça ao trabalhador condições para desenvolver três importantes ações: de mobilização da inteligência prática, do espaço público para a fala e da cooperação. Essas ações alimentam o prazer por vias tanto diretas como indiretas (RESENDE, 2003).

De um lado, permitem o engajamento e a expansão da subjetividade, o que significa ter o trabalho como lugar de investimento pulsional, de sublimação e de ressonância simbólica; de outro, são constituintes do processo de resignificação do sofrimento, que passa pela dinâmica do reconhecimento e pela intervenção na organização do trabalho, conseguindo, assim, transformar o sofrimento em prazer (MENDES, 2007).

A inteligência prática é um recurso utilizado pelos trabalhadores não só para minimizar o sofrimento, mas também para transformá-lo em prazer. Para ser efetiva, a inteligência prática precisa passar pela validação social, que pressupõe o reconhecimento por meio

do julgamento de utilidade e de reconhecimento pelos pares (DEJOURS, 1992). Isso ocorre no espaço público da fala, que não é institucionalizado pela organização, e sim construído pelos trabalhadores, o qual subentende compreensão pelo coletivo dos meios comunicacionais utilizados para autoexpressão, autenticidade e relação de equidade entre aquele que fala e aquele que escuta.

É o espaço em que as opiniões, eventualmente contraditórias, podem ser livremente formuladas e publicamente declaradas. Essas opiniões baseiam-se em crenças, desejos, valores, posições ideológicas, escolhas éticas, experiência técnica e compartilhamento de estratégias de mediação ante as adversidades dos diferentes contextos de produção.(LANCMAN e SZNELWAR, 2008)

É possível que erros e falhas individuais sejam minimizados ou contornados e que o desempenho do coletivo alcance resultados superiores à soma dos desempenhos individuais, pela integração das diferenças individuais pela articulação dos talentos específicos, pela criatividade de cada trabalhador e pela liberdade de se expressar no ambiente de trabalho (GARCIA, 2004).

Essa cooperação pressupõe a valorização e o reconhecimento da pessoa e do esforço de cada um para realizar as tarefas e para participar do coletivo, fortalecendo a identidade psicológica e social, reafirmando as referências internas e convivendo com a diversidade, de forma a produzir ações com mais poder de transformação das ações individuais. Essas dimensões articuladas à vivência de prazer não são facilmente mobilizadas pela maioria dos trabalhadores. A realidade dos contextos nos quais o trabalho é produzido suscita, na maior parte das vezes situações que dificultam a ressonância simbólica e o processo de reconhecimento (MENDES, 2007; MENDES e MORRONE, 2001)

Pesquisas realizadas por Mendes, Costa e Barros (2003) sobre o significado do trabalho revelaram que o prazer aparece como um atributo do trabalho dado pelos trabalhadores. A realização pessoal surge como fator valorativo do trabalho. Significado

que o trabalho deve proporcionar prazer, aspecto que se considera inerente ao ato de produzir. Este prazer está associado aos significados dos resultados do trabalho, às exigências intelectuais, à autovalorização e ao crescimento pessoal.

Estudo de Ferreira e Mendes (2001) mostram o prazer está diretamente relacionado a reconhecimento, a sentimento de valorização, a flexibilidade hierárquica, a descentralização das decisões e a visualização das atividades.

O trabalho como fonte de prazer é uma das razões pelas quais assume tanta importância na vida do indivíduo e faz com que a maioria dos trabalhadores não perca o desejo de permanecer produzindo e de ter no trabalho a oportunidade para construir-se enquanto sujeito psicológico e social. O ato de produzir, seja um bem acabado ou um serviço, traz um sentido para quem realiza. O trabalhar, o fazer, o produzir algo, tudo isso é reconhecido e utilizado pela sociedade, na medida que o reconhecimento de si próprio como alguém que existe e que tem importância para a existência dos outros, transformando o trabalho em um meio para a construção do homem na sua existência (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994).

De fato a relação prazer-sofrimento no trabalho é ambígua e tem seu lado subjetivo. Considera-se que a saúde no trabalho relaciona-se as tentativas de transformação das situações adversas, no movimento de busca de prazer e de fuga do sofrimento. O comportamento saudável não implica a ausência de sofrimento, e sim as possibilidades interna e externas de o indivíduo transformar o sofrimento por meio da tomada de consciência de suas causas, de seus conflitos e de suas frustrações (CODO, SORATTO e VASQUES-MENEZES, 2003).

2.2 Mulheres e mercado de trabalho

Desde que o homem passou a conviver em sociedade, verifica-se a divisão sexual do trabalho. Cabia à mulher a responsabilidade pela procriação, pela manutenção da

espécie e pelo preparo dos alimentos de seus filhos e dos demais membros de seu grupo. O homem era o provedor. A ele cabia a responsabilidade pelo trabalho externo, ou seja, a caça e a pesca, para alimentar a si mesmo e a todos do grupo (ITABORAÍ, 2002). Entretanto, em algumas culturas, a mulher assume o papel dominante. Cabe a ela autoridade absoluta sobre a família ou um grupo, ou seja, a mulher é o líder da família, e a transmissão de bens, assim como do poder tribal, se faz através dos membros do sexo feminino do grupo. (MALINOWSKI, 1983)

Essa divisão sexual do trabalho só veio a acontecer em fins do Paleolítico, consagrando a caça como atividade masculina e a colheita como atividade feminina, levando em conta a superioridade do homem (BRUSCHINI, 2007).

Estima-se que o patriarcado tenha surgido por volta do quarto milênio antes da era cristã, na Mesopotâmia. Há evidências de que no período anterior, que compreende aproximadamente 3,5 milhões de anos, tanto os homens quanto as mulheres gozavam da mesma valorização e posição social. Conforme Sina (2005), a origem do patriarcado estaria situada na tentativa masculina de controlar e de apropriar-se da capacidade sexual e reprodutiva feminina.

A vocação de servir fez da mulher o protótipo de não líder. Isso não mudou mesmo com o surgimento das cidades, quando os homens passaram de protetores a provedores. Mesmo na Grécia Clássica, o trabalho feminino não ocupava papel de relevância na sociedade grega, ainda que exercendo funções importantes para a economia familiar. A mulher não era considerada como cidadã, e por este motivo não tinha voz ativa nas decisões tomadas pelos homens da época (MENDA, 2003)

De modo geral, em todas as sociedades, principalmente nas classes inferiores, a mulher sempre trabalhou par a par com o homem, sem contudo, ter os mesmos direitos sobre o produto de seu trabalho.

Em consequência das Cruzadas (1096-1192), guerras santas obrigaram os homens válidos partirem por tempo indeterminado. As mulheres tiveram, então, acesso à realização de atividades exclusivas dos homens. Quando do retorno das Cruzadas, os homens se depararam com um novo cenário instalado. A intervenção da Igreja foi determinante para a manutenção da subordinação feminina, dando início à Inquisição, em que centenas de mulheres foram torturadas e queimadas como bruxas por terem ousado acessar um saber considerado privilégio masculino. (LISBOA, 2001)

De acordo com Itaboraí (2002), na Europa, no fim da Idade Média, a civilização cortês levou a mulher à veneração e fez dela uma dama. A sociedade burguesa europeia dos séculos XVI a XIX passou a respeitar o papel da mulher dentro de casa, possibilitando-lhe o acesso e o direito a cultura e ao conhecimento.

Ainda de acordo com a autora, foi no século XVII que começaram a se organizar movimentos de luta pela emancipação feminina, a partir dos escritos de Olympe de Gouges, Mary Woolstonecraft e outras, que mostravam a necessidade de conquistar a cidadania por meio do voto e da participação feminina. As mulheres estavam começando a existir socialmente, a falar, a escrever e a votar. Com o movimento feminista, a mulher foi adquirindo direitos que a tornaram igual ao homem: direito de possuir bens, direitos sobre os filhos, direito de acesso às funções públicas e direito ao voto.

Segundo Lisboa (2001) foi necessário passar por duas Grandes Guerras Mundiais e profundos abalos econômicos e sociais para que a condição da mulher se modificasse profundamente. Dois acontecimentos de grande importância histórica marcaram definitivamente a participação feminina na esfera pública: a mudança nos processos de fabricação, advindos da Revolução Industrial, pela utilização de máquinas em grande escala de produção, eliminando a necessidade da força física; e, mais tarde, a Segunda Guerra Mundial, quando a mão de obra masculina torna-se escassa, proporcionando às mulheres oportunidades de ocuparem esses cargos.

No decorrer do século XX, muda a situação social feminina. A mulher passa a atribuir maior importância ao trabalho, revelando novos valores ou status social. Diante da atual situação, ela precisou encontrar um equilíbrio e a integração de papéis relacionados à família e ao trabalho.

Esse modelo de mulher no lar, que foi imposto no século XIX, está hoje sendo contestado não somente pela relação conjugal e educativa, mas também por uma certa modificação dos papéis profissionais da mulher, passando de postos subalternos a postos de responsabilidade (ITABORÁI, 2002)

Segundo Lobos (2002), no momento em que as mulheres começaram a inserir-se no mercado de trabalho as questões que envolvem as relações de trabalho entre mão de obra masculina e mão de obra feminina começam a emergir. A maioria dos discursos nas organizações sempre pregou a igualdade entre os sexos. Entretanto, ainda existe uma clara evidência com relação à desigualdade da participação feminina no mercado de trabalho seja quanto aos níveis salariais, à possibilidade de crescimento na carreira ou às oportunidades de exercer determinadas funções.

Quando as mulheres começaram a deixar seus lares e a se encaminharem para a luta pela realização profissional, encontraram como primeira barreira a cultura machista que moldava os relacionamentos, recompensas e compromissos, formadores da estrutura informal das empresas. As mulheres exerciam atividades diferenciadas segundo época ou o lugar. Houve épocas e lugares em que podem fazer mais ou menos coisas que os homens, mas sempre em nível subordinado, e em outra eram proibidas de realizar atividades masculinas (BRUSCHINI, 2007).

No domínio das organizações, atualmente, a dinâmica burocrática e masculina faz com que as posições sociais de menor importância assumidas pelas mulheres na vida pessoal e pública sejam reproduzidas na estrutura de trabalho. As mulheres dependendo da cultura da organização são diferenciadas pelo sexo (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001). O homem ainda assume posições hierárquicas mais

valorizadas nas organizações do que as mulheres, como presidência, vice-presidência, e chefia nas organizações. Salários, promoções equivalentes e posições de destaque são algumas restrições com que a mulher tem se deparado no ambiente profissional.

A atuação das mulheres no mercado de trabalho concentra-se em postos tradicionalmente femininos, que, de forma geral, apresentam menor qualidade do que os postos masculinos, de maior facilidade de atuação e menor pressão (SOUZA MELO, APARICIO, OLIVEIRA e CALVOSA, 2009). De acordo com os autores, uma característica marcante do mercado de trabalho brasileiro é a força do setor de Serviços, principal empregador da maior parte das mulheres, assim como dos homens. Em 1998, entre 49,8% e 59,6% da força de trabalho feminina estava alocada neste setor, participação relativa que representou em 2010 percentuais que variam de 50,9% a 62,4% (SINA, 2005).

Apesar das dificuldades encontradas alguns fatores facilitaram a presença feminina no mercado de trabalho: aceleração do processo de desenvolvimento econômico; rápida urbanização de algumas regiões do país; a mudança nos valores relativos ao trabalho feminino, rompendo valores tradicionais e difundindo novos padrões de comportamento; queda na fecundidade e a ampliação dos níveis de escolaridade (MELO, 2003).

Conforme Lisboa (2001), a educação e a independência financeira fornecerão o que as mulheres mais prezam: opções e novas oportunidades. O aumento do número de mulheres em postos de responsabilidade permite colocar a questão da diferença em termos não mais de profissões masculinas e femininas, mas de relação masculino/feminino nas práticas profissionais.

Ainda de acordo com a autora, as mulheres, apesar de vivenciarem desigualdades nas condições de desenvolvimento das trajetórias profissionais e, conseqüentemente, salariais, a partir do início da década de 1980 passaram, gradativamente, a ocupar postos de chefia até então masculinos, sobretudo nos níveis intermediários (DEL PRIORE e BASSANEZI, 1997).

A expectativa é de que neste século, pela primeira vez na história, as mulheres superem em número os homens nos postos de trabalho. Significa o rompimento de uma forte estrutura envolvendo, as hierarquias empresariais moldadas pelos homens a partir da Era Industrial (DEL PRIORE e BASSANEZI, 1997).

A ascensão da mulher no mundo trabalho demonstra que esta cultura vem se modificando e que as mulheres já estão começando a se destacar em áreas e funções normalmente ocupadas por homens. Segnini (1998) ressalta que, as mulheres estão ocupando cargos cada vez mais elevados dentro das organizações.

De acordo com Bruschini e Lombardi (2002), no Brasil, no ano 2000, 24% dos cargos de diretoria/gerência no setor de serviços eram ocupados por mulheres, percentual superior ao esperado, à luz dos estudos sobre o trabalho feminino que enfatizam os obstáculos encontrados pelas trabalhadoras para ter acesso a cargos de chefia. Entretanto, esses cargos concentram-se em áreas tradicionais femininas, como a social, a cultural e a da saúde. Ou seja, mesmo nos níveis mais elevados da carreira, as executivas brasileiras marcam presença, sobretudo em tradicionais guetos masculinos.

Corroborando com as ideias da autora, no setor bancário as mulheres passaram a ocupar esses novos postos de trabalho (gerência) devido à valorização de certos atributos de “natureza” feminina como atenção, sensibilidade, maior disponibilidade para ouvir e suavidade da voz feminina, indispensáveis para o cargo de gerente.

Os dados do IBGE (2010) apontam que a força de trabalho feminina no Brasil é de 54,1%. Deste valor 15% ocupam posições de gerência; 9,7% ocupam cargos de diretoria; e 2,1%, cargos mais altos no do setor bancário. Estudos recentes em âmbito mundial revelam que mesmo em países em que detêm 50% dos postos executivos, profissionais do sexo feminino, continuam encontrando dificuldades para chegar aos níveis hierárquicos mais altos nas organizações, apesar dos números poderem ser considerados como satisfatórios (MENDA, 2003). Os estereótipos sexuais da nossa

cultura têm sido responsáveis pelo baixo número de mulheres em cargos mais altos (SEGNINI,1998).

O estudo de Segnini (1998) com mulheres que trabalham em instituições financeiras identificou que o trabalho feminino dentro dessas instituições se restringe aos postos de trabalho relacionados às operações simplificadas e repetitivas. Além disso, as mulheres bancárias são altamente escolarizadas, mais até que seus companheiros de trabalho.

Estudos de Bruschini (2007) e de Larangeira (1997) mostram que as mulheres estão ocupando cargos de gerência no setor bancário. Uma explicação plausível para isso prende-se às características da mulher de ser mais receptiva, prestativa e disposta a ajudar e a escutar as pessoas. Entretanto, apesar dessa ascensão hierárquica, as condições salariais ainda permanecem inferiores às dos homens que ocupam o mesmo cargo.

Devido às novas exigências do mercado de trabalho múltiplos sentimentos são incorporados à vida da mulher: medos, incertezas, angústia, tristeza e culpa. Tais exigências, tanto na vida pessoal quanto na vida privada, estão conduzindo as mulheres trabalhadoras ao adoecimento gradativo e à deterioração das relações afetivas nas relações de trabalho e pessoais, tornando-as uma caricatura de felicidade permanentemente adoecida (SINA, 2005).

2.3 A função gerencial: principais abordagens teóricas

As mudanças tecnológicas refletem-se nos diversos níveis da organização, em especial, nos níveis gerenciais. Entendendo a reestruturação da empresa como o conjunto de mudanças significativas que visam à transformação das estruturas corporativas e organizacionais, percebem-se mudanças múltiplas, cujos riscos para a gerência podem assumir diferentes formas (BENNIS, 2002).

Para compreender os verdadeiros impactos que as transformações tecnológicas têm refletido na função gerencial, é essencial entender o gerente e a função gerencial não só na perspectiva das novas formas de gestão, isto é, aquelas que são as que se apresentam no cenário atual estabelecido pelo mercado globalizado. Também, é importante que se faça um percurso histórico até os dias atuais da função gerencial.

Para Taylor² (1903), o gerente deveria planejar e organizar o trabalho. A execução caberia aos trabalhadores. Também é função do gerente selecionar os trabalhadores adequados para cada tarefa, treiná-los e controlar seu desempenho, de forma a verificar se o método de trabalho está sendo seguido e se os resultados estão sendo alcançados.

Fayol³ (1916), foi quem mais objetivamente tratou da questão gerencial, concebendo a empresa como um sistema racional de regras e autoridades que justifica sua existência à medida que atende a seus objetivos. Para ele, esta definição é aplicada a qualquer organização, e o papel do gerente neste cenário consiste em tomar decisões, estabelecer metas e diretrizes, e atribuir responsabilidade aos integrantes da organização sob sua autoridade. Em outras palavras, o papel do gerente é ordenar os recursos da empresa para assegurar um desempenho satisfatório.

Ainda segundo o autor, as características desejáveis aos chefes seriam:

Saúde e vigor físico, inteligência e vigor intelectual, qualidades morais, sólida cultura geral, capacidade administrativa (previsão, organização, comando, coordenação, controle), noções gerais sobre todas as funções essenciais e maior competência na especialidade profissional da empresa (FAYOL, 1916, p. 45).

² O primeiro período de Taylor corresponde à época da publicação do seu livro **Shop Management (Administração de Oficinas)** (1903), no qual preocupa exclusivamente com as técnicas de racionalização do trabalho do operário, com base em do Estudo de **Tempos e Movimentos (Motion-Time Study)**. O segundo período de Taylor corresponde à época da publicação de seu livro **Princípios da Administração Científica** (1911), quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser logicamente acompanhada da estruturação geral da empresa e que tornasse coerente a aplicação dos seus princípios.

³ Fayol expôs sua Teoria da Administração em seu livro **Administration Industrielle et Générale**, publicado em 1916. A teoria clássica de Fayol se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Partia da organização e da estrutura como um todo, para garantir a eficiência de todas as partes envolvidas, fossem elas departamentos, seções ou pessoas como executores de tarefas e ocupantes de cargos.

