



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB**

**Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA**

**Departamento de Administração / DA**

**A DIALÉTICA DO PRAZER E SOFRIMENTO DE GERENTES:**

**Um estudo em uma instituição financeira**

**RAYANNE ALBUQUERQUE CORREIA**

João Pessoa

Novembro, 2016

RAYANNE ALBUQUERQUE CORREIA

**A DIALÉTICA DO PRAZER E SOFRIMENTO DE GERENTES:  
Um estudo em uma instituição financeira**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

**Professora Orientadora:** Prof. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.

**Coordenador do Curso:** MsC. Nadjá Valéria Pinheiro

João Pessoa

Novembro, 2016

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

C824d    Correia, Rayanne Albuquerque.

A dialética do prazer e sofrimento de gerentes: um estudo em uma instituição financeira / Rayanne Albuquerque Correia. – João Pessoa, 2016.

54 f.: il.

Orientador: Prof. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) –

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso da aluna:

Rayanne Albuquerque Correia.

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

MsC.Nadja Valeria Pinheiro

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

---

---

## **Folha de Aprovação**

RAYANNE ALBUQUERQUE CORREIA

### **A DIALÉTICA DO PRAZER E SOFRIMENTO DE GERENTES: Um estudo em uma instituição financeira**

Trabalho de Curso Aprovado em: 16 de Novembro de 2016.

Banca Examinadora

---

Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo  
Orientador

---

Profa. Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho  
Examinador

## **Dedicatória**

A Deus, a minha tia Cláudia e a todos que me apoiaram na minha jornada acadêmica, dedico.

## Agradecimentos

Como administradora, sei o quão importante são as pessoas na nossa caminhada, não há profissional capaz de levar a vida isoladamente e é com essa veracidade que nesta etapa vitoriosa de minha vida que tenho comigo a certeza de que contei com pessoas que acreditaram no meu potencial e me fizeram acreditar que era possível.

Acima de tudo, sou infinitamente grata a Deus por me guiar, sempre estar ao meu lado e me dar forças para estar onde estou e sempre conseguir seguir em frente.

A minha tia Cacá, o meu porto seguro que me acolheu em seus braços como uma filha e que não mediu esforços para me fazer chegar até aqui. Tia, tenho muito orgulho em ter você como mãe.

A minha prima Lara por todo o seu carinho e sua contribuição no que me tornei, me incentivou a ler e estudar, inúmeras vezes estudando comigo até que eu aprendesse. “Você é a minha pessoa!”

A minha vizinha e tia do coração Sandra Luíza (*in memoriam*) que com suas palavras e conselhos me orientou a ter coragem de lutar e vencer, a batalhar e buscar meus objetivos.

Ao meu namorado Gustavo que esteve presente nessa conquista desde o início. Lembro com tanto carinho que antes mesmo de estarmos juntos, ele foi o primeiro a encontrar o meu nome na lista de aprovação e desde então vem se fazendo presente em tudo. Sou extremamente grata a sua família que desde o princípio me acompanhou nessa trajetória com todo o apoio, amor e incentivo.

Aos meus queridos amigos, sintam-se alcançados sem precisar que eu cite nomes, toda a minha gratidão por estarem sempre presentes e sorrindo a cada conquista.

A Universidade Federal da Paraíba, ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas, a coordenação de administração.

A minha orientadora Ana Carolina por gentilmente ter me ajudado e me guiado no decorrer deste trabalho, por toda a paciência, compreensão, atenção e sabedoria.

Por último, mas não menos importante, agradeço a todos os meus professores, desde o colégio até a universidade, que foram incansáveis na arte de ensinar.

Fica aqui todo o agradecimento e felicidade de uma mulher formada!

“Se você pode sonhar, você pode fazer”.

Walt Disney



## **Resumo**

O prazer e o sofrimento são aspectos inerentes ao ser humano, e quando relacionado ao trabalho estes se tornam constantes no dia-a-dia. O trabalho é um processo considerado dialético, onde se considera que existem dois lados, em um tem-se o sujeito trabalhador que dá sentido ao que faz; e do outro tem-se o trabalho real o qual as percepções do trabalhador são impactadas em relação ao contexto do trabalho. O presente estudo tem como objetivo principal analisar a dialética de prazer e sofrimento de gerentes em uma instituição financeira. Para isso, busca-se compreender o significado do trabalho; Identificar fatores geradores de sofrimento e prazer e analisar os impactos destes nas relações de trabalho. Esta pesquisa é caracterizada como de abordagem qualitativa. A partir dela se buscou conhecer a realidade dos sujeitos de forma mais profunda. Não foi definido a priori o número de entrevistados, fez-se a pesquisa até o momento da saturação dos dados o que ocorreu com três entrevistados. As entrevistas se deram a partir de um roteiro semiestruturado o qual buscou responder aos objetivos da pesquisa.. A partir dos resultados foi possível verificar que o prazer e o sofrimento estão presentes no dia-a-dia dessas gestoras, contudo o sofrimento é mais perceptível em seus relatos, condizendo assim com o que os autores da área demonstram. O sofrimento é demonstrado em situações de constantes cobranças, pressões por alcance de metas, humilhações e inflexibilidade. O prazer está presente em suas relações com os colegas de trabalho, com os clientes e com os benefícios que a instituição proporciona.

**Palavras-chave:** Trabalho; Sofrimento; Prazer; Psicodinâmica; Instituições Financeiras.

## **Lista de Quadros**

Quadro 01 - Dimensões de Análise do Prazer de Gerentes de Organizações .....	22
Quadro 02 - Contexto e fatores da prática gerencial .....	26
Quadro 03 - Questões do roteiro em resposta aos objetivos específicos .....	31
Quadro 04 - Análise de conteúdo .....	32

## Sumário

1. Introdução.....	12
1.1. Problema da pesquisa .....	14
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. Objetivo Geral .....	15
1.2.2. Objetivos Específicos .....	16
1.3. Justificativa .....	16
1.4. Organização do estudo.....	17
2. Significado Do Trabalho .....	18
2.1. O sofrimento no trabalho .....	19
2.2. Prazer no trabalho .....	21
2.3. A história das organizações bancárias .....	23
2.4. A função gerencial .....	25
2.5. Gerentes de uma instituição financeira entre o sofrimento e o prazer .....	27
3. Procedimentos metodológicos.....	29
3.1. Classificação da Pesquisa.....	29
3.2. Campo e sujeitos da pesquisa .....	29
3.3. Coleta de dados .....	30
3.4. Análise dos dados.....	31
4. Resultados .....	33
4.1. O trabalho na função de gerente.....	33
4.2. Significado e importância do trabalho .....	34
4.3. Realização na função de gerente .....	35
4.4. Sentimentos vivenciados no trabalho de gerente .....	36
4.5. Como lidar com os sentimentos .....	37
4.6. O que gera prazer no trabalho.....	38
4.7. Dificuldades enfrentadas no trabalho e situações desgastantes, causadoras de sofrimento e insatisfação .....	40
4.8. Vantagens e desvantagens em trabalhar na instituição .....	42
4.9. Prazer e sofrimento nas relações de trabalho .....	43
4.10.Estratégia individual ou coletiva para compreender e auxiliar a vivência de sofrimento no trabalho .....	44

5. Considerações finais, limitações e recomendações.....	46
REFERÊNCIAS .....	48
APÊNDIC.....	52
<i>a) Termo de consentimento.....</i>	<i>52</i>
<i>b) Roteiro de entrevista .....</i>	<i>53</i>

## 1. Introdução

De acordo com Bispo e Helal (2013), a psicodinâmica está relacionada diretamente ao prazer e ao sofrimento dos trabalhadores no que se atem à organização de seu trabalho. Contudo, vale ressaltar que a psicodinâmica não está vinculada ao estudo sobre o trabalho, mas a ideia dos indivíduos que se dispõem através de ações a um papel de sistematizar funções já desenvolvidas.

Dejours (2012) relata não ser possível pesquisar o contexto da psicodinâmica sem que se penetre no campo da vivência subjetiva, do sofrimento e do prazer no trabalho, afirmando ser esse espaço da psicodinâmica reservado pelas defesas, que não se flexibiliza ao olhar dos colegas e, posteriormente, ao de um estranho.