Tanto Fayol quanto Taylor percebiam a organização como um sistema diretivo–autoritário (LIKERT, 1979). Nesse tipo de organização, as tarefas eram especializadas e precisas, a hierarquia de controle era bem definida, a responsabilidade pela coordenação e a visão de conjunto eram exclusivas da alta administração e a comunicação era vertical, sendo valorizadas a lealdade e a obediência aos superiores. Neste sistema, as organizações eram dependentes de regras e imaginadas como uma máquina, em que eram enfatizadas a organização e a hierarquia, procurando deixar bem claro quais seriam as responsabilidades e quem tinha autoridade sobre quem (MORGAN, 1996).

Barnard⁴ (1971) e Likert⁵ (1979) também propuseram-se a refletir sobre o papel do gerente, mas com o foco voltado para as pessoas e suas relações. Para Barnard (1971), as funções dos executivos seriam: inculcar o senso de propósito moral; trabalhar com a organização informal; facilitar a comunicação; tomar decisões; e compreender a necessidade de revisão do conceito tradicional de autoridade para que as ordens fossem aceitas. Sobre este último ponto, o autor acreditava que os objetivos individuais e organizacionais poderiam ser compatibilizados. Para que a compatibilização fosse possível, os gerentes deveriam assimilar a ideia de região da indiferença: aquilo que o empregado aceitaria fazer sem questionar a autoridade do gerente. Nessa concepção, as pessoas trabalhariam em regime de cooperação.

Em seus estudos sobre os princípios e métodos de liderança e administração que resultassem em melhor desempenho organizacional, Likert (1979) constatou que a qualidade da liderança tinha mais influência sobre o desempenho organizacional do que alguns fatores gerais, como atitudes em relação à organização e interesse pelo próprio emprego. O autor concluiu que um gerente mais cooperativo era mais solidário e justo com seus subordinados. As pesquisas de Likert (1979) evidenciaram que a eficiência da gestão está diretamente ligada à questão da liderança e da participação.

⁴ Pensador da Escola das Relações Humanas, corrente da Administração. Foi um dos primeiros teóricos da administração a ver o homem como um ser social e a estudar suas organizações informais dentro das empresas.

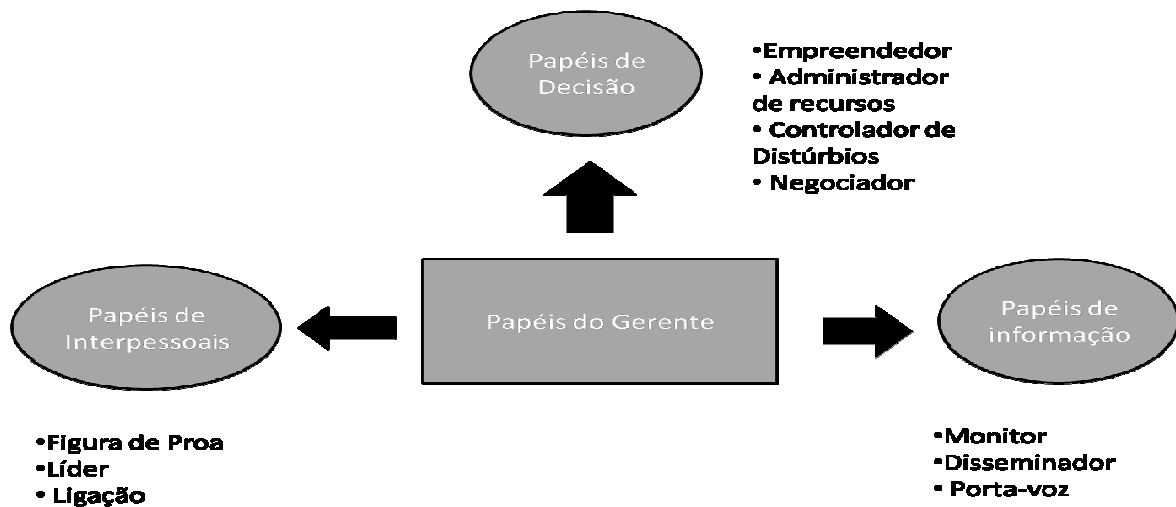
⁵ Foi um professor de sociologia e psicologia e diretor do Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan. Durante mais de quarenta anos, desenvolveu uma série de estudos sobre estilos de liderança e gerência, dedicando-se à realização de experiências e à análise de informações obtidas em experimentos de outros estudiosos, na tentativa de relacionar o sucesso alcançado por determinadas organizações com o sistema de liderança e a política de gestão de pessoas por elas adotada.

No início dos anos de 1970, Mintzberg⁶ questionou a ideia de Fayol de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Mintzberg (1973), em seu estudo, concluiu que há três aspectos básicos do trabalho do gerente: decisões, relações humanas e processamento de informações. O trabalho do gerente varia de acordo com o seu nível hierárquico, sua especialidade, seu tamanho da empresa, dentre outros fatores. O caráter pessoal do gerente também influencia na sua maneira de trabalho. O trabalho do gerente não consiste em apenas planejar, organizar, dirigir e controlar. Tais funções diluem-se e combinam-se com o desempenho dos papéis, envolvendo os recursos humanos e a tomada de decisões.

Diante dessa perspectiva, Mintzberg (1973) identificou dez papéis gerenciais, definindo papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificáveis. Ele reuniu os dez papéis gerenciais em grupos: papéis interpessoais; papéis de informação; e papéis de decisão. Os papéis interpessoais provêm diretamente da autoridade formal e envolvem relacionamentos interpessoais: papel ligado à imagem do chefe, papel do líder e papel de contato. Os papéis de informação estão relacionados à obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização, e vice-versa, e foram subdivididos em: monitor, disseminador e porta-voz. Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões relacionadas a novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recurso e negociações com representantes de outras organizações, conforme ilustrado na Figura 1. Segundo ao autor, os dez papéis descritos não são facilmente separáveis.

⁶ Professor e pesquisador na McGill University desde 1968. Escritor de 13 livros e 150 artigos sobre estratégia de gerência e negócios. Considerado um dos maiores especialistas mundiais em estratégia, Mintzberg dirigiu a sua obra para três temas principais: Elaboração de estratégias; Formas como os gestores distribuem o tempo e como funcionam os seus processos mentais; e como são desenhadas as organizações para se adaptarem às suas necessidades.

Figura 1 – Dez papéis que os gerentes desempenham



Fonte: Mintzberg, 1973

O desempenho de qualquer papel gerencial depende da posse e do aprimoramento de habilidades (MINTZBERG, 1973). Entende-se por habilidade as competências necessárias para o desempenho de determinadas tarefas. Mintzberg (1973) enfatiza que a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades. O autor classificou as habilidades em: de relacionamento com colegas; de liderança; de resolução de conflitos; de processamento de informações; de tomar decisões em condições de ambiguidade; de alocação de recursos; de empreendedor; e de introspecção.

Ao se propor a apresentar um esforço de síntese quanto às diversas abordagens e contribuições acadêmicas ao papel gerencial, não só reconhece a dificuldade de se definir o papel do gerente como também conclui “que a alternativa mais sensata é a de tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cuja organização se faz de forma fragmentada e intermitente” (KOTTER, 2002 p. 49). Para tanto, essa constatação impõe desafios à investigação do fenômeno do gerente e da função gerencial, ao exigir esforços qualitativos dos indivíduos, para resgatar a construção de seu papel.

Carreira, Ajamil e Moreira (2001) acreditam que não existe definição exata das atribuições e dos comportamentos gerenciais, pois a função gerencial tem um lado racional de previsão e antecipação de ações e um lado irracional e intuitivo, decorrente da imprevisibilidade, da ambigüidade, da fragmentação e do imediatismo que fazem parte do cotidiano gerencial. Desse modo, as autoras apontam que as habilidades e qualidades necessárias a um gerente referem-se ao aspecto organizacional de domínio do contexto, ao aspecto interpessoal de comunicação e interação, e ao aspecto individual de autoconhecimento, iniciativa, coragem, integridade e persistência.

Melo (1996) constata que essas contradições e dualidades são agravadas atualmente em função da necessidade de o gerente ser competitivo e cooperativo ao mesmo tempo; ser individualista e trabalhar em equipe; ter iniciativa e trabalhar conforme as regras; ser flexível e perseverante; e utilizar a sua raiva e ser duro e usar sua suavidade e ternura; propor questionamentos e eliminar dúvidas; trabalhar o conflito e ignorar as posições conflituosas.

Para Melo (2000), a função gerencial, no seu conjunto, apresenta fases distintas segundo os contextos social, tecnológico e político, sinalizando uma evolução do modelo de gestão considerado mais apropriado às organizações contemporâneas. Desta forma, estas fases surgem de acordo com o nível de desenvolvimento de cada organização, podendo ser destacadas em quatro fases: (1) profissionalização da função gerencial, (2) de modernização da função gerencial, (3) do exercício da função gerencial como parceria dupla e (4) da função gerencial compartilhada. A primeira fase retrata o gerente deixando o papel de burocrata em busca do conhecimento para assumir o papel de gerenciador de pessoas e de processos. A segunda fase incide na modernização da função gerencial, quando o gestor percebe o imperativo de mudanças na sua forma de trabalhar, começa a entender o todo da organização e busca a eficiência e um melhor desempenho dos integrantes, obter resultados organizacionais. A terceira fase destaca a função gerencial como uma parceria com os subordinados e a organização, para que o gerente obtenha sucesso. A quarta fase refere-se à função gerencial compartilhada, em que acontece uma mudança da perspectiva da ação

gerencial em relação à função do gerente, incluindo no processo a equipe e as práticas de *empowerment*, ou empoderamento de pessoas e de equipes. Trata-se de formas de construir novos mecanismos de tomada de decisões e de responsabilidades compartilhadas. Em verdade, trata-se de novas concepções do exercício do poder no ambiente organizacional.

O mal-estar na gerência está diretamente ligado a mudanças ocorridas na organização. Devido a isso, os gerentes são regularmente submetidos a tensões conflituosas e contraditórias, que os levam a questionar a eficácia de suas práticas (DAVEL e MELO, 2005). Segundo os autores, esse duplo movimento de racionalização e flexibilização se apóia em um rol de programas de mudança gerencial, cultural ou tecnológico:

De um lado, os esforços de racionalização das empresas os obrigam a adotar medidas draconianas para intensificar o controle das atividades desenvolvidas; de outro, a busca de uma maior flexibilização exige dos gerentes práticas mais democráticas, que favoreçam a autonomia dos indivíduos (p.44).

De acordo com os estudos de Davel e Melo (2005), o sentimento de mal-estar vivenciado pelos gerentes intermediários está relacionado à falta de perspectiva de futuro, pelo aumento da pressão no tocante a metas de desempenho, imprecisão da definição das tarefas e responsabilidades, pouca consideração ou reconhecimento por parte da chefia, deterioração do clima organizacional, redução/achatamento dos níveis organizacionais e aumento nos meios de controle.

Para os autores, o mal-estar gerencial, além de ser causado pela intensificação do trabalho, está associado à destruição das redes sociais e ao processo de comunicação ambíguo entre gerentes e chefias, acentuado pelas reestruturações organizacionais. Esse mal-estar também alcança os domínios das esferas pessoal e familiar. O aumento significativo da jornada de trabalho e as tarefas que são levadas para ser terminadas em casa comprometem o relacionamento com os familiares.

Neste contexto de mudanças, ocorridas no século XX, o gerente assume uma posição difícil e delicada. Ele se encontra no meio de uma longa hierarquia, tendo que lidar com

as questões conflituosas, perdendo a especialidade técnica e se desiludindo na perspectiva de carreira. Vivenciam pressões e insegurança no cotidiano de trabalho e à medida que a pressão competitiva aumenta, cresce a insegurança no emprego (BENNIS, 2002). Segundo Zille, Braga e Marques (2008), a insegurança nas relações decorrentes das cobranças, das dificuldades nas relações interpessoais e da introdução de recursos tecnológicos é comum no ambiente organizacional, provocando inovações nas estratégias de gestão. Nesse sentido, os gerentes são impulsionados a se posicionarem de modo diferente, assumindo novas responsabilidades e novas formas de pensar os problemas e os princípios teóricos e tecnológicos, além de terem que superar inúmeros desafios.

Desta forma, à função gerencial estão associados numerosos fatores capazes de alterar o nível de ansiedade e o nível de tensão, resultando em estafa ou esgotamento físico-mental (ZILLE, 2005). Entre os fatores desencadeantes de pressão no trabalho citados pelo autor, destacam-se: dificuldade de relacionamento (com pessoas difíceis); mudanças (físicas), prazos (excessivos, determinados e urgentes), tomada de decisão (podendo afetar muitas pessoas), recuperação de desempenho (problemas financeiros), gerenciamento eficaz (pouco recurso e sem apoio), correção de erros (antecessores), excesso de viagens; gestão de conflitos (equipe) e interface com diversos clientes (internos e externos).

De acordo com Davel e Melo (2005) o gerente não desempenha um trabalho neutro em termos de relação de gênero. As sociedades capitalistas foram construídas e constituídas com base na divisão sexual do trabalho, que tende a reproduzir tal modelo nas organizações, exercendo significativa influência nas possibilidades de ação das mulheres que executam a função de gerência. No estudo de Melo (2005) as gerentes canadenses desenvolveram estratégias para se desprenderem das questões de gênero, afirmando que não era a sua identidade sexual que prevalecia no ambiente organizacional, mas questões pessoais, descartando a possibilidade de discriminação por causa do gênero. Em outro estudo, Bruschini e Lombardi (2000) aprofundam a questão quando se propõem a estudar a construção da identidade de gerentes de três

empresas francesas. As gerentes construíam sua identidade como grupo profissional muito mais em função das expectativas projetadas pelos outros do que suas próprias aspirações.

Em seu estudo, Melo (1999) analisa um grupo de gerentes femininas em dois setores distintos: industrial e bancário. No industrial para a mulher sobressair em sua função, ela precisa superar o homem num “gueto masculino”, adquirindo características masculinas, como ser menos vulnerável ao estresse e à sobrecarga de trabalho. Já no setor bancário não há evidências suficientes quanto ao fato de ser homem ou mulher, mas com a competência e resultados obtidos. Mesmo assim, as mulheres continuam recebendo menos que os homens que assumem o cargo de gerentes.

Para Davel e Melo (2005), o fato de as mulheres terem conquistando, ao longo de décadas, sua inserção, participação e crescimento profissional no âmbito organizacional, fez sugerir uma nova dinâmica na relação de gêneros e adontando novos contornos.

No estudo de Galeazzi (2001), por exemplo, as relações pessoais e familiares das gerentes estudadas estavam lentamente se alterando, devido à reconstrução dos papéis sexuais imposta pelo trabalho. Apesar dessa modificação no papel sexual das gerentes, a função de esposa não sofreu alteração, pois todos os cuidados domésticos e familiares ainda continuam de competência da mulher, mesmo que esta trabalhe o mesmo tanto ou até mais que o marido. As reestruturações organizacionais impuseram às organizações a necessidade de um gerente dirigido quase que exclusivamente ao cliente. Este motivo explica o incremento da participação feminina nesses cargos. Duas questões são sempre levantadas. De um lado ressalta-se a qualificação feminina para lidar com o cliente, sua paciência e simpatia, o que permite um melhor atendimento para clientes menos informados e que necessitam uma maior orientação. De outro lado, no entanto, muitos funcionários e até diretores de banco reconhecem que o cargo de gerência perdeu muito da autoridade e poder na estrutura bancária quando comparado aos anos 1950 e 1960. Épocas em que ser gerente de banco era um status na

sociedade, um cargo muito cobiçado e que apenas os competentes conseguiam atingir tal posto de trabalho (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001).

O profissional de nível gerencial que se insere nessa nova realidade pertence a uma cultura empresarial em que, segundo Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2003), as pessoas trabalham mais horas e mais arduamente a fim de atingir o sucesso pessoal e as recompensas materiais.

Com todas as mudanças organizacionais e com a implementação novos modelos pelas organizações, a gestão começam a se estabelecer de maneira diferente, onde o gerente se vê em uma rotina diária cada vez mais desgastante e tendo que dar mais atenção às tensões decorrentes das pressões excessivas vivenciadas no ambiente de trabalho.

3 METODOLOGIA

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. Em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Dessa afirmação pode-se concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, *mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos* (LAKATOS e MARCONI, 1985)

Na ciência, a metodologia é constituída de instrumentos básicos, que se dispõem em sistemas e traçam, de modo ordenado a forma de proceder do cientista para alcançar seu objetivo ao longo do percurso (COLLINS e HUSSEY, 2005).

3.1 Métodos de Pesquisa

A abordagem aqui adotada é constituída de procedimentos gerais, baseados em princípios lógicos, permitindo sua utilização em várias ciências.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foram utilizados instrumentos mais adequados para explicitar a dinâmica das relações sociais no âmbito do conhecimento científico. Para isso, o método de pesquisa utilizado teve o caráter qualitativo, pelo fato de a natureza do estudo estar fundamentada na psicodinâmica do trabalho, tendo em vista que se procura obter entendimento dos motivos e das razões pertinentes a situações e fatos descritos pelos trabalhadores (TRIVIÑOS, 1987). Por outro lado,

Vergara (1998) afirma que:

A pesquisa terá um caráter qualitativo permitindo uma investigação partindo das perspectivas das pessoas envolvidas, considerando todos os pontos de vistas relevantes. Assim os dados coletados e analisados ajudarão a identificar e entender melhor a dinâmica do fenômeno e suas relações (VERGARA, 1998, p. 35).

Trata-se de uma pesquisa descritiva. Collins e Hussey (2005) definem que a pesquisa descritiva tem por premissa buscar a resolução de problemas, melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, com base em entrevistas com peritos, para a padronização de técnicas e validação de conteúdo. Segundo os próprios autores, a pesquisa de campo é realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou dispõe de elementos para explicá-lo e a pesquisa bibliográfica é importante para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho. Também, a pesquisa não deixa de ser um estudo de caso, conforme ilustrado por Yin (2001):

O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (YIN, 2001, p 65).

Neste trabalho, também foi utilizada a abordagem de pesquisa quantitativa, com o intuito de obter parâmetros norteadores do diagnóstico, para uma descrição geral da amostra quanto aos indicadores de prazer e sofrimento no trabalho. Segundo Vergara (1998), este tipo de investigação mostra-se, geralmente, apropriado quando existe a possibilidade de recolher medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação de resultados, utilizando-se métodos estatístico para a análise dos dados.