De acordo com Ferreira e Mendes (2003), a psicodinâmica do trabalho investiga a saúde no trabalho através de análises que relacionam o sofrimento e os meios que os trabalhadores utilizam para superar o sofrimento vivido. De acordo com os autores esta abordagem é fundamental no campo da saúde mental e no contexto do trabalho.

Neste sentido, Lancman e Sznclwar (2004) constataram que mesmo com o avanço tecnológico e com o surgimento das novas organizações do trabalho, o trabalho árduo ainda está presente. Os autores também afirmam que este novo modelo de organizações e tecnologias trouxeram uma nova forma de sofrimento, mais complexa e mais sutil, principalmente no ponto de vista psíquico. Dejours (2008) demonstra que é através da reflexão, que uma mobilização pode ser posta a frente em busca da transformação de situações dolorosas do trabalho.

Dejours (2007) *apud* Bispo e Helal (2013) afirmam que na luta contra o sofrimento, o sujeito chega a elaborar soluções originais que, muitas vezes são favoráveis à produção e a saúde. O trabalho é um processo considerado dialético, ou seja, considera-se que existem dois lados, onde em um tem-se o sujeito trabalhador que dá sentido ao que faz; e do outro tem-se o trabalho real no qual as percepções do trabalhador são impactadas em relação ao contexto do trabalho. É neste contexto que o trabalhador pode ter vivências de prazer e/ou de sofrimento.

Augusto, Freitas e Mendes (2014) consideram que as vivências de sofrimento podem ser expressas através de males físicos, mentais e também nas relações interpessoais. Neste sentido, o sofrimento pode estabelecer um indicador de saúde por se tratar de vivência de afeições dolorosas, além de ser considerado um mobilizador nas situações que remetem o sofrimento. Os autores ainda demonstram que quando já se usou todos os mecanismos

possíveis para amenizar o sofrimento, e mesmo assim o sofrimento continua, este se torna patogênico, levando o sujeito ao desequilíbrio psíquico e a descompensação, consequentemente à doença.

No contexto social brasileiro, a precarização do trabalho induz a busca frenética por um posto no trabalho, que acena com o glorioso salário, ao tempo em que (segundo o modelo neoliberal e seus novos paradigmas de gestão) somente os indivíduos competitivos e, portanto, individualistas podem sobreviver no mercado (RODRIGUES *et. al.*, 2006).

Em instituições financeiras o ambiente de trabalho se transforma cada vez mais em um local de disputa entre os gerentes, muitas vezes considerados como rivais em seu contexto profissional. Nestas instituições o assédio moral tem sido recorrente nos últimos anos e as ações são impetradas pelo nível gerencial, alegando sempre motivos similares como ranking de metas, por exemplo (LIMA *et. al.*, 2014). Silva (2005) afirma que o assédio moral vem se instalando e com isso causa danos irreversíveis para a organização e também para os profissionais, o que compromete a identidade física e psíquica destes.

A realidade em que os gerentes bancários se encontram na atualidade pode ser considerada uma realidade autoritária, onde as decisões naturalmente são resolvidas através de sobreposições de processos e funções. Resende e Mendes (2004) destacam ainda problemas gerados em consequência dessas decisões mal resolvidas, como: o desejo de promoção frustrado, a não aceitação de argumentos em meio a problemas operacionais, constantes pressões no que se refere as metas correndo o risco de ser demitido, comprometendo sua atuação dos devidos papéis dos gerentes, principalmente no que tange aos interpessoais. Os autores ainda concordam que o medo do descrédito da instituição perante possíveis falhas é expressivo, como também o medo de perder o emprego e assim não poder sustentar os seus familiares.

A frustração de expectativas iniciais é considerada um impasse ao trabalhador, principalmente ao gerente, esta frustração ocorre na medida em que a organização promete felicidade e satisfação pessoal e material, contudo na realidade do dia-a-dia o indivíduo percebe que a infelicidade e a insatisfação pessoal e profissional é a verdadeira realidade da organização, esta percepção desencadeia o sofrimento humano.

Este trabalho pretende ser de uma importância significativa à medida que discute a dialética do prazer e sofrimento de gerentes em uma instituição financeira, um tema atual que busca revelar a realidade prática de profissionais bancários em seu ambiente de trabalho.

### **1.1. Problema da pesquisa**

O trabalho e as transformações que este pode trazer na vida das pessoas são elementos que merecem atenção especial. Brant e Minayo-Gomez (2004) consideram que pesquisar a dinâmica de prazer-sofrimento é importante, pois os indivíduos passam a maior parte de seu dia trabalhando, sujeitos às relações do mundo organizacional, o que pode causar prazer ou sofrimento.

Para Tamayo e Troccoli (2002), o homem possui vínculo inevitável com o trabalho, pois, é através do trabalho que se expressa e se firma psicossocialmente ao realizar seus projetos e sonhos e contribui com o desenvolvimento da sociedade.

Vivências de prazer e sofrimento podem ser expressas através de sintomas relacionados ao contexto do trabalho e da personalidade do trabalhador. Dejours (1987) destaca que em certas condições o sofrimento é atribuído ao choque de uma história individual, que possuía projetos de esperança e desejos, e um trabalho que ignora isso. Já o trabalho como fonte de satisfação acontece se for livremente escolhido ou sublimado pelo indivíduo.

O trabalho para alguns associa-se ao estresse, cansaço, fadiga e sofrimento; para outros, está vinculado às questões de realização, reconhecimento e identificação. Assim, por um lado, quando as condições de trabalho ocorrem perante um importante desequilíbrio entre esforço despendido e recompensa recebida, tem-se como consequência um estado bastante estressante, podendo acarretar problemas de saúde em pessoas com menor capacidade de adaptação. Por outro lado, o prazer de trabalhar libera uma descarga de energia psíquica que facilita a tarefa. Assim, quando é promovido um estado ou sentido de realização para o trabalhador, alcançar esta realização é gerar prazer, enquanto o processo na busca desta realização envolve sofrimento. (CARRIJO; NAVARRO, 2009),

O prazer acontece quando o indivíduo sente-se aceito e reconhecido pelo que faz com o trabalho constituindo-se sua maneira de imprimir a marca pessoal, não sendo visto e tratado como objeto. Para Mendes (2007), prazer e sofrimento vivem lado a lado no trabalho, acontecendo ou não predomínio de um sobre o outro.

O mundo do trabalho vem enfrentando inúmeras mudanças desde o advento da Revolução Industrial. Isto não foi diferente nas instituições financeiras, pois estas sofreram uma reestruturação organizacional a partir da qual foram implementadas novas estratégias, desencadeando um complexo movimento de transformações. Assim, pode-se dizer que os

bancos passaram por um processo reorganizacional e de reestruturação das relações de trabalho.

Gehm (2013) ressalta em seu trabalho que para que ocorresse tal reestruturação os bancos promoveram demissões de funcionários e realocações de cargos, buscando maior qualificação, mudança nas atribuições e aumentando a exigência de que os funcionários fossem cada vez mais vendedores e polivalentes. Neste segmento de reestruturação, deu-se preferência aos cargos de gerência, tendo em vista ser o gerente o elo entre o cliente e a instituição financeira.

O cargo de gerente bancário sofre modificações constantes, passando por mudanças intensas, rápidas e inevitáveis. Ofertar produtos e serviços tornaram-se condição de sobrevivência, pois as instituições competem entre si para atrair clientes e mais clientes. Assim, os gerentes encontram dificuldades no exercer da função, necessitando utilizar intensamente sua habilidade intelectual no desempenho do trabalho e para conseguir manter-se no cargo (FREIRE, 2011).

A percepção de que a função gerencial não é a identidade do gerente, mas apenas um cargo passageiro, assim como tantos outros cargos existentes, deveria ter do gerente este entendimento. No entanto, há uma situação de competição, competência e desempenho que, muitas vezes, faz com que o gerente sinta-se dono da posição, comprometendo sua personalidade, sua autoestima e sua realização (CORSI, 2011), situação esta que pode trazer sofrimento ao trabalho do gerente.