O método quantitativo, nesta pesquisa, contribuiu para a melhor análise dos dados coletado. Ou seja, os resultados dos questionários foram utilizados como complemento para as respostas obtidas com base nas entrevistas semiestruturadas. É necessário deixar claro que esta pesquisa é de caráter qualitativo, pois o intuito do estudo é analisar as vivências de prazer e sofrimento de mulheres gerentes do setor bancário na cidade de Belo Horizonte e como as essas variáveis interferem nas questões subjetivas e nas relações construídas por ele (TRIVIÑOS, 1987)

A utilização de métodos quantitativos na pesquisa tem o caráter de complementariedade e se traduz na tentativa de buscar uma visão mais abrangente da percepção compartilhada pelas gerentes das vivências de prazer e sofrimento no trabalho (VERGARA, 1998).

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise desta pesquisa compõem-se de agências de banco variadas. Os sujeitos da pesquisa são as mulheres gerentes que trabalham nessas agências, situadas em Belo Horizonte. A escolha de mulheres bancárias se justifica pela entrada da mulher no mercado de trabalho, com sua tripla jornada, e pelo processo de reestruturação bancária no País e suas consequências para a vida dessas trabalhadoras. Essa reestruturação bancária aconteceu no final dos anos de 1980, passando pelos anos 1990 - principalmente a partir da metade desta década, quando o Plano Real, ao lograr êxito na estabilização da economia, impôs forte processo de ajuste aos bancos instalados no País. Como resultado dessa nova organização bancária, os trabalhadores passaram a apresentar altos índices de estresse, patologias e sofrimento no trabalho. Na parte quantitativa deste estudo, o contingente de mulheres respondentes à escala de prazer e sofrimento no trabalho (EISPT) foi 30 participantes. Pelo fato de esta pesquisa ser caracterizada como qualitativa, foi necessário dar voz a essas gerentes. Dessas gerentes respondentes à EISPT, foram selecionadas 10 para participarem das entrevistas semiestruturadas. Elas puderam manifestar, por meio de suas percepções, conhecimentos e seus sentimentos as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, enriquecendo a pesquisa com dados mais relevantes para a interpretação dos dados. A escolha desse número de mulheres aconteceu pela facilidade de acesso a elas, fazendo com que a amostragem fosse não probabilística, constituindo-se o estudo em um estudo de caso com gerentes no setor bancário.

A acepção dos sujeitos pesquisados obedeceu a alguns critérios, como: envolvimento no fenômeno, conhecimento amplo detalhado das circunstâncias envolvidas na questão

de pesquisa e capacidade de explicar a essência e o detalhe para compreensão do fenômeno (TRIVIÑOS, 1987).

3.3 Coleta de dados

Entre as diversas ferramentas disponíveis para a coleta de dados, optou por aquelas que melhor se adaptaram às características da pesquisa e ao objeto em análise (BARDIN, 2000). Para tal, os seguintes instrumentos foram utilizados: questionário de escala de prazer e sofrimento no trabalho (EISPST) e entrevistas semiestruturada.

A pesquisa bibliográfica permitiu localizar e consultar fontes diversas de informações escritas, para coletar dados específicos a respeito do tema da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Esses dados são provenientes de publicações impressas ou digitais em forma de livros, periódicos, resenhas, monografias, dissertações e teses.

A realização de entrevistas semiestruturadas proporcionou condições para a obtenção de informação que auxiliaram a análise e compreensão da dinâmica das vivências de prazer–sofrimento que permeiam as práticas gerenciais de mulheres no trabalho, tal como são percebidas pelas entrevistadas. De acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é um dos principais meios de que o investigador/pesquisador dispõe para realizar a coleta de dado, permitindo reunir fatos importantes relativos ao comportamento em situações definidas.

Seguindo um roteiro previamente elaborado e estruturado, a entrevista permitiu manter a padronização das perguntas, complementada por questões decorrentes das respostas obtidas, sem interferir na fala dos sujeitos da pesquisa. Permitiu também às entrevistadas expressarem sua subjetividade por meio das respostas. No transcorrer das entrevistas, procurou-se obter o máximo possível de informações, subjetivas e vivenciais, na intenção de compreender e apreender nos discursos dessas mulheres relatos obscuros e ocultos.

Para esta pesquisa, em um primeiro momento foram abordadas 30 mulheres que ocupam cargo de gerente em diferentes agências na cidade de Belo Horizonte, de modo que as mesmas responderam à escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho, elaborada por Mendes (1999). Dessa amostra inicial, foram selecionadas dez mulheres para participar da entrevista semi-estruturada. A entrevista semiestruturada foi desenvolvida a partir dos dados obtidos através da EISPT e de estudos já existentes a cerca do tema. O número de sujeitos da pesquisa foi suficiente para explorar as questões levantadas nessa pesquisa, pois ao longo das entrevistadas analisadas notou-se uma repetição das respostas das gerentes. Segundo Triviños (1987), quando as informações obtidas começam a se repetir entre os entrevistados pode-se encerrar as entrevistas.

As entrevistas e a coleta dos dados quantitativos foram realizadas no período de 15 de maio a 30 de junho de 2011. A escolha das entrevistadas se deu pelo processo conhecido como *Snowball*, ou bola de neve, em que as participantes iam indicando para a pesquisadora novas participantes para o estudo.

Primeiramente, todas as participantes do estudo responderam ao questionário de identificação, com dados sobre idade, estado civil, número de filhos, titulação, tempo de organização e tempo de atuação no cargo. Após esse preenchimento, foi-lhes entregue a EISPT. No intuito de enriquecer a pesquisa foi utilizado para a coleta dos dados quantitativos a escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (EIPST), a qual se divide em: fatores de prazer (2) e fatores de sofrimento (2). Os fatores de prazer são a realização profissional (ou seja, vivências de gratificação profissional, orgulho e identificação com o trabalho que faz gerando satisfação, prazer, motivação, orgulho, bem-estar, realização profissional e identificação com as tarefas que realiza); a liberdade de expressão (todas as vivências de liberdade para pensar, organizar e falar sobre o seu trabalho, gerando liberdade para usar o estilo pessoal, liberdade para falar sobre o trabalho com os colegas, solidariedade com os colegas, confiança nos colegas e liberdade para dizer o que pensa no local de trabalho). Os fatores de sofrimento aparecem relacionados a: esgotamento emocional, que condiz com as vivências de

frustração, insegurança, inutilidade e desqualificação diante das expectativas de desempenho, gerando esgotamento emocional, desgaste, estresse, insatisfação, frustração e inutilidade; e falta de reconhecimento, quer dizer, vivências relacionadas a injustiça, indignação e desvalorização. Esta escala pertence ao Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) elaborado por Mendes (1999) (**anexo B**). O Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – (ITRA) tem por objetivo investigar as inter-relações entre trabalho e riscos de adoecimento por meio de quatro escalas independentes: *escala de avaliação do contexto de produção de bens e serviços, escala de custo humano do trabalho, escala de indicadores de prazer-sofrimento no trabalho, escala de sintomas relacionados ao trabalho*. Todas são construídas com base em abordagens da Psicodinâmica do Trabalho e da Ergonomia da Atividade.

Na pesquisa foi utilizado apenas a escala de prazer e sofrimento no trabalho (EISPT), a qual foi aplicada na amostra de 30 mulheres. Cada instrumento recebeu um número de 1 a 30, apenas para o simples controle da pesquisadora em relação ao total respondido. O nome das participantes e das instituições bancárias foram mantidas em sigilo.

Nas entrevistas semiestruturadas, foi utilizado o recurso de áudio para a gravação das entrevistas, com a permissão das entrevistadas, possibilitando à pesquisadora estar mais atenta às atitudes, expressões, gestos e formas de responder às perguntas no decorrer da entrevista. Cada entrevista durou em média, de 45 minutos a 1 hora. Procurou-se não extrapolar esse tempo, devido aos afazeres das entrevistadas.

3.4 Tratamento de dados

A análise dos dados combinou análise quantitativa e análise qualitativa. Os dados obtidos na aplicação do instrumento de medida – Escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (EISPT) foram submetidos a uma análise estatística de natureza descritiva. As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo, utilizando as versões 8 e 9 do programa NVivo.

Em relação aos dados obtidos pela EISPT, realizou-se análise exploratória relativo aos fatores das vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Os resultados foram identificados por meio dos dados com base nas médias e nos desvios correspondentes a cada fator. A escala de prazer e sofrimento no trabalho é de sete pontos e tem por objetivo avaliar as ocorrências de prazer e sofrimento nos últimos seis meses. Foi atribuído um valor para cada frequência correspondente. Por exemplo, a frequência *0=nenhuma vez* recebeu o valor de 1 ponto e assim foi feito com as demais frequências chegando-se ao máximo de 7 pontos. Isso possibilitou obter a soma dos resultados para os itens e os fatores de prazer e sofrimento sendo, que dessa soma foi possível extrair as médias e os desvios-padrão dos indicadores pesquisados.

Em relação às entrevistas individuais, o tratamento dos dados foi realizado com base na análise de conteúdo, segundo a metodologia preconizada por Laurence Bardin (2000), compreendendo-se como análise de conteúdo o conjunto de técnicas de análise da comunicação que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2000).

Como técnica foi utilizada a análise de categorial temática, a qual consiste no desdobramento do texto em unidades, em categorias a partir da investigação dos temas do discurso. De acordo com Bardin (2000), entre as diferentes possibilidades de

categorização, a investigação dos temas ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discurso direto e as significações manifestas e simples.

As entrevistas foram transcritas e analisadas com base no programa de análise de conteúdo NVivo. É um software de pesquisa qualitativa que permite ao pesquisador gerir, formar e atribuir sentido as informações contidas nas entrevistas, áudios, figuras ou vídeos. Os temas foram categorizados pelo critério de semelhança de significados semântico e lógico.

Dessas categorias, a fim de permitir a comparação entre as entrevistadas, agruparam-se as análises de conteúdo das entrevistas segundo os fatores indicadores de prazer e sofrimento, fazendo surgir novas análises e categorias.

O processo de agrupamento das categorias de todas as entrevistas foi realizado pela associação de ideias consideradas semelhantes. Ao longo desse processo, o discurso das entrevistadas foi preservado na íntegra para que cada detalhe apresentado nas falas fossem captados e transcritos, dando sentido ao contexto das entrevistas.

3. 5 Caracterização do setor pesquisado

A análise do trabalho bancário no Brasil, realizada por diversos autores (Garcia, 1999; Larangeira, 1997; Segnini, 1998), aponta para uma desqualificação do trabalhador, decorrente do desenvolvimento tecnológico e das mudanças nas formas de gestão. Os autores mostram que o domínio do saber da profissão existente antes da década de 1930, foi degradando-se com o início da mecanização e intensificando-se com a introdução dos computadores, estando esse processo intensamente ligado à configuração econômica e social do período.

Conforme Segnini (1998), durante a década de 1920, as características do trabalho bancário são assim configuradas: estilo de gestão paternalista; organização do trabalho

em que não havia funções fixas (estas eram distribuídas na base da confiança pessoal); e trabalho realizado manualmente (não havia máquinas de calcular). Somente a partir da década de 1930, com a permissão da escrituração à máquina, é que as tarefas foram facilitadas. No período compreendido entre a década de 1930 e os primeiros anos da década de 1960, a racionalização, como forma de gestão, desenvolve-se concomitantemente com a mecanização do trabalho bancário.

Desde a “Reforma bancária”, de 1964, o volume de serviços prestados pelos bancos cresceu intensamente, em função do crescimento econômico e da diversificação dos serviços prestados. Os bancos passaram a receber tributos e contribuições da previdência social, a fazer operações de cobrança, venda de seguros, a administrar diferentes tipos de investimentos e a oferecer linhas de crédito, entre outros serviços.

A intensificação do processo de reestruturação bancária pode ser compreendida no contexto das mudanças ocorridas no setor produtivo, em geral, a partir da década de 1970. Mas, além de refletir um fenômeno global, a reestruturação das instituições financeiras no Brasil nos anos 1980 e 1990, teve configuração específica, em função dos diversos planos governamentais de estabilização econômica, o que as levou à adoção de inovações tecnológicas e de gestão, sempre em busca de mais lucros e redução de custos, especialmente de pessoal.

Em 1986, o governo iniciou a implantação de políticas econômico-financeiras (Plano Cruzado) para estabilizar a economia e conter a inflação e os lucros financeiros. Começou, então, uma intensa reestruturação operacional nos bancos, de forma a conseguir manter o lucro sem a chamada “ciranda financeira”, que permitia o lucro fácil. Essa reestruturação compreendeu a redução dos custos operacionais, com racionalização e otimização do uso da informática, o fechamento de agências, a exclusão das contas pequenas, consideradas não rentáveis, e demissões progressivas de funcionários e a terceirização de diversas atividades.

Com o Plano Real em 1994, conseguiu-se provocar a queda brusca da inflação e a consequente estabilização de preços. Segundo Paula e Marques (2001), com a perda das receitas de *floating*, a remonetização da economia e o crescimento do consumo resultante da queda da inflação os bancos puderam, num primeiro momento, manter suas receitas por meio do aumento do crédito e da cobrança de tarifas sobre os serviços financeiros, mas esse novo ambiente fez com que algumas entidades financeiras passassem por sérios problemas, apresentando elevados índices de inadimplência, não conseguindo superar as dificuldades advindas da perda dos ganhos inflacionários

O período 1994 - 2004 foi marcado por essas transformações expressivas no setor bancário. A estabilização da moeda, o saneamento do mercado financeiro, a abertura aos bancos estrangeiros, a privatização dos bancos estaduais, o fluxo crescente de capitais internacionais, o impacto das crises externas e as exigências regulatórias são alguns dos fatores que influenciaram uma mudança sem paralelos na história bancária. Cerca de metade dos bancos existentes antes da estabilização, ou mudaram de controle ou deixou de existir (Antunes, 2001).

Essa nova forma de organização do trabalho bancário teve, como consequência dentre várias outras, a substituição progressiva de trabalhadores pela máquina, gerando enorme diminuição de empregados bancários. No que se refere à automação, houve um forte investimento na migração do maior número possível de transações bancárias para o ambiente de microcomputadores, que permitem conexões eletrônicas diretas dos clientes com o banco (*home-banking, office-banking e internetbanking*) ou em salas de auto atendimento, estrategicamente localizadas fora da agência, o que contribuiu para que as agências diminuíssem de tamanho e se tornassem pontos de negócio com atividades altamente especializadas.

A estrutura operacional e de gestão dos bancos também se modificou nessa fase da automação (LARANGEIRA, 1997). Houve maior ênfase no trabalho em equipe, com maior poder decisório para os empregados, e na qualidade do atendimento. Ocorreu a

tendência à diminuição dos níveis hierárquicos para dois níveis: as funções de gerentes e às de atendentes. As funções de atendentes deverão ser eliminadas no futuro e todos deverão desempenhar a função de gerente, constituindo equipes de vendas e negócios, de forma que o cliente possa realizar todas as operações com o mesmo funcionário.

Apesar da crescente redução do número total de trabalhadores no setor bancário, percebe-se o aumento da participação feminina. Assim, a feminização do trabalho bancário coincide como tendência de as mulheres ocuparem cargos menos valorizados, implica uma diferenciação salarial, pois os trabalhadores de tempo integral recebem em torno de 25% a mais que seus colegas com jornadas de seis horas. No setor bancário, Segnini (1998) aponta que o maior número de trabalhadoras está nas agências bancárias, onde desenvolvem atividades de suporte e atendimento ao cliente e ocupam, primordialmente, os cargos de tempo parcial, como escriturário e caixa.

Em decorrência disso, o setor bancário é apelidado em alguns contextos de “gueto rosa”, “gueto do emprego feminino” (Segnini, 1998) ou “*pink collar*”. No Brasil, esta realidade de feminização do trabalho bancário ocorreu simultaneamente ao processo de difusão da informatização e das mudanças na organização do trabalho, especialmente a partir da década de 1970.

De janeiro a dezembro de 2010, 57.450 trabalhadores foram admitidos no setor bancário no Brasil. O saldo positivo de emprego em 2010 significou a expansão de 5,19% do estoque de empregos na categoria. Na última divulgação da RAIS (Relação Anual de informações Sociais), referente a 2009, eram 462.164 mil bancários. As mulheres ocupam 53% do total de vagas criadas em 2010 no setor bancário, totalizando 12.735 novos postos de trabalho, enquanto 11.297 ou, 47%, são ocupados por homens (ANTUNES, 2001).

O aumento da participação feminina é notável, com as mulheres ocupando hoje quase a metade dos cargos do setor bancário brasileiro. Contudo, questiona-se se as

condições oferecidas às mulheres neste setor são as mesmas oferecidas aos homens em termos de salário, oportunidade de crescimento profissional e jornada de trabalho.

Para cumprir suas novas funções, essas mulheres deveriam ser bem mais qualificadas, com amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio de tecnologia para a realização de simulações financeiras e habilidade de relacionamento com clientes e com a equipe de vendas, e precisaram saber lidar com tarefas não prescritas, diferentemente das exigências anteriores, nas quais bastaria seguir fielmente o manual.

Se, de um lado, aumentou a qualificação da profissional bancária nesta fase, de outro aumentou a carga de trabalho e das pressões. A realização dos treinamentos passou a ser feita fora do horário de trabalho e em finais de semana, e grande parte dos processos de requalificação, que anteriormente eram oferecidas pela empresa, passaram a ser de responsabilidade do trabalhador e tornaram-se pré-requisitos para promoções, novas contratações e, até, para sua manutenção no emprego.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo subdivide-se em três seções. Na primeira, apresentam-se as características do grupo de estudo e sua trajetória profissional. Na segunda, apresentam-se os resultados das análises descritivas dos dados obtidos a partir da aplicação da escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (EISPT) e as médias dos fatores relativos às vivências de prazer e sofrimento. Na terceira, descrevem-se os resultados relativos às entrevistas individuais obtidas por meio das análises de conteúdo realizadas com 10 gerentes bancárias.

5.1 Conhecendo as bancárias e sua trajetória

Buscou-se analisar a dinâmica das vivências de prazer e sofrimento de mulheres gerentes bancárias na cidade de Belo Horizonte. Para atingir tal objetivo, foram descritas as características dessas mulheres e suas percepções sobre prazer e sofrimento no trabalho.

Foram realizadas neste primeiro momento análises descritivas para apuração das características da amostra e das médias dos indicadores de prazer-sofrimento no trabalho obtidos com base na escala de prazer e sofrimento no trabalho (EISPT). Os dados relativos à idade mostram que 15% das gerentes têm até 25 anos; 36%, de 25 a 30 anos; 44%, de 31 anos a 40 anos; e 5% mais de 41 anos.

Em relação ao nível de escolaridade, todas as gerentes possuem ensino superior completo. Dessas, 36,3% cursaram uma especialização ou MBA. Dentre as áreas mais citadas na formação acadêmica das entrevistadas 45% se formaram em Administração, 23% em Ciências Contábeis, 21% em Economia e 11% em outras áreas. Das entrevistadas que possuem MBA ou Especialização, 56% fizeram na área de Finanças, 35% em Gestão de Pessoas e 9% em áreas afins. De acordo com o Sistema Estadual de Análise de Dados (IBGE, 2010), 2000 a 2010 o percentual de pessoas com ensino superior completo no mercado de trabalho passou de 11% para 15% da população

economicamente ativa (PEA). Entre as mulheres essa proporção foi de 20%, enquanto os homens correspondem a 13%. Em 2000 a maioria da PEA com nível superior era composta por homens (51,3%), sendo que em 2010 a vantagem passou a ser, claramente, das mulheres (53,6%).

De maneira geral, pode-se associar o elevado grau de escolaridade dessas gerentes bancárias às mudanças ocorridas no setor bancário, que passaram a exigir um funcionário apto a lidar com as novas tecnologias em constante processo de modificação e que exige aprendizado renovado.

Quanto ao estado civil e ao número de filhos, 80% da amostra não é casada e não possui filhos. Do restante, 15% são casadas e possuem pelo menos um filho, e 5% são casadas e não possuem filhos.

Observou-se que o tempo médio de atuação das entrevistadas nas organizações variou de 5 a 10 anos, com média de 7,3 anos. De acordo com o IBGE (2010), 57,8% dos bancários estão no emprego há mais de 10 anos ou mais.

Quanto ao número de horas trabalhadas diariamente, todas as gerentes disseram que começam a trabalhar às 9 da manhã e só conseguem sair depois das 19 horas, chegando, às vezes, sair às 21 horas. A média de horas trabalhadas por essas mulheres variou de 10 a 12 horas por dia.

A jornada de trabalho dos bancários foi fixada em 6 horas diárias e/ou 30 horas semanais, com folga aos sábados, sendo conquista histórica da categoria, fruto da greve nacional realizada em 1932. Entretanto, somente em 1962, após nova greve nacional, esta conquista se transformou em lei, de acordo com art. 224, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Ainda de acordo com a CLT, as horas extras trabalhadas pelos bancários devem ser devidamente pagas como estabelecido na lei ou no contrato de trabalho. Entretanto sabe-se que os bancários, principalmente os que assumem cargos de confiança, fazem horas extras no trabalho não recebendo pelo

serviço prestado, como é o caso das gerentes entrevistadas, principalmente aquelas que atuam em organizações privadas.

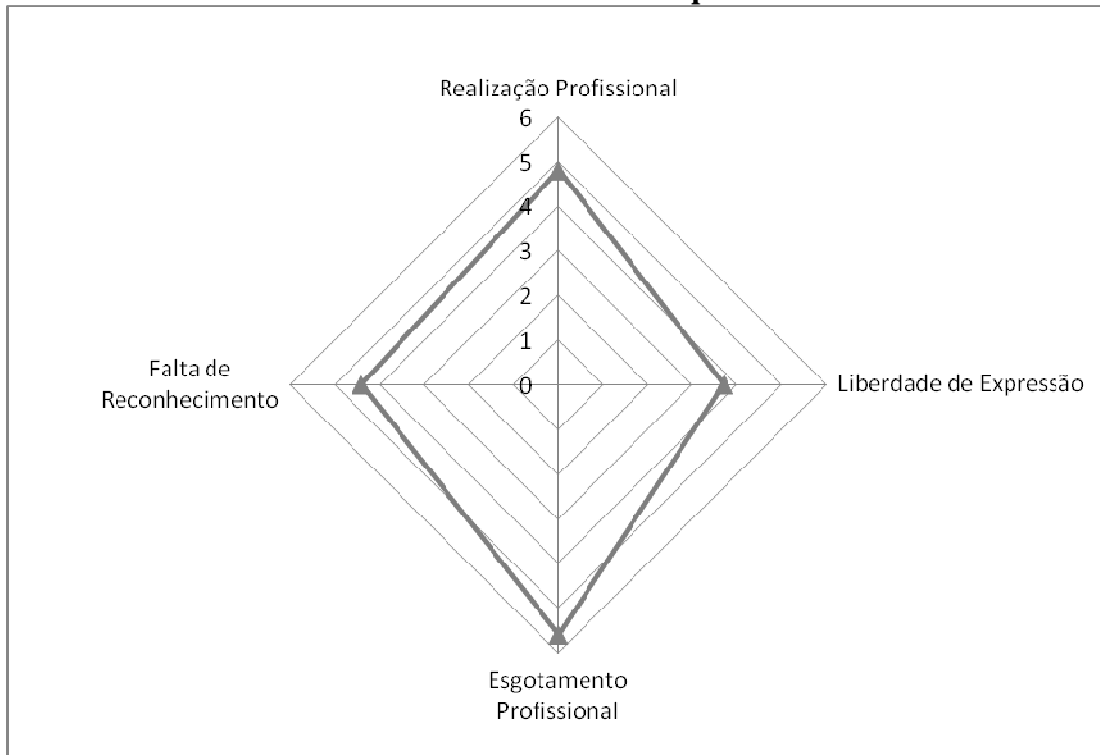
As gerentes dessa pesquisa apresentaram faixa etária entre 31 a 40 anos. Todas possuem nível superior, sendo a área de concentração o curso de Administração. Uma parcela significativa da amostra não é casada e não possui filhos. O número de horas trabalhadas variou de 10 a 12 horas por dia e o tempo médio de atuação variou de 5 a 10 anos.

5.2 As vivências de prazer e sofrimento das gerentes respondentes da Escala de Indicador de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EISPT)

Sobre os dados de prazer-sofrimento no trabalho, foram analisados 30 questionários de escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho elaborada por MENDES (1999), no intuito de estabelecer o cenário atual dessas gerentes que será utilizado como pano de fundo para as análises das entrevistas.

A análise descritiva dos resultados obtidos a partir da aplicação da escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho é apresentada com base no enfoque atribuído aos fatores mensurados pelo instrumento: realização profissional e liberdade de expressão (indicadores de vivência de prazer no trabalho); e esgotamento profissional e falta de reconhecimento (indicadores de vivência de sofrimento no trabalho). O Gráfico 2 apresenta as médias para cada um dos fatores relacionados às vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

Gráfico 1 – Médias obtidas dos fatores de prazer-sofrimento no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com MENDES (2007), as vivências de prazer são classificadas em três níveis distintos da avaliação. Assim, consideram-se como resultados para vivências de prazer: acima de 4 mais positiva; entre 3,9 e 2,1, moderada, crítica; e abaixo de 2, grave. Para os fatores de sofrimento, a análise deve ser feita seguindo a seguinte classificação: acima de 4, negativa; entre 3,9 e 2,1, moderada, crítica; e abaixo de 2, menos negativa, mais satisfatória.

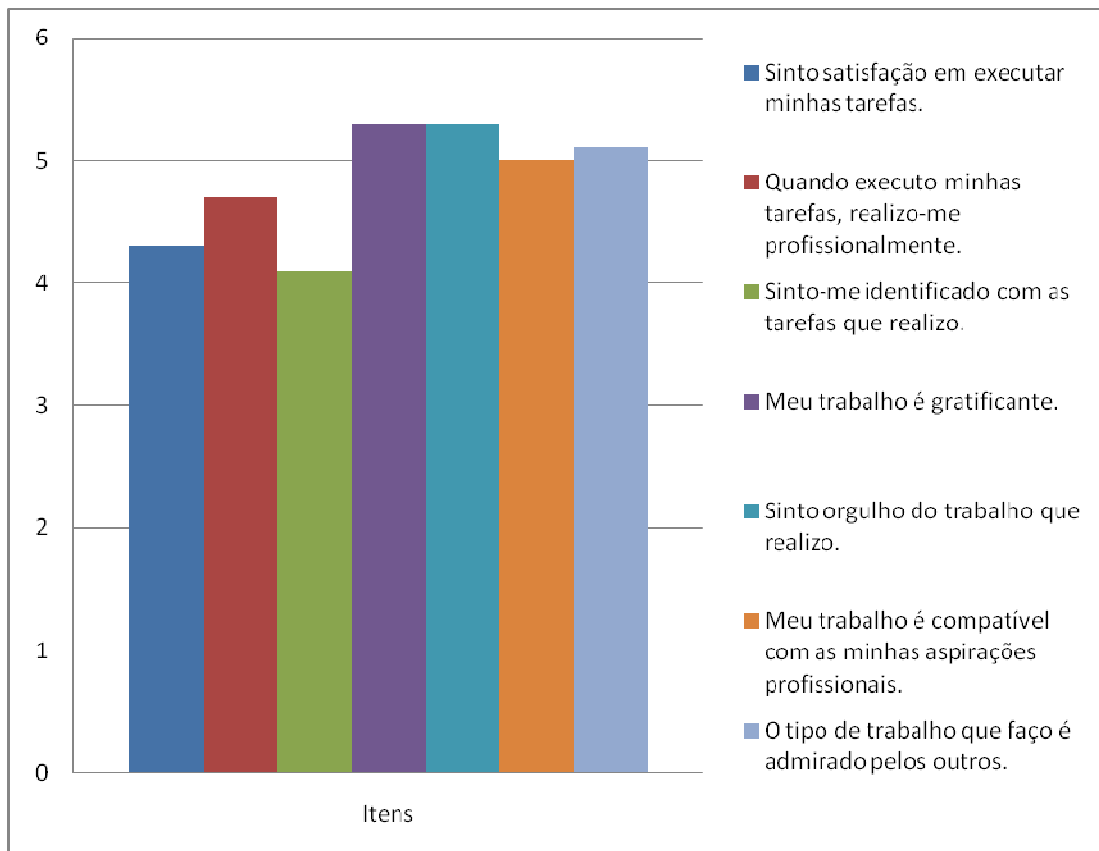
Considerando que a EISPT é uma escala de 7 pontos, tendo como ponto médio o valor 3,5, os resultados evidenciam que os fatores de prazer e de sofrimento no trabalho estão acima da média. Analisando os fatores de prazer, as gerentes demonstraram vivenciar o indicador **de realização profissional** (4,8) de forma positiva, enquanto o indicador de **liberdade de expressão** de forma moderada (3,7). Os fatores de sofrimento são vivenciados pelas gerentes de maneira grave. Tal fato indica que o grupo vivencia negativamente **esgotamento profissional** (5,6) e **falta de reconhecimento**

(4,4). Assim, parte-se da hipótese de que essas gerentes apresentam mobilização subjetiva no trabalho. Isso pode ser explicado pelas altas médias obtidas nos fatores de prazer, principalmente nos itens como “Meu trabalho é admirado pelos outros”, “Sinto orgulho pelo que faço” e “Meu trabalho é gratificante” apresentaram médias positivas. Nota-se que a realização profissional dessas gerentes está mais atrelada aos itens que apresentam uma ligação com o reconhecimento do trabalho realizado. A mobilização subjetiva viabiliza a dinâmica do reconhecimento, que é definida por Dejours (1997) como um modo específico de retribuição simbólica dada ao sujeito como compensação por sua contribuição aos processos da organização do trabalho, pelo engajamento da subjetividade e da inteligência (Gráfico. 2)

Os dados ainda apontam que os indicadores de sofrimento **esgotamento profissional** e a **falta de reconhecimento** apresentaram médias classificadas por MENDES (2007) como grave. Sabe-se que o setor bancário é um ambiente com alto nível de estresse ocupacional. No estudo de Zille, Braga e Marques (2008), os gerentes de agência bancária são os que apresentam maior incidência de estresse, sendo classificado em níveis intensos e muito intensos de estresse.

O gráfico 3 apresenta a análise das médias dos itens que compõem o fator **realização profissional** aponta que todos os itens apresentaram médias acima de 3,5, o que revela forte vivência. Corroborando com as ideias de Mendes (2007) e Ferreira e Mendes (2001), as gerentes reconhecem a importância do seu trabalho, sentem orgulho do seu trabalho e acreditam que o trabalho por elas realizado é gratificante.

Gráfico 2 - Médias dos itens integrantes do fator realização profissional



Fonte: Dados da pesquisa

Para Mendes (2007), a realização profissional pode estar relacionada ao reconhecimento pelo trabalho realizado. O reconhecimento é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho. Possibilita aos sujeitos a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivências de prazer e de realização de si mesmo.

O reconhecimento implica uma mobilização política e as condições para construir e modificar a realidade, resultado da negociação diante da multiplicidade de divergência e interesses inerentes ao trabalho. (FERREIRA E MENDES, 2003 p. 57)

Outro ponto importante sobre as análises do fator **realização profissional** envolve a solidariedade e o reconhecimento do trabalho existente entre os colegas. Neste sentido, identifica-se a importância do reconhecimento do trabalho pelo “outro”, estabelecendo

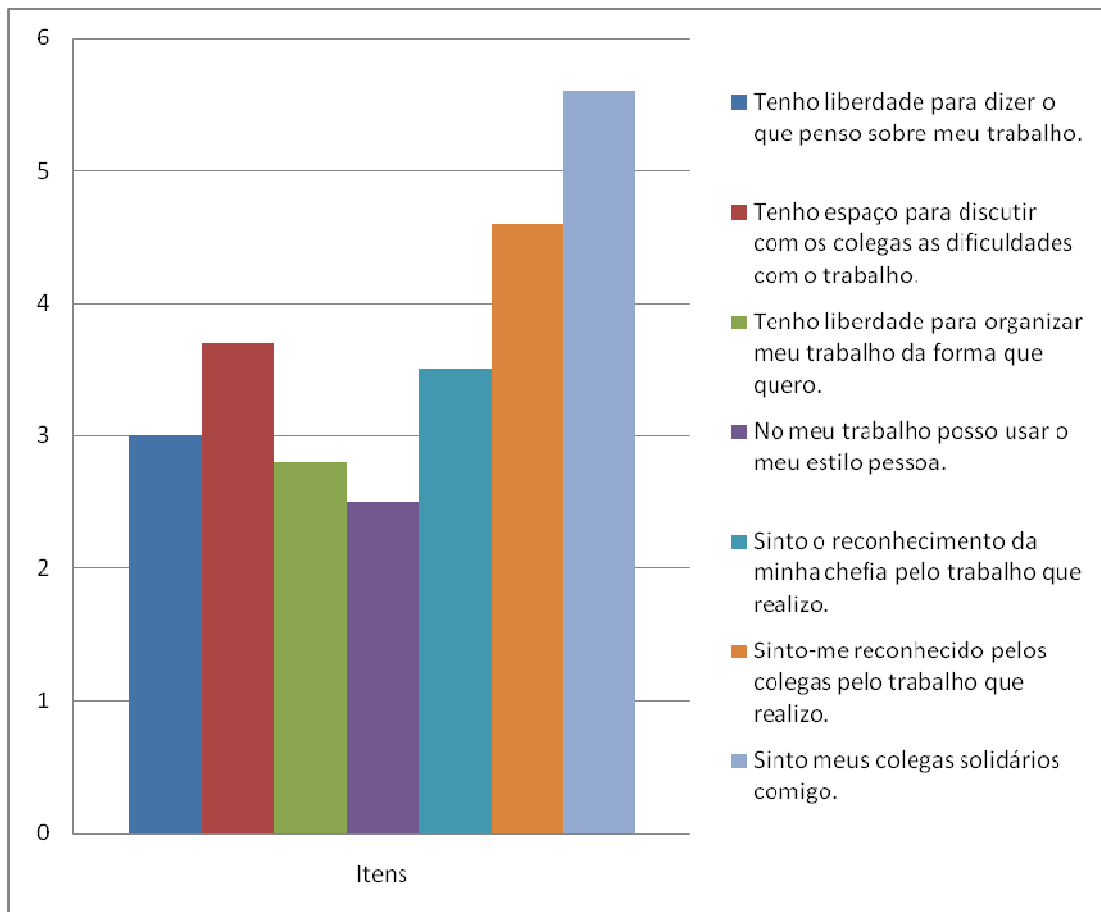
uma dialética do “eu” – indivíduo – com o “outro”, mediada pelas representações e significação socialmente construídas no ambiente de trabalho.

Segundo Mendes (2007) e Ferreira e Mendes (2001), a construção da identidade mobiliza processos de retribuição simbólica, de reconhecimento do trabalhador em sua singularidade pelo outro, por meio das suas contribuições à organização do trabalho, especificamente aquelas dirigidas à superação das contradições entre a organização prescrita e real. Produz-se dinamicamente, em um processo de troca com o meio, com os contextos histórico, pessoal e social nos quais o indivíduo está inserido.

Entretanto, ao mesmo tempo em que o reconhecimento é considerado pelas gerentes como causador de prazer, pode ser um modo de captura da subjetividade dos sujeitos. A organização do trabalho promete utilizar o trabalho como forma de autorealização, levando o trabalhador, muitas vezes, ao estresse em nome dessa promessa (DEJOURS, 1992)

Em relação a **liberdade de expressão**, a média dos itens caracteriza uma vivência forte, tendendo a moderada. Dos sete itens analisados, apenas três tiveram avaliação acima de 3,5, o que indica forte vivência, conforme apresentado no Gráfico 4.