A atividade gerencial, nos últimos anos, tornou-se mais intrincada e trouxe consequências para a vida do gerente, sendo a competitividade a mais enfática, com a premiação do sucesso e o grande valor dado à autoconfiança no trabalho interferindo na relação entre o trabalho e as outras esferas da vida dos gerentes o que pode causar um desequilíbrio entre o prazer e o sofrimento percebido por eles. A partir dessas discussões, surge a questão problema: Como ocorre a dialética do prazer e sofrimento de gerentes em uma instituição financeira?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar a dialética de prazer e sofrimento de gerentes em uma instituição financeira.



### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Compreender o significado do trabalho para os gerentes;
- Identificar fatores geradores de sofrimento no trabalho de gerentes;
- Identificar fatores geradores de prazer no trabalho de gerentes;
- Analisar os impactos do prazer e sofrimento nas relações de trabalho de gerentes.

### 1.3. *Justificativa*

A inserção do cargo de gerente no mercado de trabalho leva à discussão sobre questões que abrangem sua atuação nesse ambiente, bem como sobre sua trajetória de ambição a outros cargos de gerência. Ao gerente cabe a competência para gerir e criar sinergias entre individualidades e o coletivo no trabalho. Existem várias situações que são vivenciadas por estes gerentes: demissões, transferências e as promoções que acontecem com menos frequência.

O esforço para se manter no cargo é grande, bem como a pressão dos superiores, gerando além de muito trabalho o estresse motivado pelo medo de não alcançar as metas impostas, e conseguir com isto uma promoção, bem como, a felicidade de conseguir superar as etapas e crescer dentro do banco (CHANLAT; BEDARD, 1996).

A entrada da função gerencial no mercado de trabalho vem sendo estudada mais recentemente e tais estudos tem apontado para um novo cenário, a exigência sobre os mesmos é maior e mais rigorosa. Chanlat (2007) demonstra que buscar uma visão mais acurada sobre essas questões possibilitará identificar como situações adversas no ambiente de trabalho podem ser contornadas e modificadas no intuito de melhor contribuir para saúde e equilíbrio mental desses trabalhadores.

O conhecimento desses motivos que levam ao prazer e sofrimento pode melhorar a capacidade de trabalho destes gerentes como líderes e administradores, auxiliando-os a resolver os conflitos que surgem ou poderão surgir, conciliando as incompatibilidades e as tensões do cotidiano que afetam as relações interpessoais no trabalho. Para as instituições, conhecer estes fatores e estas situações permitirá buscar a melhoria do ambiente de trabalho aumentando a satisfação dos gerentes e com isso sua produção e estratégias. Diante deste contexto, percebe-se a importância de estudar as relações de sofrimento e prazer e que estratégias os gerentes utilizam para conciliar o trabalho gerencial e manter-se em equilíbrio.

Apesar das pesquisas científicas desenvolvidas sobre o trabalhador bancário, o tema estudado ainda é pouco explorado e é importante que se continue fazendo estudos sobre esta classe, já que é crescente a importância dos bancos na economia mundial e os níveis de emprego por eles gerados. De acordo com Dieese (2014) existem poucas publicações, ou escasso aprofundamento em relação aos funcionários de bancos e a satisfação ou não no emprego.

Segundo Maeno (2011), as faces da moeda no problema de saúde dos funcionários de um banco são as doenças físicas e mentais, resultantes das mudanças na organização do trabalho, pois, nos anos 1970 o que era percebido como provisório, na reestruturação produtiva passou a ser definitiva: grande pressão quanto ao tempo, aumento do controle, aumento da jornada de trabalho, crescimento da competição, propiciando práticas de assédio moral, violência psicológica e humilhação.

O tema da pesquisa faz parte das reflexões acadêmicas e da vivência profissional da autora, o que foi determinante na escolha do mesmo. A vivência no contexto profissional de uma instituição financeira privada possibilitou a percepção de que ocorre de maneira intensa a dialética entre o prazer e o sofrimento no trabalho bancário em que a saúde mental dos gerentes de bancos e o adoecimento por outros motivos laborais vêm ganhando espaço junto aos pesquisadores.

#### ***1.4. Organização do estudo***

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) está estruturado em cinco partes, a primeira parte aborda o tema do trabalho, o problema da pesquisa, os objetivos e a justificativa. Na segunda parte é apresentado o referencial teórico com o foco no prazer e sofrimento de gerentes de uma instituição financeira. Na terceira parte têm-se os procedimentos metodológicos com foco na pesquisa do tipo qualitativa. Na quarta parte se apresentam a análise e discussão dos resultados das entrevistas, e na quinta parte as considerações finais do trabalho.

## 2. Significado Do Trabalho

O trabalho possui uma grande influência na atualidade, principalmente no que diz respeito à motivação dos trabalhadores, bem como sua satisfação e produtividade. Dessa forma, entender os sentidos do trabalho é complexo e importante para os profissionais de qualquer área, principalmente da administração, tendo em vista que, muitas transformações referentes ao trabalho têm atingido as organizações.

Podemos ver essas transformações desde o século XVIII quando houve a concepção do que é o trabalho, até os dias atuais. Contudo, o trabalho sempre existiu, e pode ser exemplificado quando se faz referência a: antiguidade, a escravidão, quando as pessoas não conseguiram se sustentar apenas com seu plantio, etc. (WAUTIER, 2004).

Figaro (2008, p.92) afirma que “a atividade de trabalho é aquela que permite ao sujeito criar algo em benefício de outro e de si mesmo, a partir de prescrições consolidadas no conhecimento instituído (leis, ciência, normas) e da criação/inação do conhecimento investido (experiência pessoal)”. Segundo Morin (2001, p.12) “o trabalho pode ser agradável ou desagradável; ele pode ser associado ou não a trocas de natureza econômica”.

Pode-se considerar um trabalho agradável quando o indivíduo se sente interessado e feliz com aquilo que faz; retratando ao desagradável Morin (2001, p.16) demonstra que “o fato de fazer um trabalho que não comporta nenhum interesse humano, em um meio ambiente onde as relações são superficiais, contribui para torná-lo absurdo”. Contudo Martins, Robazzi e Bobroff (2010, p.1108) demonstram outro lado do trabalho quando afirmam que “embora o trabalho possa ser fonte de sofrimento, por outro lado, proporciona vivências de prazer, pois é por meio dele que o ser humano constrói sua vida e se insere no mundo laboral, não somente como forma de sobrevivência, mas também para realização pessoal e profissional”.

Neste sentido do trabalho como prazer ou sofrimento, é importante demonstrar a diferença de trabalho e emprego. Morin (2001) demonstra que o emprego trata da ocupação de um indivíduo onde as suas atividades são remuneradas; E como dito anteriormente o trabalho pode ou não estar conexo a situações econômicas, ou seja, o trabalho pode ou não estar relacionado a um emprego remunerado.

Dessa forma, retrata-se a correlação entre o trabalhador remunerado e a organização, sabendo que as organizações possuem o potencial para organizar a forma do trabalho de acordo com suas necessidades. Contudo, é necessário que essa organização seja feita pensando no bem estar do indivíduo, buscando melhorar a qualidade de vida e a eficácia

organizacional, e não apenas pensando no lucro. Nesse contexto, Figaro (2008, p.92) ressalta que:

O trabalho não desaparece no produto produzido, pois se renova na atividade humana. Faz o ser humano progredir no domínio de seu ser, predispondo-o como um ser criador. Mas o produto do trabalho incorpora um valor. O trabalho. Único valor capaz de criar e transformar o material e o imaterial e, nesse sentido, quando é privatizado na forma de mercadoria, retira da coletividade um bem que pertence a todos.

Nesse contexto, alguns autores retratam a importância da Psicologia do Trabalho ou Psicodinâmica do Trabalho. Dejours (1993 apud BORBA, 2014, p.12) demonstra que:

Psicodinâmica do Trabalho é uma escola da Psicologia do Trabalho, cuja abordagem está centrada no estudo das dinâmicas que nas situações de trabalho ora conduzem em direção ao prazer e ora em direção ao sofrimento. A forma com que estas dinâmicas seguem diferentes desdobramentos que, muitas vezes, podem ter como consequência as doenças mentais ou psicossomáticas.