Gráfico 3 - Médias dos itens integrantes do fator de Liberdade de Expressão



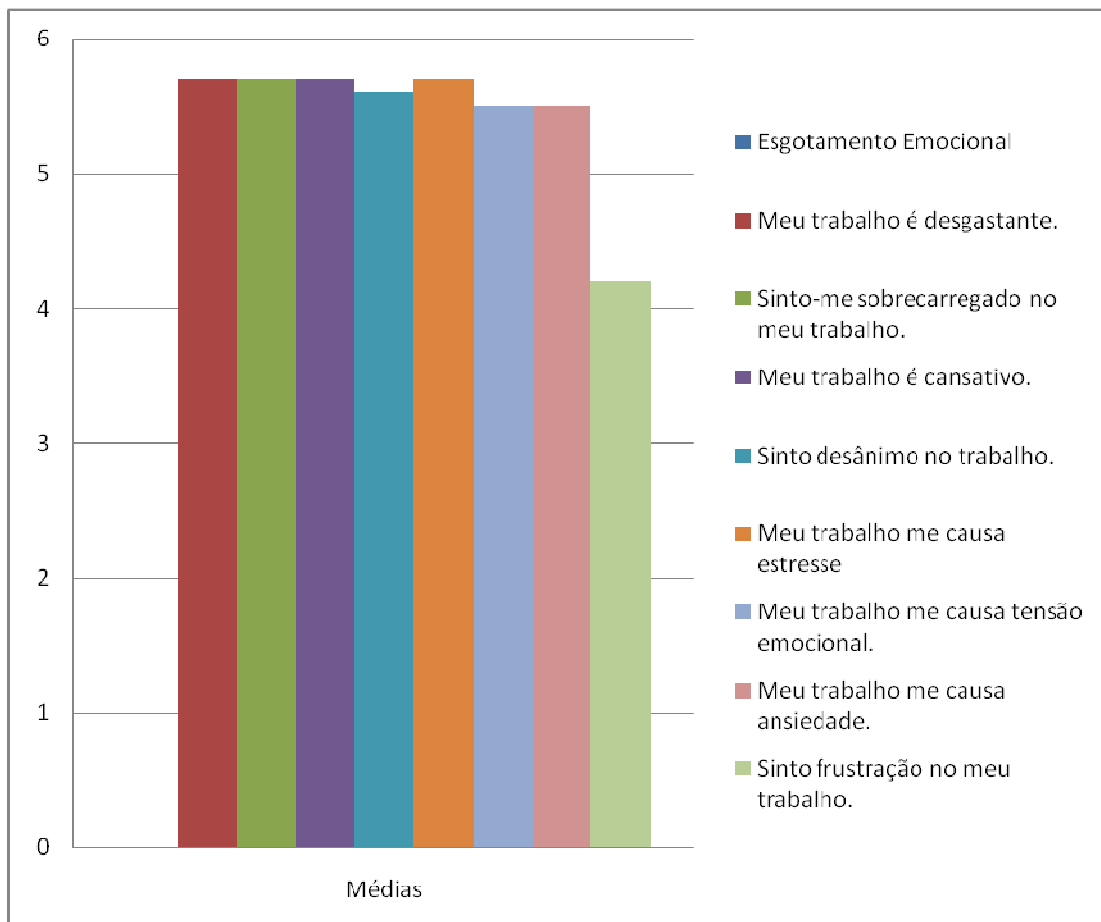
Fonte: Dados da pesquisa

Para estas gerentes, a liberdade com os colegas, o reconhecimento do trabalho por parte dos colegas, a solidariedade e a cooperação entre os colegas são vivenciados fortemente. Entretanto, nota-se que os itens “liberdade para organizar o trabalho como eu quero” e “utilizar o estilo pessoal no trabalho” apresentaram médias moderadas mais baixas que os demais itens. Por não haver margem de liberdade para que utilizem sua inteligência prática e sua criatividade, as gerentes entrevistadas consideram como um item negativo na realização do trabalho.

As bancárias mostram experienciar as vivências de sofrimento de maneira negativa. A análise dos itens dos indicadores de sofrimento mostrou que, praticamente todos apresentaram médias classificadas como grave.

Quanto a **esgotamento profissional** observa-se que a amostra vivencia todos os itens desse fator fortemente. As médias mais altas são as relacionadas ao estresse causado pelo trabalho e pela a sobrecarga de trabalho (Gráfico 5). As gerentes reconhecem que o trabalho realizado é estressante, cansativo e lhes causa ansiedade.

Gráfico 4 – Médias dos itens integrantes do fator esgotamento profissional



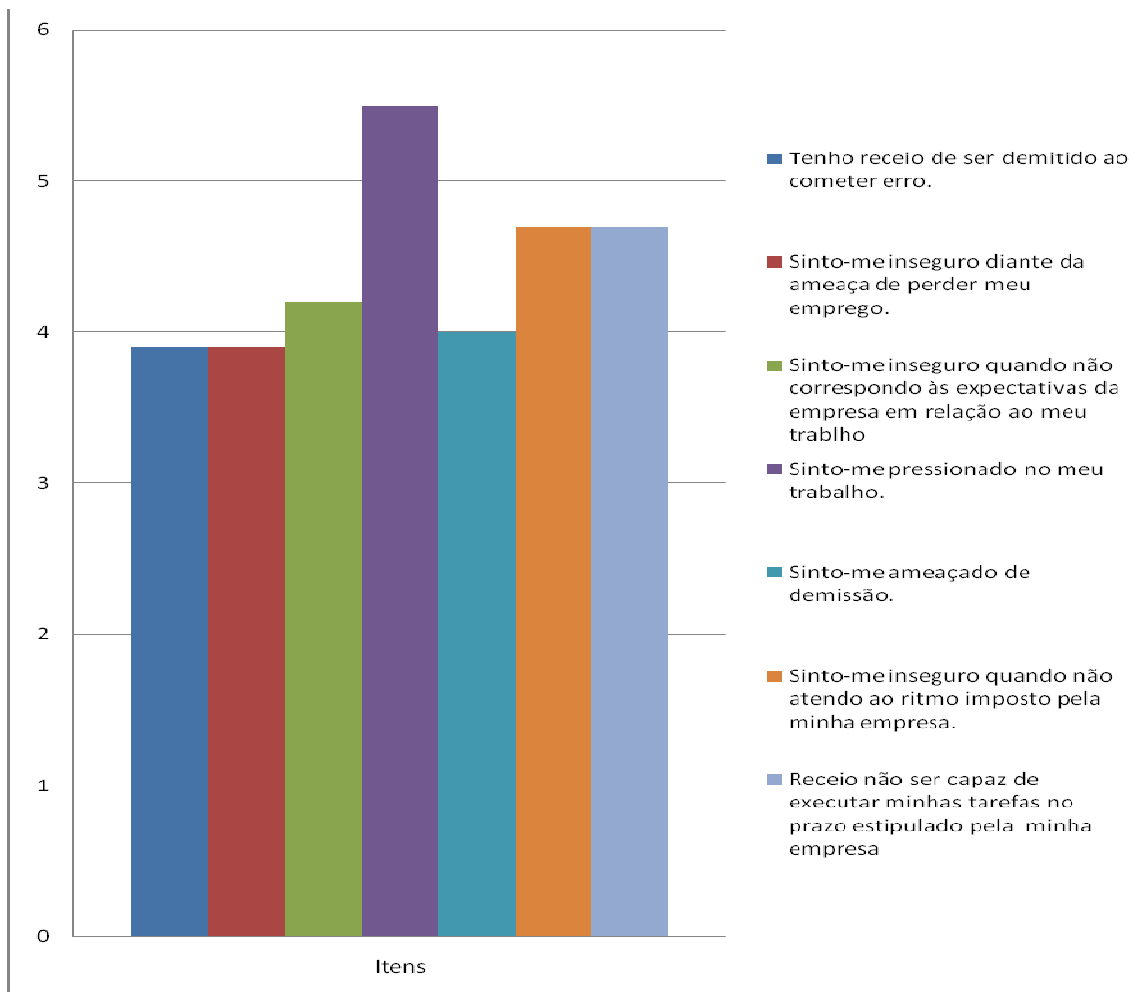
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Zille, Braga e Marques (2008), as condições de trabalho e sua organização são geradoras de fatores estressantes, quando há deterioração das relações entre funcionários, com ambiente hostil entre as pessoas, perda de tempo com discussões inúteis, trabalho isolado entre os membros, com pouca cooperação, presença de uma inadequada abordagem política e com competição não saudável entre as pessoas. Levando-se também em consideração a dificuldade individual de se

adaptar a um meio dinâmico, envolvendo os seus interesses pessoais, juntamente com seu contexto psicossocial.

Juntamente com os fatores estressantes, a vulnerabilidade orgânica e a capacidade de avaliar, de enfrentar situações conflitantes do trabalho, podem levar a uma ameaça do desequilíbrio do organismo, com resposta somática e psicossocial, sendo que os distúrbios osteo-musculares relacionados ao trabalho (DORT) e às doenças psíquicas são mais comuns entre os bancários.

Falta de reconhecimento também é vivenciado fortemente pela amostra. Os itens “pressão no trabalho”, “insegurança ao ritmo imposto pela empresa” e “medo de não executar as tarefas no tempo devido” são os que causam mais sofrimento nas gerentes (Gráfico 6).

Gráfico 5 – Médias dos itens relacionados ao fator falta de reconhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

Sabe-se que a pressão exagerada no trabalho pode refletir negativamente no desenvolvimento do trabalho, levando o funcionário a uma desmotivação. Percebe-se que o sentimento de “se sentir pressionado” está diretamente relacionado ao tempo, ou melhor, à falta dele, para a realização das tarefas diárias. Essa pressão de tempo, quando utilizada moderadamente, pode ser considerada uma estratégia de produtividade. O problema reside no excesso de pressão sobre o funcionário.

Em um estudo de Garcia (2004) a pressão de tempo exerceu uma influência negativa sobre a criatividade nas organizações, pois as pessoas tinham menos oportunidade de pensar criativamente em seu trabalho. Nota-se que as gerentes admitiram ter medo,

insegurança e receio de não conseguir realizar as tarefas no tempo estipulado e de não ser capazes de finalizar o trabalho de acordo com o ritmo determinado pelo banco.

Outro ponto importante no estudo referido é de que os efeitos sobre a sobrecarga de trabalho estão associados à pressão de tempo. Nesta pesquisa, a relação observada foi de que quando maior a pressão de tempo, maiores eram os medos e a insegurança das gerentes. Embora as pressões pudessem levá-las a trabalharem mais e arduamente, notou-se que elas também se sentem esgotadas emocionalmente.

Quando o trabalho exige demais e as pessoas percebem o excesso de sua carga de trabalho, elas têm de empreender grande esforço para lidar com a situação, e esse investimento, tende, muitas vezes, a durar por períodos prolongados de tempo, geralmente, conduzindo à exaustão e à fadiga. A pressão de trabalho pode ser responsável pelo sentimento das gerentes de “perder o emprego”, pois essa sensação surge quando a pessoa percebe que não é capaz de lidar com essa carga aumentada de trabalho.

No âmbito geral, os resultados quantitativos apontam que, globalmente, o grupo de gerentes apresenta indicadores que caracterizam que tanto o prazer como o sofrimento são vivenciados fortemente no trabalho. Neste sentido, observa-se na vivência de prazer o predomínio de **realização profissional** em relação a **liberdade de expressão**. E para o resultado de sofrimento houve um predomínio do **esgotamento emocional** sobre a **falta de reconhecimento**

Tal resultado sugere que a maioria das gerentes atribui sentido e valor ao seu trabalho, sente-se admirada pelo seu trabalho e valoriza a convivência entre os colegas de trabalho.

5.3 Análises das entrevistas

As entrevistas individuais tiveram por objetivo aprofundar a investigação das relações entre a dinâmica do trabalho e as vivências de prazer e sofrimento. Tais relações foram identificadas a partir da própria fala das gerentes acerca de como se sentem no trabalho e dos fatores que atribuem as vivências de prazer e sofrimento.

Apresentam-se nesta seção os resultados das dez entrevistas com as gerentes bancárias, conforme descrito no capítulo 3.

Analisando a trajetória profissional das gerentes entrevistadas, oito trabalham em bancos privados e duas em bancos públicos, na cidade de Belo Horizonte. Das gerentes que trabalham nos bancos privados sete começaram como atendentes de caixas eletrônicos e apenas uma assumiu o cargo de gerência por indicação de alguém que trabalha no banco. As duas que trabalham em bancos públicos passaram no concurso público e começaram como assistentes de gerência. Com o tempo, foram fazendo concursos internos e assumindo postos mais altos até atingirem o cargo de gerente.

Com relação ao perfil mais adequado de um gerente, essas mulheres foram unânimes em dizer que o gerente tem que ser uma pessoa competente e responsável e deve saber lidar com as pessoas. Além disso, consideram o cargo de gerente como ambíguo e confuso algumas vezes e muito estressante.

“É estressante. **O gerente é como um bombril dentro do banco, mil e uma utilidades, o faz tudo.** Além disso, a gente fica bem no meio, sofremos pressões de cima (chefia) e de baixo (subordinados)” (Gerente 3)

“Olha, ser gerente não é pra qualquer um não. **Além das responsabilidades, é preciso ser competente naquilo que está fazendo,** é preciso ter trato com as pessoas, pois atendemos muitas pessoas que classe mais baixa, e pra elas é

difícil entender algumas coisas, então é preciso muita paciência e boa vontade de ajudar.” (Gerente 4)

“Eu vou ser bem sincera. **Tem dias que eu fico confusa do trabalho de realizo e da minha função** aqui no banco. O banco te cobra ser um gerente flexível, autônomo, mas não permite que isso aconteça. Quem me dera se eu pudesse ter essa autonomia. Minha vida seria muita mais fácil aqui dentro.” (Gerente 1)

Quando questionadas sobre o significado do trabalho e sobre as atividades que realizam, as gerentes apresentaram diferentes opiniões. Nota-se que o entendimento do trabalho é o ponto central na vida dessas gerentes e que a importância na vida dessas trabalhadoras relaciona-se aos valores que cada mulher dá a seu trabalho (FIGURA 2).

Figura 2 – Significado do trabalho para gerentes entrevistadas



Fonte: Dados da pesquisa

O trabalho é entendido pelo grupo, primeiramente como sustento e realização pessoal; depois, como independência financeira; em seguida, pela busca da identidade; e, por último, a realização profissional.

O trabalho é uma das formas que homem tem de atuar sobre o mundo e isso ele faz de várias formas. Mas com certeza, o faz devido a uma bagagem cultural à qual esteve submetido. Nesse sentido, o trabalho surge de sua vontade de satisfazer suas necessidades e continuar sobrevivendo. Além disso, o significado do trabalho varia de individualmente, relacionado que está aos valores que cada indivíduo associa ao ato de trabalhar (CHANLAT, 1993).

Embora se tenha passado por várias transformações acerca do trabalho, percebe-se que ainda hoje se estabelece a mesma dinâmica do passado. O trabalho não deixou de ter sua importância por se tratar ainda do principal meio de sobrevivência do homem.

“Pra mim, trabalho é a maneira a qual o homem se realiza tanto pessoal quanto profissionalmente e através dele tira o seu sustento. Porque sem trabalhar o homem não consegue adquirir o que quer ou que almeja. **Vivemos em uma sociedade capitalista e precisamos de dinheiro para sobreviver**” (Gerente 9)

“Além de ser a única maneira, hoje, de sobrevivermos na nossa sociedade, **Se você não trabalha não tem dinheiro; se não tem dinheiro não come; não veste, não tem casa; se não tem isso, é excluído da sociedade.**” (Gerente 2)

Pra mim, o trabalho é o que permite, na nossa sociedade, ao homem poder sobreviver. Sem o trabalho, você não come, não mora e não tem o que se vestir. É só através dele que você encontra o seu espaço na sociedade. Se você não trabalha, você é um Zé Ninguém. As pessoas te olham torto, como se fosse um **vagabundo**. Afinal, hoje a palavra **desempregado** é sinônimo de vagabundagem. Acho isso terrível, mas é a nossa sociedade. fazer o que?! É preciso trabalhar para sobreviver. (Gerente 5)

O grupo reconhece que o trabalho, além de ser o meio que garante a sobrevivência e o sustento da família, é também uma manifestação dos sentidos e significados atribuídos pelo homem. Por meio do trabalho, cria-se a possibilidade ao homem de buscar sua identidade, independência financeira e realização pessoal.

“Pra mim, trabalho é **algo que me torna útil perante a sociedade**. É através do trabalho que me realizo tanto pessoalmente e profissionalmente como financeiramente” (Gerente 7)

“O trabalho é importante na vida de qualquer homem. **É através dele que a gente se realiza, compra as coisas, tem a independência financeira**. Eu não consigo me ver sem trabalhar mais. Ter o seu próprio dinheiro é muito bom.” (Gerente 6)

Quanto mais o indivíduo reconhece o trabalho como um lugar que contribui diretamente para a realização de suas necessidades, maiores são as chances de satisfação no trabalho. Em contrapartida, a partir do momento em que essa relação (homem-trabalho) adquire um sentido negativo o trabalho se torna algo penoso, um sofrimento para o trabalhador (FERREIRA e MENDES, 2003).

A Figura 3 elaborada a partir das gerentes entrevistadas, representa os fatores que contribuem negativamente para as vivências de sofrimento no trabalho. No que diz respeito ao sofrimento vivenciado pelas gerentes, foi encontrado um predomínio maior das palavras **estresse** e **sobrecarga**. Além disso, as palavras **doenças laborativas**, **pressão**, **falta de autonomia e de reconhecimento** e **burocracias bancárias** também foram citadas por essas mulheres.

Figura 3 – Modelo representativo das vivências de sofrimento



Fonte: Dados da pesquisa

A evolução do trabalho, que faz parte da história e do desenvolvimento de toda sociedade, trouxe marcas profundas. De acordo com Dejours (1992) a evolução das condições de vida e de trabalho ocasionou mudanças estruturais nas atividades profissionais, levando os trabalhadores a um processo de precarização da saúde e do bem-estar.

Ao serem questionadas se consideram a atividade bancária estressante, todas responderam que sim. Ou seja, as gerentes em análise consideram que a atividade exercida lhes causa estresse e esgotamento emocional. A atividade bancária, assim como qualquer outra, exige atenção e muita responsabilidade, aliadas à ética e ao sigilo. Além disso, pressão para cumprimento de metas, aumento da carga de trabalho, formalidades em conjunto com a informatização e telefones que tocam o tempo todo são fatores que podem contribuir para que o ambiente de trabalho se torne cada vez mais propício ao desenvolvimento de doenças e estresse.

“**Não tenho horário pra entrar e muito menos de sair.** Além de ter que fazer o meu trabalho, eu tenho que estar presente para os demais gerentes. É muito desgastante. **É muita coisa pra uma pessoa só fazer.** Tenho que organizar reuniões, participar de reuniões internas e externas, estar ciente de tudo o que acontece nessa agência. Eu não consigo parar um minuto.” (Gerente 4)

“No curto período que estou no banco, posso te dizer que quase todos os dias saio daqui morta de cansada. **É um ambiente muito estressante. As cobranças não param e vêm de todas as direções, de cima, debaixo e dos lados.** Quando eu comecei aqui, eu achei que ia surtar.” (Gerente 8)

Várias são as possibilidades de ocorrência de algum tipo de doença física e/ou mental, comprometendo, além das atividades diárias de trabalho, a vida pessoal e a vida social dessas bancárias. No ambiente bancário, a sobrecarga e as pressões são constantes, porém, muitas vezes, passam a não ter a compreensão adequada, “mascarando” as percepções dos trabalhadores quanto aos fatores estressantes

“É uma carga de trabalho muito intensa. São muitas operações que eu preciso realizar durante todo o meu dia. Preciso ter um cuidado muito grande pra realizar tudo da melhor maneira possível, tentar minimizar os erros, não gosto quando eu erro. **Tem dias que chego o final do dia um bagaço, mas com a sensação de dever cumprido e realizado da melhor forma possível.** Tenho consciência de que fiz o meu melhor.”(Gerente 5)

“Acho que eu já estou acostumando. Já tem quatro anos que estou no cargo. Então, você acaba adquirindo algumas habilidades essenciais para o cargo e **nem percebe mais o estresse e a pressão. Acho que aprendi a abstrair isso**” (Gerente 7)

A pressão no ambiente de trabalho também leva ao estresse. O estresse sofrido pelas gerentes é uma resposta às pressões exercidas e estipuladas pelo banco. Como primeira fonte de estresse no trabalho aparecem as **metas excessivas**, relatadas nas entrevistas, quando foram feitas as seguintes observações:

“Eu tenho muitas metas. Tem as metas de abertura de conta, de venda de cartões, metas de financiamento e muitas outras. É meta que não se acaba mais. **A gente tem que rebolar aqui pra bater esse tanto de meta. E quando não consegue o desespero que fica.** Tem algumas metas que são compatíveis com o nosso trabalho, mas têm outras que não. Tem outras que são desnecessárias pro cliente, mas nós temos que vender.” (Gerente 2)

“Tenho metas de vendas, vendas de produtos e serviços que o banco oferece para seus clientes. Essas metas são estabelecidas pelo órgão máximo que rege todos os bancos X. Então, não tem como mexer nelas. Elas já são estabelecidas, e ponto final. Você que se vire pra atingi-las. Tem algumas metas que eu concordo que devam existir porque, além de serem atingíveis, elas são motivacionais. Agora tem outras, a grande maioria, que não fazem o menor sentido de existirem. São apenas de cunho comercial mesmo. Você tem que empurrar pro seu cliente alguns serviços ou produtos que não fazem o menor sentido para ele comprar, porque é preciso bater as metas. **Claro que bate aquela super dor na consciência, mas o que eu posso fazer. Eu preciso desse emprego, eu preciso sobreviver. Tenho que me adequar ao sistema.**” (Gerente 10)

“Todos os dias. Eu preciso bater metas todos os meses. Então, as pressões me perseguem todos os dias. É como se fosse uma vizinha dentro da minha cabeça me dando o meu score. **É massacrante! Tem dias que penso que vou ficar louca em função de tanta pressão**” (Gerente 8).

A segunda fonte de estresse no trabalho prendem-se às **adversidades causadas pelas burocracias bancárias**. A questão dos problemas da informática é citada por todas as gerentes, pois elas dependem dessas informações. Quando o sistema cai, o trabalho não pode ser realizado, causando tensão entre o banco e o cliente, aumentando a pressão sobre o trabalhador.

“É a demora para realizar uma operação pros meus clientes devido as burocracias que todos os processos precisam passar e pela lentidão dos

sistemas de informação do banco. **Isso atrasa muito o meu trabalho e as minhas respostas pros meu clientes.** Fico angustiada com eles.” (Gerente 6)

“Se o sistema travar, eu não consigo realizar mais nada. Isso prejudica muito o meu trabalho, me atrasa demais. Já tenho trabalho demais. Se atraso mais ainda o meu trabalho, vira uma bola de neve. **Isso me deixa muito irritada e estressada.**” (Gerente 9)

A terceira fonte de estresse no trabalho prende-se à **a falta de autonomia** para realizar as atividades. De acordo com Mendes (2007), a autonomia no trabalho exerce papel importante na vivência de prazer ou sofrimento, ao atribuir ou não sentidos ao desempenho do trabalhador no seu trabalho e às angústias, dúvidas e esforços vividos na situação do trabalho.

“**Isso me deixa um pouco frustrada com o meu trabalho, porque dificulta muito** a minha vida aqui no banco. Principalmente a falta de autonomia nas minhas decisões, que sempre tem que passar pela chefia.” (Gerente 3)

“**O que mais me dá desprazer ou insatisfação é a minha autonomia ser restrita.** Queria ter mais liberdade para tomar algumas decisões. Sempre precisa passar pelos meus superiores. Ter a autonomia, de poder resolver os problemas pequenos que aparecem de vez em quando. Sei que sou capaz de resolvê-los, mas não posso. **Não tenho essa autoridade toda.**” (Gerente 5)

A quarta fonte de estresse no trabalho prende-se às **doenças causadas pelo trabalho.** De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2005), 554 pessoas se afastaram do trabalho por causa de LER/DORT e 963 desenvolveram alguma doença ocupacional. Ainda de acordo com os dados, o trabalho em que há o predomínio de LER/DORT e doenças ocupacionais situa o setor bancário em primeiro lugar.

DORT/LER compreendem as diversas patologias do sistema músculo-esquelético que acometem, principalmente, as extremidades superiores, ocasionando, ou não, a

degeneração dos tecidos. Tem início insidioso, caracterizando-se pela ocorrência de vários sintomas concomitantes, ou não, como dor, formigamento, dormência, choque, peso e fadiga precoce, podendo resultar no afastamento temporário ou permanente do trabalho, tendo em vista suas repercussões (MENDES, 2007).

O excesso de trabalho não só acarreta doenças físicas, como também é responsável pelo desenvolvimento de doenças psíquicas. Os transtornos psíquicos estão cada vez mais presentes na lista de doenças relacionadas ao trabalho. Entre as doenças psíquicas, a depressão é o transtorno que mais acomete os trabalhadores, de acordo com Zille, Braga e Marques (2008).

“Eu acho que sim. Teve uma época em **que eu tive depressão, e tenho quase certeza que foi em função do meu trabalho**. Foi em um momento de transição. Naquele momento em que eu quis voltar pra BH e tinha que largar meu cargo no Rio pra retornar pra cá. E aí eu voltei sem função, fiquei angustiada demais. Precisei de ajuda médica, e o fundo foi profissional, sim. Me causou, estresse sim.” (Gerente 1)

“Eu nunca desenvolvi nenhuma patologia, não, **mas conheço pessoas que já se afastaram por problemas causados pelo trabalho**. Eu tinha uma colega que teve que se aposentar cedo por não conseguir mais desenvolver suas atividades. Deve ser muito doloroso isso. Imagina você se aposentar cedo por causa de uma doença que te impossibilita de continuar a trabalhar. Acho que não conseguiria, não. Isso, sim, me deixaria em depressão.” (Gerente 8)

“Já sim. **Eu tenho uma tendinite no braço que não consigo tratar em função do meu trabalho**. Eu digito o tempo inteiro, o mobiliário não é adequado. Além disso, tem o estresse por causa das operações que a gente realiza. Afinal, nem tudo depende da gente. Você se compromete com o cliente. E como eu dependo de outras pessoas, isso me traz uma carga de estresse muito grande. E as duas coisas juntas acabam por resultar nesses problemas de saúde que acabam aparecendo em função do trabalho. Eu começo as sessões de fisioterapia, mas pelo fato de continuar trabalhando, não há resultado. **Na**

verdade, eu precisaria me afastar do trabalho durante esse tratamento, mas não tem como.” (Gerente 9)

“Tenho algumas patologias físicas como tendinite no punho por digitar e hérnia de disco. Faço tratamento até hoje, mas não resolve muito, não. Tenho que aprender a lidar com essas doenças, porque não vou parar de trabalhar por agora. Não penso nisso e nem quero.” (Gerente 8)

Estudo de Melo (2000), mostra que o adoecimento na categoria bancária está relacionado a: intensificação do trabalho, pressão por produção, pausas fictícias, tarefas monótonas e repetitivas.

Apesar de buscarem tratamentos médicos ou alternativos como meios de melhorar a qualidade de vida e de minimizar os problemas causados pelo trabalho, as gerentes entendem que o processo terapêutico será benéfico, a partir do momento em que houver afastamento das atividades laborais. Entretanto essa possibilidade é descartada por elas, que preferem continuar com suas dores e doenças à abrir mão de se ausentarem do trabalho por um período prolongado ou de passarem uma imagem de sofredoras e fracas para os colegas de trabalho .

Outro causador de sofrimento para as gerentes bancárias é a **interferência que o trabalho exerce na vida familiar**. Diversos são os modelos apresentados para explicar as formas de relação entre trabalho e família. O primeiro diz respeito ao impacto do trabalho, na família. O segundo refere-se ao impacto da família no trabalho (GALEAZZI, 2001). Para Menda (2003), desempenhar diversos papéis dentro e fora de casa aumenta a autoestima e oferece maiores oportunidades de apoio social. Entretanto as demandas advindas do trabalho e da família podem provocar consequências negativas quando o trabalhador não encontra o equilíbrio entre as duas esferas.

“Eu moro sozinha. Não sou casada nem tenho filhos. E nem quero por enquanto. Preciso me firmar profissionalmente pra depois pensar nisso. **Mas**

meus pais e amigos algumas vezes já reclamaram de mim. É que o trabalho me consome tanto que às vezes eu dou umas sumidas. Não ligo pra ninguém nem vou visitar ninguém. Fico mais quieta tentando buscar o meu equilíbrio. Prefiro evitar alguma desavença que possa acontecer por causa de estresse.” (Gerente 1)

“Já teve dias em que descontei minha raiva nos meus filhos, no meu marido até nas minhas amizades. Tento me policiar pra não deixar isso acontecer, mas tem dias que não dá pra segurar. Sabe aqueles dias ruins, que parece que tudo e todos estão contra você. Nesse dias, é muito difícil de segurar a minha irritação. E como não posso gritar, xingar ou até mesmo bater em ninguém do banco, **acabo descontando na minha família mesmo. Meu casamento quase terminou por isso. Meu marido estava cansado da minha falta de compromisso com a família.** Ele dizia que eu estava colocando a minha carreira na frente de tudo e de todos”. (Gerente 7)

As gerentes vivenciam um processo de angústia constante ao se sentirem incapazes de estar disponíveis para família. O trabalho tem uma interferência significativa na vida familiar dessas mulheres pelo estabelecimento dos prazos e metas a serem atingidas na vida profissional, privando-as do convívio com seus familiares e amigos. Além disso, existe a cobrança por parte dos membros da família em relação à ausência sentida e ao excesso de tarefas constantemente levadas para serem finalizadas em casa, diminuindo ainda mais o tempo com a família e amigos.

“Pra mim, a maior dificuldade que eu encontro hoje na minha profissão **é a falta de tempo pra estar com os meus filhos. Sinto muito a falta deles.** Mas eu preciso trabalhar, eu gosto de trabalhar. Quando optei por esse cargo, sabia que eu teria que abrir mão de algumas coisas na minha vida, mas é duro abrir mão do crescimento dos meus filhos.” (Gerente 2)

“Eles (marido e filhos) acham que eu já trabalho bastante pra ter que chegar em casa e continuar trabalhando. Eles não gostam nem um pouco. Querem que eu fique com o tempo que eu tenho disponível, mas não é assim. Tem dias que realmente não dá. O trabalho me consome muito. Mas eu converso com eles,

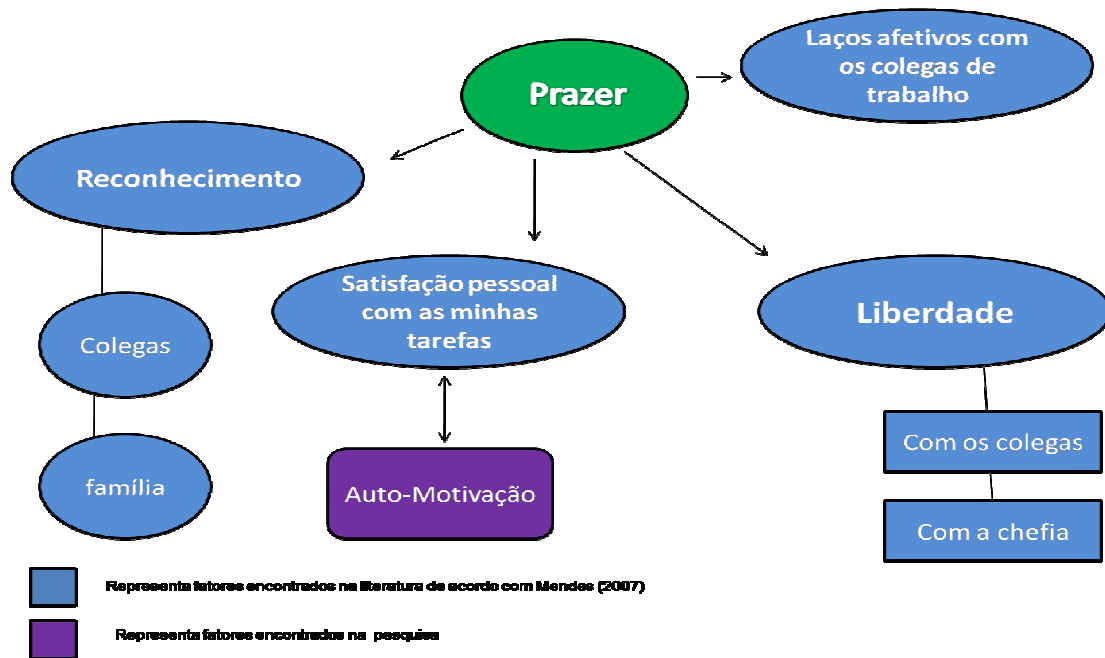
tento explicar a situação, mas não é fácil. **Ser mãe e trabalhar fora de casa não é pra qualquer uma não.**” (Gerente 9)

“A gente acaba **dedicando mais tempo ao trabalho**. Às vezes, leva trabalho pra casa também, e isso acaba prejudicando, sim, a vida pessoal. A carga de trabalho, as vezes é tão grande que precisamos levar trabalho pra casa, porque não dá pra terminar aqui no banco. Aí não tem como. É preciso levar trabalho pra casa, mesmo não gostando, mas é preciso. Afinal, o trabalho exige e não tem como.” (Gerente 6)

Apesar de todos os pontos de sofrimento apresentados nessa pesquisa, de acordo com Mendes (2007a e 2007b), o trabalho pode ser favorável à vivência de prazer e, conseqüentemente à saúde psíquica do trabalhador, na medida em que a organização do trabalho propicia ao empregado fatores necessários para a transformação ou minimização do sofrimento.

A Figura 4 representa um modelo construído a partir dos fatores que contribuem para o prazer no trabalho vivenciado pelas gerentes. Esse prazer está relacionado ao **reconhecimento do trabalho** pelos colegas e familiares, **à satisfação pessoal** com as tarefas realizadas, **à liberdade** com os colegas e com a chefia e aos **laços afetivos** construídos com os colegas de trabalho.

Figura 4 – Modelo representativo das vivências de prazer



Fonte: Dados da pesquisa

Para Dejours (1992) e Mendes (2007), a vivência de prazer é associada ao reconhecimento e à valorização do trabalhador pela organização, bem como à realização de tarefas com começo, meio e fim, à visualização dos resultados da produção, à descentralização das decisões, à flexibilidade de aprender a desenvolver-se profissionalmente e à liberdade de expressão.

O reconhecimento do trabalho por partes dos colegas e familiares permite às gerentes resignificar as situações geradoras de sofrimento em situações geradoras de prazer (DEJOURS, ABOUCHELI e JAYET, 1994). Esse processo é chamado por Dejours (1992) de “mobilização subjetiva”, que acontece devido à dinâmica do reconhecimento⁷, definida por Dejours (1997) como um modo específico de retribuição simbólica dada ao sujeito como compensação da contribuição à organização.

⁷ Entende-se neste estudo como dinâmica de reconhecimento o processo viabilizado pelo coletivo de trabalho construído pelos trabalhadores. Seus elementos constitutivos são solidariedade, confiança e cooperação. Pressupõe a existência de um espaço público da fala e da promessa de equidade quanto ao julgamento do outro.

“Minha mãe sente um orgulho enorme da filha. Fala isso pra todo mundo. Quando eu assumi esse posto, nossa, olhinho dela brilhava. Ela foi a pessoa que ficou mais feliz na época. **O meu marido também reconhece o meu esforço e o meu trabalho,** mesmo implicando com a minha carga de trabalho.” (Gerente 7)

“Sinto que tenho esse reconhecimento aqui no banco. Meus colegas sempre que precisam de ajuda me procuram. Sei que sou uma excelente profissional. Já recebi alguns prêmios por ter sido destaque aqui nessa agência e no banco também. É gratificante você ter o seu trabalho reconhecido pelos seus colegas. Apesar de não ter o reconhecimento direto da chefia, eu sei que existe, **mas também não importa tanto, pois já tenho o reconhecimento dos meus colegas e clientes. Já me dou por satisfeita.**” (Gerente 8)

“Meus pais se sentem superorgulhosos do trabalho que realizo. Vejo a admiração deles com o meu trabalho. Eles acham que o meu trabalho é o mais importante. Sempre que alguém conhecido tem algum problema financeiro, eles pedem pra me procurar. Fico superfeliz com isso.” (Gerente 1)

Esses depoimentos colidem com os resultados quantitativos que apontou a falta de reconhecimento como um fator grave de sofrimento no trabalho, pois para as entrevistadas o reconhecimento como um processo da valorização do esforço investido para a realização do trabalho, que possibilita às gerentes a busca por sua identidade, traduzida afetivamente pelas vivências de prazer e de realização de si mesmas.

Com base nas verbalizações, percebe-se que a **satisfação pessoal** com as tarefas realizadas está ligada à **sensação de utilidade** do trabalho realizado para com os clientes. O fato de poderem contribuir para a realização do sonho das pessoas constitui-se em fonte de prazer, pois o sentido que essas gerentes atribuem ao seu trabalho está diretamente relacionado ao julgamento de outro. Neste contexto, os clientes. Esse reconhecimento apresenta-se de forma tão significativa que auxilia a amenizar as vivências de sofrimento e os problemas presentes no trabalho.