Além do pensamento de Dejours (1993), demonstrado anteriormente, Araújo (2010) afirma que a psicodinâmica está preocupada com os fatores que possuem ligação direta entre ambas as partes envolvidas, ou seja, o sujeito e a realidade do trabalho. Além disso, Araújo (2010, p13) ainda afirma que nas relações do sujeito e do trabalho “estão envolvidos tanto os aspectos simbólicos do indivíduo, referentes a sua autoimagem e a sua identidade como o próprio contexto organizacional, com seus meios e métodos de produção e com as relações de poder implícitas na organização do trabalho”.

Borba (2014, p.14) destaca que a Psicodinâmica do Trabalho está relacionada ao “estudo das relações dinâmicas entre organização do trabalho, que se manifestam nas vivências de prazer e sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições da organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento”.

Dessa forma o trabalho possui um papel importante não só nas organizações como na sociedade. Entretanto, muitos fatores podem influenciar no desenvolvimento do trabalho, e um desses fatores é o sofrimento.

## ***2.1. O sofrimento no trabalho***

Wautier (2004, p.86) afirma que “o trabalho, para quem ainda tem, pode, muitas vezes, gerar sofrimento, individualismo, discriminação e exclusão; o trabalhador procura outros campos de realização pessoal, de relacionamentos e de conflitos”. A autora ainda

destaca que o sofrimento pode causar ao trabalhador uma sensação de sofrimento, pois muitas vezes esse é sobrecarregado de tarefas que nem sempre são remuneradas, o que explica a causa do sentimento de frustração.

De acordo com Dejours (2012), o sofrimento no trabalho inicia-se quando o indivíduo não consegue dar conta de suas tarefas. Mendes e Araújo (2011) *apud* Bueno e Macêdo (2012, p.211) dizem que “sofrimento é invisível, não mensurável, só sendo possível tornar-se visível e acessível pela fala, no momento que o sujeito nomeia o que sente”.

Para Dejours (1994), existem dois tipos de sofrimento, estes são: o patogênico e o criativo. Onde se pode dizer que o sofrimento patogênico está relacionado à exploração de todos os recursos defensivos do indivíduo, levando a destruição do equilíbrio psíquico do indivíduo. Já o sofrimento criativo está relacionado ao indivíduo que elabora soluções próprias, restituindo assim o reconhecimento de sua identidade. Wautier (2004, p.204) afirma que “o sofrimento se manifesta também na frustração, no sentimento de não existir para a organização, ou, pelo menos, de não ver reconhecidas suas necessidades básicas”.

Contextualizando o sofrimento no objetivo do trabalho que está relacionado a agências bancárias, Calderon (2000) ressalta que o medo limita os gerentes, forçando-os a busca de defesa através de saídas individuais, quando na verdade o ideal seria a ocorrência de saídas coletivas como fundamento defensor.

Para Calderon (2000), o rompimento de contratos psicológicos do indivíduo é gerado pelo medo que assombra os trabalhadores, neste caso os funcionários bancários. Esse medo causa mudanças de natureza afetiva através da imposição, quando neste caso o indivíduo deixa o respeito com o outro de lado.

O sofrimento é um fator essencial para a tomada de decisão do indivíduo, no que diz respeito a sua permanência ou saída da organização. Contudo, é preciso ressaltar que a permanência ou a saída deste da organização depende exclusivamente da decisão tomada pelo mesmo. Wautier (2004, p.160) corrobora com essa afirmação quando diz que “a decisão de permanecer ou sair da organização resulta de uma opção racional, fruto do balanço entre lados positivos e/ou negativos que se encontram nela”. Contudo, a autora ainda destaca que muitas vezes o sofrimento não abala a confiança que o trabalhador possui da organização, e assim poucos os trabalhadores procuram outra atividade. Para a autora geralmente os prós e os contras são colocados na balança e analisados pelos trabalhadores.

Além do sofrimento como um aspecto relacionado ao trabalho, pode-se relacionar um contraste quando se fala do prazer no trabalho, em que o indivíduo vive um contexto totalmente diferente do visto no sofrimento no trabalho.

## 2.2. *Prazer no trabalho*

De acordo com Chiavenato (2004), o ciclo do prazer tem o seu início com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é considerada uma força que provoca o comportamento. Ou seja, sempre que a necessidade surge, o prazer rompe o estado de equilíbrio do indivíduo, o que é capaz de causar insatisfação, desconforto, entre outros fatores no indivíduo.

Chiavenato (2004) ainda ressalta que esse estado leva o indivíduo a um comportamento/ação, que o livra do desconforto, insatisfação ou desequilíbrio. Além disso, é possível que o indivíduo encontre prazer na necessidade, essa possibilidade ocorre de acordo com a eficácia do comportamento, se caso essa eficácia seja viabilizada é possível que ocorra a descarga da tensão provocada pela necessidade. Quando satisfeita a necessidade do indivíduo, o seu organismo retorna ao estado de equilíbrio natural. Esta relação entre motivação e prazer é conhecida como as etapas do ciclo motivacional.

O prazer surge quando o indivíduo está saudável emocionalmente, e considera-se esta situação a que se deve buscar por toda a vida. Percebe-se que a motivação só irá acontecer nas organizações se os gerentes se dispuserem a promover um ambiente adequado. Lopes (2009) destaca que para isso, é importante que o gerente ceda lugar ao líder-Facilitador-Educador.

O prazer no contexto organizacional está relacionado à discussão de questões que são importantes em qualquer organização, e que estão relacionadas com a eficiência e a eficácia da mesma. Dal Bem (2004) ressalta que o estudo do prazer pode condicionar a postura e o comportamento dos indivíduos, com relação ao indivíduo profissional e o indivíduo interpessoal (envolvimento com os colegas de trabalho). Ou seja, o estudo do prazer relacionado à dinâmica do indivíduo com a própria organização.

Neste sentido, Maslow (2000 p. 62) destaca que “quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento”.

Chanlat (2011) destaca que desde os primeiros pensamentos filosóficos, já se havia a preocupação de conhecer e de entender como se dava o comportamento do ser humano. O autor ainda acredita que essa preocupação por parte dos filósofos pode ser considerada um dos primeiros interesses pela motivação dos indivíduos e suas formas de manifestação.

Para Maslow (2000) a motivação ocorre através de estímulos fazendo com que os indivíduos tomem decisões. Para o autor os sujeitos possuem a necessidade de auto

realização, e essa necessidade quando desenvolvida é capaz de levar ao prazer. Neste sentido, administrar pessoas requer um compromisso com a ação de mantê-las prazerosas, buscando assim que estes alcancem os objetivos da organização. Trentin (2007, p.10) afirma que:

De nada adianta ser grande empresa, com grandes investimentos em Marketing, com bons produtos, com instalações excelentes, com um grande parque tecnológico se os funcionários estiverem desmotivados nas equipes, se os funcionários não estiverem alinhados com os objetivos da empresa.

Nas organizações o prazer e o sofrimento estão estreitamente ligados ao trabalho, consequentemente os indivíduos são postos a cargas psíquicas. Estas podem estar relacionadas a aspectos positivos como a liberdade de negociação que o indivíduo pode ter em relação as suas ações na empresa; como também estas cargas psíquicas podem estar relacionadas a aspectos negativos, ou seja, quando o indivíduo não alcança o objetivo proposto, nesse sentido o sofrimento laboral é instalado no indivíduo tornando difícil a sua estadia no emprego (DEJOURS, 1993).

O prazer e o sofrimento não podem ser relacionados apenas à prática de se realizar o trabalho, mas está também relacionado às condições em que os sujeitos constroem suas identidades laborais. No caso dos gerentes, estes constroem métodos de defesa, onde estes são capazes de mascarar o sofrimento.

Toledo e Guerra (2009) criaram em seu estudo a partir da análise de uma entrevista, um Quadro que demonstra seis tipos de dimensões de análise que estão relacionadas com o prazer de gerentes de organizações. Este foi replicado no Quadro 01.

**Quadro 01 - Dimensões de Análise do Prazer de Gerentes de Organizações**

<b>DIMENSÕES DE ANÁLISE</b>	<b>RELAÇÃO COM O PRAZER</b>
Fatores individuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anos de serviço</li> <li>- Nível hierárquico</li> <li>- Poder</li> </ul>
Fatores relacionados a função exercida dentro da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidade das tarefas,</li> <li>- Conhecimentos novos que proporciona,</li> <li>- Grau de responsabilidade</li> <li>- Uso / desenvolvimento de capacidades,</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Concordância com o que a pessoa gosta de fazer (realização pessoal)</li> </ul>
Fatores relacionados à participação na tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitação por parte dos superiores de opiniões e pareceres (grau de participação).</li> <li>- Retorno das sugestões e pareceres que foram solicitados.</li> </ul>
Fatores relacionados a recompensas materiais e simbólicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento e elogio do desempenho.</li> <li>- Remuneração</li> </ul>

	- Progressão na Carreira
Fatores sociais	- Relação com colegas do mesmo nível hierárquico. - Relação com pessoas de nível hierárquico diferente.

Fonte: Toledo e Guerra (2009, p.3).

Schutz(1974 *apud* FARIAS 2012, p.40) destaca que:

O prazer é o sentimento que surge da realização do nosso potencial, esta realização traz ao indivíduo o sentimento de que pode defrontar-se com seu meio ambiente; o sentimento de autoconfiança, de ser uma pessoa importante, competente e, capaz de manejar as situações à medida que surgem, de usar plenamente suas próprias capacidades e de ser livre para expressar seus sentimentos.

Desse modo, o prazer surge quando o indivíduo realiza seu potencial para o sentimento de liberdade e abertura internas, ou seja, a expressão total de si mesmo. Quando pode/consegue fazer tudo aquilo de que é capaz, e quando estabelece relações satisfatórias com os outros e com a sociedade. Quanto mais habilidades forem desenvolvidas e usadas por este indivíduo, mais prazer ele sentirá. A fonte máxima do prazer é a realização e emprego de todos os recursos; o fracasso no uso deles leva, conseqüentemente, a uma ausência de prazer (DIMATOS, 2009).

Nas organizações bancárias o prazer e o sofrimento são uma questão real e complexa. Isso porque, o indivíduo em muitos momentos sente prazer por receber uma recompensa financeira satisfatória, tendo em vista que, este recebe pelo que fez e/ou pelo que vendeu, além dos benefícios que se tem.

### **2.3. A história das organizações bancárias**

O sistema financeiro brasileiro, apesar de ter sofrido transformações nos últimos 40 anos, só veio desenvolver suas condições organizacionais a partir de 1930, período este fundamentando entres as forças políticas no país.

Nesta época, as classes proprietárias rurais e as forças políticas emergentes foram representadas pelas novas classes burguesas industriais, com a economia nacional sofrendo uma expressiva transformação. Apoiando-se em acumulação capitalista de base industrial-urbana, além da agrário-exportadora; pautadas em medidas estatais que mais do que apoiavam ofereciam plena sustentação ao novo formato econômico, que representava os interesses das classes proprietárias privilegiando o setor empresarial ao criar condições para o crescimento da exploração do trabalho com políticas de “arrocho salarial”.



A conjuntura favorecia a expansão do setor terciário, em especial, o setor financeiro. O Conglomerado Banco Brasileiro de Descontos (Conglomerado B) nasce em meio a essa expansão, favorecendo o do setor terciário, primeiro como Casa Bancária Almeida (FINAZZI, 2009). Viana (2012) e Morales (2013) ressaltaram que no dia 10 de março de 1943 nasceu o Conglomerado B, na cidade de Marília. O Conglomerado B foi batizado pelo nome de Banco Brasileiro de Descontos, e os donos da Casa Bancária Almeida e Companhia que existia desde 1934 foram os que fundaram o Conglomerado B. A Casa Bancária Almeida e Companhia era um importante correspondente bancário e realizava operações para o Banco do Brasil. Ainda de acordo com Viana (2012, p.10) o capital da Casa Bancária Almeida e Companhia “era de modestos 10 milhões de cruzeiros, o que correspondia à mesma quantia que o Conglomerado B, anos depois, pagou pelo prédio de oito andares onde abriu sua Agência na cidade de São Paulo, na Rua Álvares Penteado”. Morales (2013) ainda destaca que o objetivo do Conglomerado B sempre foi crescer com o Brasil e que a sede do Conglomerado B levaria o nome de Cidade de Deus.

Viana (2012) afirma que na década de 50 os bancos assumiram um novo papel no processo além de intermediadores entre a produção e a distribuição e consumo, passaram também a serem investidores em outros setores de produção, unindo em hegemonia os capitais industriais e agrários com repercussão ainda maior.

Montanha (2006) relata que o fordismo possuía um esforço coletivo para criar um novo tipo de trabalhador e consequentemente de homem, e os bancos investidores estavam atrelados a este fundamento da exploração de trabalho. Garcia (2015, p.32) demonstra que:

A lei da Reforma Bancária de 1964, a Lei do Mercado de Capitais de 1965 e a instituição da correção monetária constituíram os instrumentos institucionais para financiar as condições necessárias para o desenvolvimento industrial pretendido pelo regime. A expansão do capital financeiro durante o regime militar no Brasil se refere à concentração de renda determinada pela pauperização da classe trabalhadora. Nesse contexto, entre todos os bancos nacionais privados, é o Conglomerado B que atinge os maiores índices de crescimento e se consolida como o maior banco privado do país, porém seus números exorbitantes se contrastam com o salário pago aos trabalhadores.

Com o passar do tempo às práticas administrativas bancárias foram melhorando e atingindo novos picos. Garcia (2015, p.39) diz que “no início dos anos 1980 a automação bancária entra na sua segunda fase. Surgem os chamados bancos eletrônicos com a implantação do sistema online nas agências”. De acordo com o autor, as máquinas permitiram a atualização imediata das transações que eram realizadas diariamente, isso proporcionava aos bancos a oportunidade de se expandirem cada vez mais no mercado.

Camargo (2009, p.7) na década de 1990 “Houve uma intensificação no processo de fusões e aquisições, tanto por instituições estrangeiras como por instituições nacionais, o que aumentou consideravelmente a concentração bancária”. Dessa forma, ainda de acordo com a autora, a modernização dos bancos tornou-se primordial para o seu posicionamento no mercado.

Já nos anos 2000, as autoras afirmam que os bancos tiveram que continuar com o investimento alto em tecnologias. Atualmente o surgimento do Internet Banking vêm auxiliando os bancos em diversas transações, e em especial vem possibilitando aos consumidores uma flexibilidade maior nas transações (CAMARGO, 2009).

#### **2.4. A função gerencial**

A função gerencial tem um importante papel na sociedade como um todo. Nas organizações o papel do gerente é um dos mais importantes devido a sua complexidade. Maciel e Silva (2012) demonstram que nos últimos anos as organizações brasileiras enfrentaram desafios, principalmente no que se relaciona a abertura econômica que teve seu início na metade de 1990. Leite, Godoy e Antonello (2006) corroboram com os autores quando falam que os gerentes precisam se adaptar a mudanças, e com tantas mudanças ocorridas nos últimos anos, a função do gerente também se modificou.

O acirramento da disputa dos mercados tem motivado a busca de um padrão de competitividade de classe mundial, e não é diferente para os trabalhadores do setor bancário. Devido aos modelos de gestão importados, o Brasil, por conta da sua história e da influência de diversos povos no processo de colonização, formou uma identidade singular.

Tanure (2007) *apud* Maciel e Silva (2012) concorda que no Brasil existem três pilares na cultura: poder, relações e flexibilidade. Os autores afirmam que:

No Brasil, o poder é mais concentrado, com forte origem patriarcal, não deixando dúvidas sobre quem é o responsável pela decisão nem sobre quem deve implementar o que foi decidido. A percepção dos gerentes é que as relações de poder ainda estão muito marcadas pelo significado da autoridade. Por outro lado, o desejo das pessoas de participarem de um sistema mais descentralizado ou diminuir a distância de poder entre chefe e subordinado também aumentou, contribuindo para que a percepção relativa do grau de distância de poder continuasse a mesma.