“Saber da minha utilidade perante aos meus clientes, saber que o meu cargo tem alguma importância, poder ajudar as pessoas com o meu conhecimento e trabalho é muito gratificante. **É prazeroso.**” (Gerente 3)

“O meu maior prazer é poder ajudar as pessoas, sejam meus colegas ou os meus clientes. **Acho que ter esse sentimento de utilidade é que mais me gratifica.** Ter o seu trabalho reconhecido através dessas ações demonstram o meu valor aqui no banco, e não tem coisa melhor do que se sentir útil. O sentimento de utilidade é muito bom. Do que adianta você trabalhar, se o seu trabalho não ajuda a ninguém?!” (Gerente 4).

Esse reconhecimento advindo da clientela e o sentimento de utilidade pelo trabalho prestado, além de constituírem-se em um motivador, despertam nas gerentes um processo de automotivação. Apesar dos problemas enfrentados na organização, as gerentes buscam no reconhecimento obtido pelo trabalho motivos para continuarem desempenhando, prazerosamente, suas tarefas.

“Ajudar as pessoas também é um ponto que me faz querer vir trabalhar todos os dias.” (Gerente 5).

“O meu trabalho. **Saber que o meu trabalho tem serventia para alguém, que alguém precisa dos meus serviços.** Isso é um dos meus maiores motivadores no trabalho.” (Gerente 3)

“Saber que o **meu trabalho tem uma importância pros meus clientes.** Saber que posso ajudá-los, isso é importante pra mim e é o que me faz levantar pra vir trabalhar.” (Gerente 1)

A criação dos **laços afetivos** com os pares no trabalho é outro fator que contribui para as vivências de prazer. A relação estabelecida entre as gerentes e seus colegas é de cooperação e solidariedade. A construção de um coletivo cooperativo permite que se estabeleça uma relação de confiança e solidariedade no trabalho. É possível que nesse

processo de cooperação os erros e as falhas individuais sejam minimizados ou contornados e que o desempenho do coletivo de trabalho alcance resultados superiores à soma dos desempenhos individuais.

“O nosso relacionamento é bem amigável. **Todo mundo se ajuda por aqui, sejam por problemas pessoais ou profissionais.** Sempre existe algum ombro amigo. E isso é muito bom, saber que pode contar com alguém nas horas difíceis. Gosto de todos por aqui e me dou superbem com todos.” (Gerente 5)

“Somos bem próximos um do outro aqui. **Se alguém está com problema todo mundo se mobiliza pra ajudar,** por mais que às vezes não se pode fazer nada. Pelo menos estamos por perto. Isso é muito importante no ambiente de trabalho. Não consigo imaginar se eu não tivesse a amizade deles.” (Gerente 2)

A criação desses laços afetivos transpõe as barreiras profissionais e se estabelece outros ambientes que permitem às gerentes, nesse momento, estabelecer suas estratégias de defesa. Segundo Mendes (2007), essas estratégias defensivas são mecanismos utilizados para minimizar ou negar a realidade que os faz sofrer. São modos de agir e pensar compensatórios, com o objetivo de racionalizar as situações geradoras de sofrimento. Essas estratégias defensivas, dependendo da maneira como forem utilizadas pelo indivíduo podem mascarar o sofrimento psíquico estabelecendo assim o processo de adoecimento. Entretanto, de acordo com as verbalizações, essas estratégias possuem um significado importante para as gerentes, favorecendo o estabelecimento do equilíbrio psíquico.

“Quando eu estou muito triste, **eu costumo conversar com os meus amigos aqui do serviço quando vamos pro nosso “happy hour”** ali no barzinho da esquina. Ali eu desabafo e tomo um chopinho pra diminuir a minha angústia.”(Gerente 3)

“Os nossos encontros todas as sextas é sagrado. Já virou um ritual. Assim que termina o expediente todo mundo vai direto pro Bar X, que é aqui perto. Já deixamos de ser amigos de trabalho e somos verdadeiros amigos. **Estar com**

eles alivia muita a minha tensão causada pelo trabalho. Além disso, eles me entendem melhor do que qualquer outro amigo, pois sofrem o mesmo que eu. (Gerente 6)

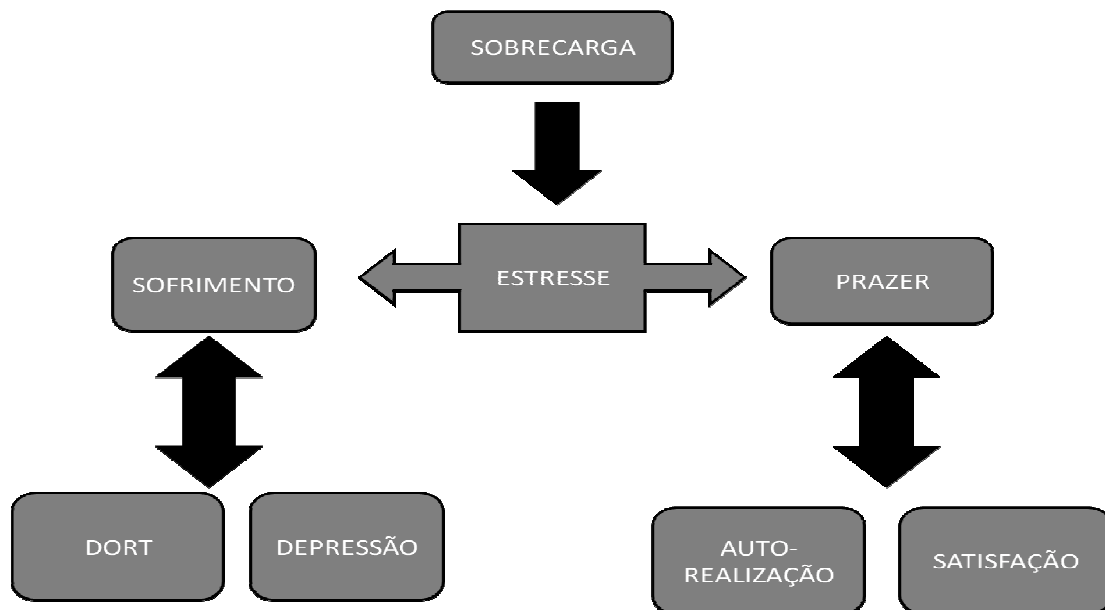
Algumas atividades de lazer são procuradas e/ou utilizadas pelas gerentes na possibilidade da diminuição do sofrimento ou estresse causado pelo trabalho.

“Eu gosto muito de assistir filmes. Então quando estou muito cansada eu vou ao cinema. Aproveito que a agência é dentro do banco, e já saio direto pro cinema. Ou então eu alugo uma amiga pra sair comigo. Vamos à algum barzinho, conversamos, paqueramos, e no final **me sinto super renovada.**” (Gerente 5)

“Eu **faço academia** todos os dias antes de vir pro trabalho, e aos finais de semana eu participo de um grupo que se encontrar pra fazer **esportes de aventura.** É uma **maneira que encontrei de descarregar o meu estresse.** Eu preciso disso para sobreviver.” (Gerente 4)

Um ponto que merece destaque nesta pesquisa é **a relação entre estresse e prazer,** verbalizada pelas gerentes durante as entrevistas, conforme apresentando pela Figura 5.

Figura 5 – Modelo representativo da relação entre estresse e prazer.



Fonte: Dados da Pesquisa

Apesar de a sobrecarga e o estresse serem os fatores que mais causam sofrimento nas gerentes, podem configurar como motivação geradora de prazer a autorealização e a satisfação no trabalho. Cada pessoa apresenta reações diversas a agentes estressores semelhantes. Por isso, é comum verificar a incapacidade de algumas pessoas em lidar com pequenas oscilações e mudanças em sua vida. É possível, também, encontrar pessoas que parecem apresentar um bom ajuste a situações de pressão, complexidade e desafios (ZILLE, BRAGA e MARQUES, 2008).

No caso dessas gerentes, a experiência de anos no cargo as levou a se adaptarem ao trabalho, impedindo que pequenas mudanças e novidades fossem geradoras de estresse. Essas mulheres parecem transformar pressão, complexidade e ambiguidade em desafio. Este padrão característico de resposta à pressão, geralmente, está bastante correlacionado ao nível geral de ajustamento do indivíduo com sua maturidade e a sua capacidade de resolver problemas (PAIVA, 1999).

“Eu vejo que todo esse estresse é um motivacional pro meu trabalho. Saber que posso resolver os problemas que me aparecem, e são muito, é torna uma motivação pra mim. Enquanto não encontro as soluções pertinentes para um determinado problema, eu não fico satisfeita. Faço o possível e o impossível pra conseguir resolvê-los. Mas o melhor é ver que consigo resolvê-los. Isso é mais gratificante. Além disso, acabei me acostumando com esse estresse. Então, ele deixou de ser negativo e se tornou positivo pra mim. Não adianta eu ficar chorando; eu tenho que ir lá e fazer acontecer” (Gerente 5).

“Eu até gosto de todo esse estresse, essa correria. São eles que permitem que o meu trabalho não se torne monótono. Através deles que analiso as minhas capacidades e habilidades de resolver os problemas que me são impostos. Isso é um motivacional pra mim, porque eu sei que sou capaz. Adoro ser desafiada. E acho também que já estou acostumada com toda essa pressão” (Gerente 7)

Nesse sentido, as gerentes transformam o sofrimento causado pelo estresse e pela sobrecarga, dando um novo sentido ao trabalho. De acordo com Chanlat (1993), cada pessoa percebe os fatores de pressão de forma distinta, interiorizando-os e reagindo a eles de modo particular, de acordo com as características pessoais, como a personalidade e a experiência de vida. No entanto, observou-se que, mesmo admitindo o estresse e a sobrecarga que o trabalho gerencial exige, estas mulheres os entendem como naturais da função de gerente. Torna-se, assim, socialmente aceitável que os gerentes convivam e trabalhem em uma rotina de estresse e pressões constantes.

Diante do exposto, procedeu-se uma nova leitura dessa relação trabalho-estresse-prazer que indica que essa nova geração de gerente se identifica com o seu agressor, criando uma outra dinâmica na função gerencial, favorecendo uma semelhança direta com a síndrome de Estocolmo, achado encontrado pelas autoras Melo, Cassini e Lopez (2010) e denominado como a Síndrome de Estocolmo gerencial. A síndrome de Estocolmo foi descrita por Nils Bejerot, em 1973, como é um estado psicológico particular desenvolvido por algumas pessoas que são vítimas

de sequestro. A síndrome se desenvolve a partir de tentativas da vítima de se identificar com seu captor ou de conquistar a simpatia do sequestrador. Ela começa por identificar-se emocionalmente com o sequestrador. A princípio, como mecanismo de defesa, por medo de retaliação e/ou violência. Esta estratégia de sobrevivência acontece sem que a vítima tenha consciência do que, de fato, está ocorrendo. A mente fabrica uma estratégia ilusória para proteger a psique da vítima. A identificação afetiva e emocional com o sequestrador acontece para proporcionar afastamento emocional da realidade perigosa e violenta a qual a pessoa está sendo submetida. Entretanto, a vítima não se torna totalmente alheia à sua própria situação, parte de sua mente conserva-se alerta ao perigo.

Essa associação com a síndrome de Estocolmo possibilitou identificar nos achados desta pesquisa, uma nova situação presente na relação destas gerentes com suas atividades profissionais, a qual foi denominada por Melo, Cassini e Lopez (2010) como a “Síndrome de Estocolmo gerencial”, onde percebeu-se, ainda, que há indícios de que está sendo construída uma nova relação gerencial com a suas atividades profissionais no contexto das relação de trabalho.

Diante dos resultados obtidos nas análises das entrevistas, o sofrimento no trabalho está relacionado ao estresse, a falta de autonomia e de reconhecimento por parte da chefia, a sobrecarga de tempo e de metas e ao aparecimento de doenças físicas e psíquicas causadas pelo trabalho. Por outro lado o reconhecimento do trabalho pelos colegas e familiares, a satisfação com as tarefas realizadas e a liberdade e criação de laços afetivos com os colegas de trabalho são fatores que contribuem para as vivências de prazer das gerentes. Notou-se que as gerentes passaram a entender que tanto o estresse como a sobrecarga são inerente a função que exercem e assim esses fatores não são mais percebidos como algo negativo no trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se por meio desta pesquisa analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de gerentes bancárias na cidade de Belo Horizonte. Para tal, foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: a Escala de indicadores de prazer e sofrimento (ITRA), respondida por 30 (trinta) gerentes; e a realização de entrevistas semiestruturadas com 10 (dez) gerentes.

A distribuição da faixa etária mais recente das gerentes respondentes do questionário foi a de 25 a 40 anos, perfil este que é confirmado pelo balanço do DIEESE em 2010. Com relação ao nível de escolaridade, todas possuem nível superior sendo que dessas, 36,3% possuem alguma especialização ou MBA nas áreas de Finanças ou Gestão de Pessoas. Complementarmente, da amostra 80% não é casada e não possui filhos, o tempo médio de atuação dessas mulheres variou de 5 a 10 anos, com uma jornada de trabalho de 10 a 12 horas por dia.

A análise das questões relativas ao prazer e ao sofrimento vivenciadas por gerentes que trabalham no setor bancário de Belo Horizonte foi identificada com base nas entrevistas e dos resultados analisados do ITRA, bem como na literatura especializada, que afirma que todo trabalho gera prazer e sofrimento. Estas questões foram citadas por todas as gerentes entrevistadas, pois assumem cargos que exigem muito delas e que, por sua vez, acabam gerando as vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

A análise das percepções de prazer e sofrimento das gerentes pela aplicação do ITRA revelou que para as vivências de prazer o fator **realização profissional** é vivenciado de forma positiva, enquanto o fator **liberdade de expressão**, moderadamente. Para as questões de sofrimento, **esgotamento profissional** e **falta de reconhecimento** são vivenciados negativamente pelas gerentes respondentes.

Por fim, conseguiu-se estabelecer uma relação entre os indicadores de prazer e sofrimento comparando os dados qualitativos com os dados quantitativos. Para as

vivências de sofrimento, estresse e sobrecarga de trabalho foram os fatores mais expressivos. As gerentes reconhecem que o trabalho que realizam é desgastante e estressante e exige uma sobrecarga de trabalho causadora de ansiedade e/ou de doenças físicas ou mentais relacionadas ao trabalho. A pressão por metas também contribui significativamente para o estresse sofrido por essas gerentes. Apesar de não concordarem com algumas metas, elas precisam atingi-las todos os meses. Nesse sentido, a pressão por metas é responsável pelo medo de não conseguir executar as tarefas no tempo estabelecido pelo banco, gerando mais sofrimento as gerentes.

A falta de autonomia para resolver pequenas adversidades que possam aparecer durante a execução das tarefas e os processos burocráticos vinculados para à realização de alguma operação são responsáveis por causar um desconforto nestas mulheres por não conseguirem resolver os problemas em sua totalidade e devolver a seus clientes de imediato uma solução que eventualmente possam ser necessária no processo transação bancárias, liberação de crédito e venda de produtos, entre outros. Em relação à conciliação da vida pessoal com vida profissional das entrevistadas, conclui-se que o trabalho e a família sempre estiveram presentes na vida destas mulheres, revelando, na maioria das vezes, um conflito tanto social como emocional. As tarefas profissionais tiveram que ser conciliadas com os compromissos pessoais. Um aspecto amenizador desse sofrimento é o fato de estar claro para família e para os amigos o valor do trabalho na vida das entrevistadas. Apesar de se esforçarem muito em relação a isso, todas concordam que a conciliação entre trabalho e família se dá de forma penosa e difícil.

As gerentes reconhecem a importância do trabalho realizado, sentem orgulho pelo que realizam e acreditam que as tarefas e o trabalho são gratificantes. Elas são capazes de ressignificar as situações geradoras de sofrimento em situações geradoras de prazer. Desta forma, vai ao encontro da teoria de Dejours (1993), que diz que o prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento. Ou seja, técnicas criativas são utilizadas e aplicadas no trabalho para amenizar sofrimento que este causa. Nesse processo, observa-se uma dinâmica de retribuição simbólica dada ao sujeito como compensação

da contribuição à organização. As questões de prazer para essas gerentes estão relacionadas à solidariedade existente entre elas e os colegas de trabalho, ao reconhecimento do trabalho pelos colegas e familiares, e ao sentimento de se sentir útil para alguém. Apesar de não possuírem liberdade satisfatória com a chefia e o reconhecimento por dela, as gerentes apresentam níveis expressivos para este fator devido ao estabelecimento de laços afetivos com os colegas de trabalho, que atribui sentido e valor para as gerentes, como o estabelecimento de uma relação de confiança e solidariedade no trabalho.

Para as entrevistadas, o trabalho tem um significado de sustento, mas também de realização pessoal. Elas procuram transformar o sofrimento do trabalho em prazer, pois de outra forma seria penoso suportar a carga de trabalho diária sem realmente gostar do que fazem. Reconhecem o trabalho como uma manifestação de significados e sentidos que por cada uma delas atribui. Tem-se a consciência de que através do trabalho cria-se a possibilidade de elas buscarem sua identidade e se firmarem no mercado de trabalho.

Outro achado importante da pesquisa prende-se à relação entre estresse e sobrecarga, de um lado, e o prazer vivenciado por estas mulheres de outro, estes dois fatores (estresse e sobrecarga) configuram-se como uma motivação para o trabalho. Essa motivação, de natureza interna, relaciona-se com a busca da autorealização destas gerentes. Tal motivação pode ser influenciada pelo ambiente externo, mas não deixa de ser parte de uma estrutura interna movida ora pelo prazer ora pelo sofrimento. Nesse sentido, o estresse e a sobrecarga, responsáveis pelas vivências de sofrimento, são ressignificados dando um novo sentido ao trabalho destas mulheres. O estudo de Melo, Cassini e Lopez (2010) revela um novo contexto para a análise da atividade gerencial no campo do estresse e da sobrecarga de trabalho. Os resultados encontrados nesta pesquisa corroboram com os achados de Melo, Cassini e Lopez (2010), pois as entrevistadas apontam para a normalidade das situações de pressão, cobranças, falta de tempo e exigências de atualizações aceleradas, entre outras, até então

consideradas como condições de estresse e de adoecimento, para as quais Melo, Cassini e Lopez (2010) definem como “Síndrome de Estocolmo gerencial”.