Oliveira e Lima (2013, p.46) afirmam que “as mudanças no cotidiano das organizações e dos indivíduos veem modificando as expectativas e papéis destes no contexto organizacional”. As autoras ainda concordam dizendo que essas novas perspectivas estão

consolidadas no modelo de competências, onde este “implica no saber fazer e no consolidar resultados nas práticas organizacionais e de trabalho” (OLIVEIRA; LIMA, 2013, p.46).

Neste sentido de modelo de competência, percebe-se a importância no sentido de que os gerentes possuam certas habilidades e conhecimentos em si, esses dois aspectos determinam em muitos casos a flexibilização, descentralização, oportunidades, etc. que o gerente possa alcançar em seu ambiente de trabalho. Leite, Godoy e Antonello (2006, p.30) afirmam que “observando assistematicamente o exercício da função gerencial, é possível supor que os gerentes façam uso da aprendizagem pela experiência no desenvolvimento de suas ações cotidianas”.

Ou seja, com as adaptações do mercado os gerentes também tiveram que se adequar e com isso captaram novos conhecimentos através da prática gerencial, contudo os gerentes não absorveram apenas aprendizado, mas também tiveram que assumir diversos conflitos, principalmente no que diz respeito a suas relações fora empresa. É possível ver isso quando Silva (2005) *apud* Maciel e Silva (2012, p.25) afirma que:

Para os gerentes pesquisados, o contexto da mudança favoreceu o surgimento de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família, uma vez que passou a demandar mais tempo de dedicação dos gerentes para o trabalho em detrimento da família, além da necessidade de qualificação profissional visando se adequar às competências desejadas a um cargo gerencial. O contexto e os fatores determinantes delimitam atributos essenciais na prática gerencial [...].

Silva (2005) *apud* Maciel e Silva (2012) relacionaram através de resultados de pesquisas o contexto e os fatores determinantes da prática gerencial, o que pode ser visto a partir do quadro 2.

**Quadro 02 – Contexto e fatores da prática gerencial**

O CONTEXTO DA PRÁTICA GERENCIAL	FATORES DETERMINANTES DA PRÁTICA GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- comercialização de produtos e serviços bancários seguindo os parâmetros legais.</li> <li>- dinâmico e competitivo</li> <li>- foco no mercado sem descuidar dos processos internos</li> <li>- motivador pela amplitude do mercado</li> <li>- gestão por resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gerenciamento de equipes</li> <li>- relacionamento interpessoal</li> <li>- desenvolvimento e valorização das pessoas</li> <li>- preocupação com os interesses do grupo</li> <li>- flexibilidade no estilo de gestão</li> <li>- gerenciamento das emoções do grupo</li> <li>- liderança</li> <li>- motivação para trabalhar em equipe</li> </ul>

Fonte: Silva (2005, p. 198) *apud* Maciel e Silva (2012, p.25).

Em se tratando do contexto bancário no que diz respeito à função gerencial, Maciel e Silva (2012, p.25) afirmam que “o desempenho depende da compreensão de como agir no dia-a-dia, com sua equipe, com os seus pares, com os clientes, com o governo e com as partes

interessadas, ou seja, com todos os agentes internos e externos à organização”. Nesse momento percebem-se vários fatores que estão relacionados ao desempenho do gerente na instituição. Além disso, podemos elencar ainda o prazer e o sofrimento que estes sentem em seu ambiente de trabalho.

### **2.5. *Gerentes de uma instituição financeira entre o sofrimento e o prazer***

Mendes (2007) demonstra que Dejours (1987) em seu trabalho tratou a organização do trabalho a partir de alguns tópicos: divisão do trabalho, conteúdo da tarefa e as relações de poder que envolvem o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as questões de responsabilidade. Mendes (2007) ainda afirma que o sofrimento surge com a intersecção da história do indivíduo com a organização do trabalho. O autor ainda destaca que essa relação está passível de mudanças, e estas mudanças ocorrem de acordo com as necessidades fisiológicas e desejos psicológicos do indivíduo.

Resende e Mendes (2004), em estudo conduzido com bancários, concluíram que o sofrimento advém quando ocorre diferença no caixa e das agressões dos clientes e de não conseguir atingir as metas impostas pelos produtos a serem vendidos durante o mês. 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.

Devido ao excesso de cobranças e do estresse advindo do trabalho, são muitas as possibilidades de ocorrência de algum tipo de doença física e/ou mental, comprometendo, além das atividades laborais, a vida pessoal e a vida social destes gerentes. Oleto e Melo (2012) afirmam que:

Diversos são os fatores causadores de estresse relatados pelos gerentes, entre eles pode-se destacar: metas excessivas, adversidades causadas pelas burocracias bancárias, a falta de autonomia, as doenças causadas pelo trabalho e a interferência do trabalho na vida familiar as metas excessivas impostas são causadoras de sofrimento para esses gerentes.

Máximo *et. al.* (2011) afirmam que a escolha dos gerentes de banco está relacionada as facetas do capitalismo globalizado, isso automaticamente demonstra a grande responsabilidade que estes operadores do mercado financeiro possuem, consequentemente a pressão por parte dos superiores é aumentada consideravelmente. Essa responsabilidade e a

pressão que os gerentes têm que suportar, remete ao sofrimento, contudo no momento seguinte ao de conseguir que ocorra a aquisição dos produtos ofertados, vem o prazer.

Oleto e Melo (2012, p.3) defendem essa afirmação do prazer quando relatam que “o trabalho também é prazer”. As autoras ainda destacam que os sentidos e significados encontrados no ambiente de trabalho possibilitam aos indivíduos a realização profissional e pessoal. “O trabalho é rico de sentido individual e social, é um meio de produção da vida de cada um ao contribuir para o desenvolvimento pessoal, criar sentidos existenciais, além de contribuir na estruturação da identidade e da subjetividade” (OLETO; MELO, p.3).

Por fim, Oleto e Melo (2012, p.8) demonstram a visão das gerentes bancárias em relação ao prazer quando dizem que: “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”.

Dessa forma, é pertinente dizer que, o sofrimento e o prazer são sentimentos que estão relacionados diretamente ao dia-a-dia do trabalhador. Em uma instituição financeira essa relação torna-se mais complexa, pois os trabalhadores precisam ter um relacionamento não apenas com seus companheiros de trabalho, mas também com diversos clientes, muitas vezes pouco satisfeitos; além dos chefes que mantêm uma pressão contínua.

### **3. Procedimentos metodológicos**

A metodologia de uma pesquisa permite o direcionamento para o alcance de respostas a um determinado problema existente, para tanto, se faz necessário a sequência de etapas que auxiliarão no alcance desses resultados de maneira precisa e completa.

Segundo Gil (2008) a pesquisa pode ser classificada sob vários pontos de vista, dentre estes se destacam os desta pesquisa.

#### **3.1. *Classificação da Pesquisa***

Quanto à abordagem a presente pesquisa se caracteriza como sendo qualitativa, desse modo, Minayo (2011) explica que nesse tipo de estudo os pesquisadores buscam compreender fenômenos sociais, focalizando os significados construídos pelos sujeitos a partir das experiências como foram vividas ou sentidas. Gil (2002, p.41) também afirma que “estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

A entrevista qualitativa possibilita uma proximidade maior com a realidade dos envolvidos. Dessa forma, a pesquisa qualitativa também pode ser explicada porque “nesse cenário não se buscam regularidades, mas sim a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões” (GODOI; BALSINI, 2004, p.5).

Quanto aos objetivos esta pesquisa é caracterizada como sendo exploratória, pois no ambiente estudado, no caso de instituições financeiras, este estudo ainda é pouco explorado. Dessa forma, os resultados desta pesquisa poderão auxiliar em pesquisas futuras. Além disso, no que diz respeito aos procedimentos técnicos a pesquisa é bibliográfica, pois houve o embasamento em outros autores da área; e de levantamento, uma vez que, pessoas ligadas ao assunto disponibilizaram informações relevantes ao estudo.

#### **3.2. *Campo e sujeitos da pesquisa***

O campo de estudo foi definido a partir da oportunidade de se realizar a pesquisa no contexto de uma instituição financeira, tendo em vista que a pesquisadora faz parte do quadro de funcionários e pelo fato da mesma ter acesso aos sujeitos da pesquisa para a coleta de dados da instituição caracterizada como de caráter privado localizada no município de João Pessoa – Paraíba.