Como limitação do estudo considera-se a amostra como apenas um recorte do entendimento da função gerencial feminina em determinado setor. Isso implica a impossibilidade da generalização dos resultados obtidos, embora esses possam contribuir para outros estudos. Outra limitação é a caracterização da amostra por sua composição por gerentes bancárias. Sugere-se que a diversidade das atuações feminina no mercado de trabalho possa ser mais bem investigada em outros estudos. Como o objetivo deste estudo foi compreender as vivências de prazer e sofrimento de mulheres que assumem cargos de gerentes no setor bancário na cidade de Belo Horizonte, não se priorizou a análise das diferentes ocupações femininas dentro ou fora do setor bancário.

Acredita-se que este estudo possibilitou o conhecimento tanto da existência de prazer como do sofrimento no trabalho, dos fatores motivacionais e das consequências destas vivências das gerentes. Os resultados desta pesquisa apontam também para um novo paradigma na natureza do exercício gerencial, na medida em que está-se criando uma relação de normalidade socialmente aceita entre os fatores geradores de sofrimento e o trabalho dos gerentes.

Espera-se que os achados deste trabalho sejam um ponto de partida para que novas pesquisas possam aprofundar e colaborar com a sustentação teórica e prática social do trabalho gerencial. Necessita-se de maiores aprofundamentos e esclarecimentos sobre essa nova dinâmica. Neste sentido, a contribuição desta pesquisa consiste em permitir a criação de instrumentos capazes não só de analisar os indicadores de prazer e sofrimento no trabalho encontrados na literatura, como também de agregar outras variáveis importantes para o entendimento das relações de trabalho que estão se configurando no século XXI.

REFERENCIAS

- ALMEIDA, N. D. V. Contemporaneidade X Trânsito: reflexão psicossocial do trabalho dos motoristas de coletivo urbano. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.1, n.3, p.62-69, 2002.
- ANTUNES, L. R. **Reestruturação produtiva e sistema bancário: movimento sindical bancário nos anos 90**. Campinas: UNICAMP/IE - Tese de Doutorado, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, p. 322, 1971
- BARROS, M. E. de; LOUZADA, A. P. Dor-desprazer-trabalho docente: como desfazer essa tríade. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 18, n.14, p.13-34, out./dez. 2007.
- BENNIS, W. A nova Liderança. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 31 – 46. (Coletânea HSM Management).
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Burnout: O Processo de Adoecer pelo Trabalho. In: BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. (Org.) **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 21 – 92.
- BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.9, n.1, p.213-223, 2004.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M.R. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil Contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v.11, n.3, p-78-102, julho 2000,
- BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Caderno de Pesquisa**, v.37, n.132, São Paulo, 2007.
- BRUSCHINI C.; LOMBARDI, M. R, Trabalhadoras brasileiras dos anos 90: mais numerosas, mais velhas e mais instruídas. **Mulher e trabalho**. Porto Alegre: FEE, 2002. Disponível em:
<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/publicacoes/pg_revistas_mulheretrabalho_2002.php>. Acesso em: 16 jun. 2011
- CAMBRIA CONSULTING. Competências de Liderança. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. **Mudando o mundo: A liderança feminina no século 21.** São Paulo: Cortez. 2001

CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (Org.). **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas.** Tradução de M. Rodrigues et. al. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1

CLARO, M. M. F de; BOTOMÉ, S. P.; KUBO, M. O. Condições de trabalho, vida e saúde de trabalhadores de comércio em Shopping Center. **Revista Psicologia Organização e Trabalho**, v.3, n.2, jul/dez., 2003

CODO, W., SORATTO, L.; VASQUES-MENEZES, I. Saúde Mental e Trabalho. **Handbook de psicologia organizacional da ANPEPP**, 2003, p. 01-23.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORAZZA, G. **Crise e reestruturação bancária no Brasil.** Porto Alegre: UFRGS, PPGE, 2000.

CRUZ, L. F.; VIEIRA, A. As pressões do trabalho sobre a saúde da mulher. In: Vieira, A.; GOURLAT, I. B. (Orgs.) **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas.** 1.ed. Curitiba: Juruá, 2007, p. 177-198.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes.** In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). *Gerência em ação – singularidades e dilemas do trabalho gerencial.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez Oboré, 1992, 168p. Tradução de: Travail, Usure Mentale.

DEJOURS, C. **O fator humano.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997. 126 p.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho.** Tradução de Maria Irene Stocco Betiol et. al. São Paulo: Atlas, 1994, 145p.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p.98-104, maio-jun, 1993.

DEL PRIORE, M.; BASSANEZI, C. (org.). **Histórias das mulheres no Brasil.** São Paulo: Contexto, 1997.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1977

FERREIRA, M. C. e MENDES, A. M. Só de pensar em vir trabalhar já fico de mau humor: Atividade de atendimento público e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 6, n.3, p. 93-105, 04/2001.

GALEAZZI, I. M. S. Mulheres trabalhadoras: a chefia da família e os condicionadores de gênero. **Mulher e trabalho**. Porto Alegre: FEE, v.4, n.7, p. 62 n°68, 2001. Disponível em:<<http://66.102.1.104/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=cache:u8cP-HePtNIJ:www.fee.tche.br/sitefee/download/mulher/2001/artigo4.pdf+galeazzi,+irene>>. Acesso em: 20 jun 2011.

GARCIA, M. F. **A Reestruturação Financeira e as Relações de Trabalho no Setor Bancário Brasileiro**: as evidências de tendências recentes. VI ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDO DO TRABALHO, ABET, Belo Horizonte, 1999.

GARCIA, T. A. **Viver ou morrer nas instituições bancárias**: uma análise do prazer-sofrimento do trabalhador e sua relação com o contexto de produção. Dissertação de Mestrado, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004

GRISCI, C. L. I. **Trabalho, gestão e subjetividade em tempos de reestruturação do trabalho bancário**. Porto Alegre: FAPERGS, 2002

GRISCI, C.L.I.; BESSI, V.G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. São Paulo: Sociologias, 2004.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico**: resultados preliminares - São Paulo. Rio de Janeiro, 2010. V. 3, n. 4.

ITABORAÍ, N. R. **Trabalho feminino e mudanças na família no Brasil (1984-1996): Comparação por classe social**. In: XIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS POPULACIONAIS. Ouro Preto/ MG, 2002.

KOTTER, J. P. Os Líderes Necessários: In: Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p 47-54. (Coletânea HSM Management).

LANCMAN, S. L.; SZNELWAR, L. I. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**, 2ed. , Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2008, p.25-36.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas , 1985.

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

LARANGEIRA, S. Mudança no setor bancário, implicações sobre a qualificação e o conteúdo do trabalho: Um estudo de caso no Brasil, In: H. Vessuri (org.), **Ciência, Tecnologia y Sociedad**. Caracas, Nueva Sociedad, 1994

LIKERT, R. **Novos Padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho**: uma abordagem psicossomática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LISBOA, M. O país das mulheres. **Rumos**. São Paulo, ABDE, n. 180, p. 26-33, jan. 2001

LOBOS, J. **Mulheres que abrem passagem**: e o que os homens têm a ver com isso?. São Paulo: Julio Lobos, 2002. 296p.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

MALINOWSKI, B. **A vida sexual dos selvagens**. Rio de Janeiro: Alves, 1983.

MAZZILI, C. P., LUNARDI, W. D. **A visão Dejouriana do sofrimento humanos nas organizações**. Exec. Porto Alegre, v17, n. 1, p 17-24, out/Nov 1995

MELO, M. C. O. L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. IN: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

MELO, M. C. O. L. O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. IN: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, VI, 1999, SP. **Anais...** SP: ABET, 1999.

MELO, M. C. O. L. Carreira Gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. **Revista Organização e Sociedade**, v.17, n.7, p-118-128, 2000.

MELO, M. C. O. L. **A gerência feminina**: espaço de desafios de função em empresas do setor de serviços da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2003. Relatório Integrado de Pesquisa.

MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. O. L. R.; LOPES, A. L. M. Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de Estocolmo Gerencial. IN: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MELO, M. C. O. L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. IN: ENCONTRO

NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

MELO, M.C.O.L; MAGESTE, G.S.; MENDES, E. L. **Gerenciando os gerentes:** reflexões e desafios para os profissionais de Recursos Humanos. In: FÓRUM CRITEOS, 2005, Porto Alegre: UFRGS, 2005.

MENDA, P. B. **A mulher na história social do mundo do trabalho.** IN: 2º SIMPÓSIO INTERNACIONAL AS MULHERES E A FILOSOFIA. São Leopoldo, Brasil, 2003

MENDES, A. M. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional.** Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho:** teoria, métodos e pesquisa. São Paulo: casa do psicólogo, 2007a

MENDES, A. M.; LIMA, S. C. da C.; FACAS, E. P. **Diálogos em Psicodinâmica do trabalho.** Brasília: Paralelo 15, 2007.

MENDES, A. M.; COSTA, V.P.; BARROS, P.C.R. Estratégias de Enfrentamento do Sofrimento Psíquico no Trabalho Bancário. **Estudos e pesquisas em psicologia**, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p. 59-72, 2003.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. Vivências de Prazer-Sofrimento e Saúde Psíquica no Trabalho: Trajetória Conceitual e Empírica. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores Organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Psico**, São Paulo, v.6, n.1, p.39-46, jan/jun, 2001.

MENDES, A. M.; MORRONE F. C.; WATRIN, B.; VIEIRA G.; SANTOS, M. e BUER, S. **Escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (EIPST):** Construção e validação. (resumo). In Sociedade Brasileira de Psicologia (org), XXX REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA (p.223). Brasília: SBP. 2000.

MERLO, A.L.C.; BARBARINI, Neuzi. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Revista Psicologia e Sociedade**, Rio Grande do Sul. v. 14 (1): 103-122; jan./jun.2002

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

PAULA. L. F.; OREIRO. J.L. **Sistema Financeiro:** uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Editora Campus/ Elsevier.

PAULA, L.F.; MARQUES, M.B. **Ajuste patrimonial e padrão de rentabilidade dos bancos privados no Brasil durante o Plano Real (1994/1998)**, 2001. Disponível em http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/ajuste_patrimonial_e_padrao_de_rentabilidade_dos_bancos.pdf. Acesso em julho 2011.

PAIVA, K. C. M. **Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado**. Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado em Administração – CEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

RESENDE, S. **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho bancário: o impacto dos valores individuais e das variáveis demográficas**. 2003, 129f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

RESENDE, S.; MENDES, A. M. A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. **Revista psicologia: organizações e trabalho**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, v. 4, n.1, p. 151-175, jan/jun, 2004.

SANTUJÁ, G.; FARNES, V.; RACHID, A. Perspectiva do trabalho no setor bancário brasileiro – um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11, 2004, Bauru. **Anais...Bauru: SIMPEP**, 2004.

SEGNINI, L. R.P. Relação de gênero no trabalho bancário informatizado. **Cadernos Pagu**, São Paulo, v.10, p.147-168, 1998.

SEGNINI, L. R. P. **Mulheres no trabalho bancário**. São Paulo: EDUSP, 1998.

SINA, A. **Mulher e Trabalho: O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Editora Saraiva. 2005. p. 208

SOUZA MELO, K. ; APARICIO, I. C. S. ; OLIVEIRA, P. C. ; CALVOSA, M. Desenvolvimento de Carreira: O Papel da Mulher nas Organizações. **Revista Cadernos de Administração**, 2009.

SORJ, B.; ABREU, A. O emprego feminino no setor bancário: inovações tecnológicas e práticas de estabilização. In: LAVINAS, L.; LEON, F. (Org.). **Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e inserções no mercado de trabalho**. 1ª ed. Santiago: Cepal, 2002, v. II.

STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada a Administração**. São Paulo: HABRA, 1981

TAMAYO, M. R.; TROCCOLI, B. Burnout no Trabalho. In: MENDES, A. M.; BORGES, L.O.; FERREIRA, M. C. (Ed). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Editora UnB, 2002a. cap. 2, p. 43-63.131

TAMAYO, M. R.; TROCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de psicologia**. Brasília, v. 7, n.1, p. 43-63, 2002b.

TAYLOR, W., **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1960

TEJADA, J.; MAZZILLI, C. Análise da dicotomia sofrimento e prazer no trabalho na construção civil. In: EASAMBLEA ANUAL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN, **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002.

TRIVINHO S, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

TROSTER, R.B. **Concentração bancária**. Estudos Febraban. São Paulo, 2004. Disponível em: www.febraban.org.br. Acesso em junho de 2011

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZILLE. L. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes**. Tese de Doutorado – CEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005

ZILLE, P.L.; BRAGA, C.D.; MARQUES, A.L. Estresse no trabalho: estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte. **Revista de Ciências de Administração**, v. 10, n. 21, p. 175-196, mai./ago, 2008

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

APÊNDICES**APÊNDICE A – Dados Pessoais**

Idade:

Faixa Etária	Assinale com um X
Até 25 anos	
De 26 a 30 anos	
31 a 35 anos	
36 a 40 anos	
40 a 45 anos	
Acima de 45 anos	

Local de Nascimento: _____

Estado Civil: _____

Número de Filhos: _____

Formação Profissional: _____

Qual curso: _____

Possui Pós-Graduação ou MBA: _____

Qual área: _____

Tempo na Organização: _____

Tempo no Cargo: _____

Total de horas trabalhadas por dia: _____

**APÊNDICE B – Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EISPT).
Assinale com o X o número de ocorrência dessas vivências nos últimos três meses.**

0 Nunca	1 Uma vez	2 Duas vezes	3 Três vezes	4 Quatro vezes	5 Cinco vezes	6 Seis vezes ou mais
--------------------	----------------------	-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------	------------------------------	---

Sinto satisfação em executar minhas tarefas.	0	1	2	3	4	5	6
Quando executo minhas tarefas, realizo-me profissionalmente.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me identificado com as tarefas que realizo.	0	1	2	3	4	5	6
Tenho liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho.	0	1	3	3	4	5	6
Tenho espaço para discutir com os colegas as dificuldades com o trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero.	0	1	2	3	4	5	6
No meu trabalho posso usar o meu estilo pessoa.	0	1	3	3	4	5	6
Tenho receio de ser demitido ao cometer erro.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me inseguro diante da ameaça de perder meu emprego.	0	1	2	3	3	5	6
Sinto-me inseguro quando não correspondo às expectativas da empresa em relação ao meu trabalho.	0	1	2	3	3	5	6
Sinto-me pressionado no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Meu trabalho é desgastante.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me sobrecarregado no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Meu trabalho é cansativo.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto desânimo no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Meu trabalho é gratificante.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto orgulho do trabalho que realizo.	0	1	2	3	4	5	6
Meu trabalho é compatível com as minhas aspirações profissionais.	0	1	2	3	4	5	6
O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me reconhecido pelos colegas pelo trabalho que realizo.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto meus colegas solidários comigo.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me ameaçado de demissão.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me inseguro quando não atendo ao ritmo imposto pela minha empresa.	0	1	2	3	4	5	6
Receio não ser capaz de executar minhas tarefas no prazo estipulado pela minha empresa.	0	1	2	3	4	5	6
Meu trabalho me causa estresse	0	1	2	3	4	5	6
Meu trabalho me causa tensão emocional.	0	1	2	3	4	5	6
Meu trabalho me causa ansiedade.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto frustração no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6

APÊNDICE C – Roteiro da Entrevista Semiestruturada

- a) Conte-me um pouco sobre a sua trajetória profissional dentro do banco, desde quando entrou no banco até assumir o cargo de gerência. Quais problemas ou incentivos você teve durante esse processo e se estes problemas ainda perduram.
- b) Como é a sua carga de trabalho? Como se sente no final do dia?
- c) Fale sobre trabalho?
Fale sobre o seu trabalho?
Você se sente satisfeita profissionalmente trabalhando no banco? Justifique sua resposta
- d) Você gosta do que faz? Se sente realizada?
- e) Você acha que a sua posição, a de gerente, tem algum destaque no banco em relação aos demais funcionários ou sente que é igual?
- f) Você se sente livre para se expressar suas opiniões com colegas e com a chefia, tais como discutir sobre o trabalho e expressar seus sentimentos? Justifique sua resposta, se tiver algum caso relacionado à sua liberdade de expressão no trabalho, favor descreva-o
- g) Você é livre para usar sua criatividade em seu ambiente de trabalho? Justifique sua resposta, se tiver algum caso relacionado a sua liberdade de expressão no trabalho, favor descreva-o
- h) Conte-me um pouco sobre a sua relação com seus colegas. É um relacionamento positivo, (colaboração, cooperação, harmonia, confiança) ou negativo? Justifique sua resposta, se tiver algum caso relacionado a sua liberdade de expressão entre colegas, favor descreva-o
- i) Você se sente realizada profissionalmente? Justifique sua resposta se baseando nas vivências que teve no banco. Se tiver algum caso, descreva-o
- j) Você se sente esgotada emocionalmente? Justifique sua resposta se baseando nas vivências que teve no banco. Se tiver algum caso, descreva-o
- k) É o reconhecimento profissional. Você se acha reconhecida profissionalmente tanto no trabalho (colegas e chefia) quanto em casa? Justifique sua resposta se baseando nas vivências que teve no banco. Se tiver algum caso, descreva-o
- l) Você chegou a desenvolver ou tem alguma patologia (física ou mental) em função do seu trabalho? Se sua resposta for sim, comente esse episódio com algum relato ou fato ocorrido.

- m) Alguma vez o seu trabalho (problemas causados por ele como: estresse, mau humor, falta de apetite sexual, entre outros) interferiu na sua vida pessoal? Se sua resposta for sim, comente esse episódio com algum fato ou relato ocorrido.
- n) Você possui algum medo em relação ao seu trabalho?
- o) A sua remuneração financeira é justa ao trabalho que você realiza? A remuneração financeira é importante como o reconhecimento profissional?
- p) Como é o seu ambiente de trabalho?
- q) O que representa os desafios colocados pelo banco pelo banco no seu cotidiano de trabalho?
- r) E a sua rotina de trabalho? Quais são as maiores dificuldades que você encontra na sua profissão?
- s) O que te faz levantar e vir trabalhar?
- t) Você sente prazer na sua atividade profissional?
- u) O que lhe faz sentir desprazer/insatisfação no trabalho?
- v) O que você faz para lidar com essas questões de insatisfação?
- w) Você gosta realmente do que faz?
- x) Quais são as situações de prazer que você tem vivenciado na sua função de gerente?
- y) Qual é o seu projeto de vida?
- z) Como você atende à exigência de qualificação continuada e atualizada?
- aa) Como você se sente sendo gerente neste banco?
- bb) Você gostaria de acrescentar algo mais?