A unidade pesquisada está a cinco anos no mercado. Possui nove funcionários, em que destes um é o gerente geral, três são gerentes comerciais, uma gerente operacional, um é caixa, uma é agente comercial, um é coordenador e uma estagiária.

A instituição é completa, realiza todas as funções de uma instituição financeira, como: atendimento ao público (que engloba abertura de contas, venda de produtos financeiros, empréstimos, captação de investimentos, etc.) e atividades operacionais (caixa, compensação de cheque, abastecimento de caixa eletrônico, manutenção, entrega de talão de cheques e cartões, etc.). Em média a empresa atende a 250 clientes por dia, em um turno de oito horas de trabalho. O nome da instituição não será mencionado e as identidades das entrevistadas serão preservadas e mantida em sigilo.

A pesquisa foi então realizada com as três mulheres gerentes comerciais da agência, cada uma com uma carteira de clientes diferentes na instituição financeira pesquisada. As pesquisas ocorreram de forma presencial na instituição após o aceite do termo de consentimento elaborado e assinado pelas respondentes.

A idade das gerentes varia de 28 a 37 anos, as três são casadas, todas possuem nível superior completo, duas são formados em administração e uma em ciências contábeis, chegaram à função de gerente tendo em média quatro anos de experiência no banco.

### **3.3. Coleta de dados**

Utilizou-se para a coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado. Vergara (2007) ressalta que este tipo de procedimento está relacionado a um roteiro previamente elaborado, com questões padronizadas, nas quais os entrevistados têm a liberdade de emitir a sua opinião sobre as perguntas realizadas pelo pesquisador.

Para tanto, elaborou-se uma carta de apresentação e termo livre de consentimento disponível no Apêndice A, que foi entregue ao entrevistado no momento da pesquisa. Por haver a possibilidade de investigação do objetivo proposto, que foi de analisar a dialética de prazer e sofrimento de gerentes em uma instituição financeira foi elaborado um roteiro de entrevista que se encontra no Apêndice B. As questões buscam responder os objetivos específicos, o que pode ser demonstrado no quadro 03.

**Quadro 03 – Questões do roteiro em resposta aos objetivos específicos**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Questões do roteiro de entrevista</b>
Compreender o significado do trabalho para os gerentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conte um pouco como é o seu trabalho na função de gerente.</li> <li>- O que o trabalho significa para você? Qual a importância do trabalho para sua vida?</li> <li>- Você se sente realizado na função de gerente?</li> </ul>
Identificar fatores geradores de sofrimento no trabalho de gerentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Você poderia citar algumas dificuldades enfrentadas na realização do seu trabalho?</li> <li>- Poderia citar exemplos de situações identificadas como desgastantes, causadoras de sofrimento e insatisfação?</li> </ul>
Identificar fatores geradores de prazer no trabalho de gerentes;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que mais lhe dá prazer no seu trabalho? Poderia citar alguns exemplos de situações que provocam prazer no trabalho?</li> </ul>
Analisar os impactos do prazer e sofrimento nas relações de trabalho de gerentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que sentimentos você vivencia no trabalho de gerente?</li> <li>- Como você lida com esses sentimentos?</li> <li>- Quais as vantagens e desvantagens identificadas em trabalhar nesta instituição?</li> <li>- Você considera que o prazer e o sofrimento no trabalho afetam suas relações de trabalho?</li> <li>- Você tem alguma estratégia que desenvolve individual ou coletivamente para compreender e auxiliar a vivência dos seus sentimentos de sofrimento no trabalho?</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria. (2016)

As entrevistas foram realizadas em setembro de 2016, de acordo com a disponibilidade das respondentes foram gravadas após seu consentimento e a posteri foram transcritas na íntegra para a realização das análises.

### **3.4. Análise dos dados**

Após a coleta dos dados, realizou-se a transcrição das entrevistas. Os resultados foram feitos pelo processo de classificação dos dados que envolveram as análises das respostas das gerentes, visando identificar os significados presentes em suas falas destrinchando as falas em



categorias e subcategorias para desempenhar a análise de conteúdo. O quadro 04 apresenta a forma como foi realizada a análise.

**Quadro 04 – Análise de conteúdo**

<b>Entrevistado</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Principais trechos das entrevistas</b>	<b>Significado</b>
Gerente 01	O trabalho na função de gerente	Atendimento ao público; vendas	“Trabalho diretamente com o público... Sou vendedora de produtos financeiros [...]”	Ficou clara a importância dos clientes, os gerentes são vistos como vendedores.

Fonte: Elaboração própria. (2016)

Minayo (2011) ressalta que nessa fase é importante ter em mente que o dado não existe por si só. Ele é construído a partir de um questionamento que se faz sobre eles, com base na fundamentação teórica. É importante que se faça uma leitura exaustiva e repetida dos textos, estabelecendo interrogações para a identificação do que surge de relevante.

Realizaram-se três entrevistas com as gestoras da unidade financeira, para isso nas análises das respostas utilizou-se técnicas de reconhecimento e diferenciação de cada entrevistada. Para a primeira gerente entrevistada utilizou-se (G1), para a segunda (G2) e para a terceira (G3).

Em seguida, foram realizadas as considerações finais, procurando estabelecer articulações entre os dados das entrevistas e o referencial teórico para analisar os vínculos entre as relações de sofrimento e prazer e a ação gerencial da instituição privada pesquisada.

## 4. Resultados

Nesta etapa, serão apresentados os resultados obtidos através da realização das entrevistas com três gerentes de uma instituição financeira privada localizada no município de João Pessoa - Paraíba.

Os resultados foram divididos em categorias, onde cada uma possui subcategorias, que fazem relação ao tema e aos objetivos do trabalho. As análises foram feitas de acordo com as respostas das entrevistadas, e estas foram apresentadas com siglas de reconhecimento e diferenciação. Para a primeira gerente (G1), para a segunda (G2) e para a terceira (G3).

### 4.1. O trabalho na função de gerente

Para esta sessão serão utilizadas as subcategorias a seguir: atendimento, vendas, clientes, metas, público e negócios.

Ao perguntar sobre a função de gerente na instituição financeira ficou claro que os clientes possuem um papel importante, onde estes estão diretamente ligados aos gerentes. É perceptível que os gerentes são vistos como vendedores e que seu foco é a realização de negócios através do atendimento ao público. Por meio de diferentes situações ocorre a busca da obtenção de lucros impostos a partir das metas atribuídas pelo gerente geral. Essas afirmações podem ser observadas nas falas das três gerentes através da entrevista realizada.

*“Sou **vendedora de produtos financeiros**, contribuo para o crescimento da **receita** da agência”. (G1)*

*“Tudo sempre focado nas nossas **metas impostas** nas reuniões diárias acordadas com nosso gerente geral. No fim do dia tem a **prestação de contas** com a regional, sempre é preciso enviar email detalhando o que foi realizado durante todo o dia ou temos a reunião com todos por conferencia de telefone”. (G2)*

*“Trabalho direto com o público, resolvo seus problemas e **faço negócios**. Sou a intermediadora entre o banco e o cliente, procuro **gerar acordo** caso o cliente esteja **inadimplente** para que o mesmo **pague suas dívidas** com o banco e limpe seu nome, oriento o cliente caso **ele precise** de algum crédito, financiamento, seguro, entre outros produtos financeiros”. (G3)*

Como visto no referencial teórico e reafirmado através das respostas obtidas, a instituição financeira, como qualquer outra, tem objetivos devidamente traçados através de metas, e estas são expostas frequentemente para seus funcionários em busca da obtenção de

lucros e consequentemente o crescimento demasiado do seu lucro no mercado financeiro. Conforme afirmam Máximo *et. al.* (2011), a escolha dos gerentes de banco está relacionada as facetas do capitalismo globalizado, ou seja, o que no caso dos bancos diz respeito aos produtos que estes devem vender em seu dia-a-dia para que a instituição possa alcançar resultados favoráveis em sua receita.

É perceptível também a necessidade de que os gerentes precisam ser vendedores de produtos e serviços financeiros, além de desenvolverem o seu papel, o de gerenciarem suas carteiras de clientes.

#### 4.2. *Significado e importância do trabalho*

Esta sessão teve o objetivo de elencar resultados referentes as seguintes subcategorias: realização profissional, habilidades, conhecimentos, carreira, objetivos, crescimento, contribuição e dignidade.

Oliveira e Lima (2013) afirmam que as novas perspectivas do mercado estão consolidadas no modelo por competências, onde este está relacionado ao saber fazer para que os resultados sejam consolidados na instituição. Na entrevista foram verificadas afirmações das gerentes sobre a importância de seus trabalhos relacionada à competência, habilidades, crescimento profissional, aprendizagem, entre outros. As gerentes entrevistadas demonstram em suas falas aspectos relacionados a objetivos, realização profissional, carreira, habilidades e conhecimentos/aprendizagem, como se pode ver a seguir.

*“Trabalhar me ajuda a alcançar meus **objetivos**, pois é através do meu **esforço** que vem o salário. Meu trabalho significa a minha **realização profissional**, já que é através dele que tenho o meu **sustento**, que me sinto útil, que sinto que **sou importante** pelo que eu faço e que posso contribuir com minhas **habilidades**. Também é no trabalho que consigo adquirir meus maiores **conhecimentos**”. (G1)*

*“Particularmente, sou uma pessoa que valoriza bastante o **trabalho**. E, principalmente, por ter sido uma **carreira galgada na meritocracia e no esforço**. E na minha vida, levo o trabalho como algo que me faz ter **objetivos de crescimento** e melhora de vida para mim e para minha família. Sou dessas que amo interagir com as pessoas e trabalhar é isso, **ser importante** realizando algo e contribuindo no meio ambiente. Não me vejo sem meu trabalho, sem meus clientes e minha rotina, gosto de participar da sociedade, ser ativa e sempre estar **contribuindo**. É com o meu trabalho que vou conquistando o **meu espaço** no mundo, trabalhar é viver”. (G2)*

*“Significa muito para mim, vai além de trabalhar somente pelo salário, fico com sentimento de dignidade. Meu trabalho me **realiza** na minha vida profissional. Lidar com clientes é realmente prazeroso para mim, apesar de sempre existir aqueles que não são tão legais de conviver”.* (G3)

O trabalho para estes gerentes é um desafio diário na busca de resultados, em que para manter seus empregos estes precisam estar de acordo com as necessidades da organização. De acordo com as respostas percebe-se a realização dos gerentes no seu trabalho, mesmo com dificuldades e tribulações, as gerentes gostam do desafio de estar lá e de contribuir com seus esforços e conhecimentos na construção do negócio.

#### **4.3. Realização na função de gerente**

Esta sessão apresenta respostas referentes às subcategorias: satisfação, pessoas, crescimento, pressão, ofertas financeiras, atendimento ao cliente e contribuição.

Chanlat e Bedard (1996) já tratavam estudos sobre o esforço para se manter no cargo, pressão e atribuições necessárias para isso, e afirmavam que este esforço é grande, bem como a pressão dos superiores, gerando além de muito trabalho o estresse motivado pelo medo de não alcançar as metas impostas, e conseguir com isto uma promoção, bem como, a felicidade de conseguir superar as etapas e crescer dentro do banco. Esta afirmação está intimamente relacionada com as respostas que foram obtidas nessa sessão.

*“Gerente ou qualquer outra função, desde que eu sinta que faça bem o meu trabalho, isso me trará **satisfação**. **Gosto de estar com o público**, sou feliz trabalhando com as **pessoas** e isso me faz bem. Sou **responsável** por meu crescimento e por estar nessa função, cheguei até aqui porque corri atrás e fiz acontecer. No banco é assim, é preciso fazer acontecer todos os dias e no meu caso já são muitos anos. A única coisa que pesa é a **pressão**, quanto mais alto o cargo de gerência, maior a cobrança por **resultados**”.* (G1)

*“Me sinto **realizada** na minha função. No entanto, na prática gerencial bancária **a pressão é grande o tempo todo** por tratarmos de ofertas financeiras, temos **metas para tudo** e um dia **nunca é o suficiente** para todo o nosso planejamento e trabalho. Desde pequena desejei trabalhar em banco, **era meu objetivo de vida**, me imaginava toda arrumada e exercendo o papel de gerente e aqui estou, trabalhando no que sonhei e com a carteira de clientes que **me esforcei muito para alcançar**”.* (G2)

*“Me sinto **muito realizada** em trabalhar com **atendimento ao cliente**, entender suas **dúvidas**, suas **preocupações** e poder contribuir nas decisões de sua vida financeira, me sinto bem ao tentar resolver seu problema gerando crédito para ele e na busca do menor juros possível ou aplicando suas economias no melhor investimento com os maiores rendimentos. **Quando o cliente sai feliz da minha mesa, me sinto feliz também**”.* (G3)

De acordo com as respostas obtidas, percebeu-se que os gerentes precisam se destacar individualmente para que assim possam crescer na instituição, e principalmente manter o cargo. Além disso, é visível que os clientes, o atendimento, a relação interpessoal, as metas de vida, entre outros, proporcionaram a estas gerentes o atual cargo, e por isso a pressão para manter seus cargos é grande, tanto externamente quando se fala de fatores econômicos, pessoais, etc. como internamente, quando se trata da promoção de outros indivíduos e do não alcance de metas, por exemplo.

#### 4.4. *Sentimentos vivenciados no trabalho de gerente*

A Estabilidade, responsabilidade, comprometimento, orgulho, medo, frustração, insegurança, estresse, equipe, metas e mudanças, foram as subcategorias utilizadas nesta sessão.

Como demonstrado anteriormente, tem-se que “o desempenho depende da compreensão de como agir no dia-a-dia com sua equipe, os seus pares, clientes, governo e partes interessadas, ou seja, com todos os agentes internos e externos à organização” (MACIEL; SILVA, 2012, p.25). Com isso, vários fatores que estão relacionados ao desempenho do gerente na instituição podem ser observados.

Nas respostas foram vistos um leque enorme de sentimentos envolvidos em um único ambiente de trabalho, o que leva a refletir determinadas ações tomadas pelos gerentes superiores em relação à instituição.

*“São muitos. A falta de estabilidade é o que vem chamando mais a minha atenção, tudo bem que empresa privada não dá estabilidade para ninguém, mas o banco vem demitindo muito. Sentimentos como **responsabilidade e comprometimento com a empresa e com o cliente**, orgulho de fazer parte disso aqui, pois **amo o que faço**. Dinamismo, determinação na **busca dos objetivos** da empresa e nos meus também. Ao mesmo tempo que sinto **medo, frustração, insegurança, estresse**, sinto também felicidade em ter uma **boa equipe**, apesar de sermos poucos para atender um público tão alto. Tem dias que me vejo **preocupada com as grandes metas e as mudanças constantes** que ocorrem aqui no banco. Gosto de **trabalhar com leveza** e algumas pessoas da equipe são assim também, isso é muito importante. Sou muito alegre aqui, grande parte da equipe me faz muito bem e nossos momentos de descontração e diversão durante o dia faz com que possamos querer continuar o que estamos em busca”. (G1)*

*“Sentimentos? A alegria se faz presente quando **alcanço meus objetivos, minhas metas** e quando vejo a **conquista da equipe** também; fico bem satisfeita com as **gratificações** que recebo quando **bato as metas**, mas em*

*contrapartida, sinto **pressão relacionada às metas o tempo todo e estresse pelas circunstâncias de como somos cobrados e também no atendimento do dia a dia. Me empolgo nos meus desafios e foco neles, em alcançá-los, faço tudo parecer mais simples para me sentir bem porque quando me estresso aqui dentro só eu que fico prejudicada, afeta o meu rendimento e a minha saúde principalmente***". (G2)

*"Me sinto feliz por **lidar** com aquilo que **gosto**, que é atender bem os clientes da minha carteira. Por outro lado, **vivo ansiosa com as metas**, elas se tornam **sufocantes**, tem horas que me dá uma tristeza mesmo dentro da agência e em atendimento, **procuramos** dar o nosso melhor aqui dentro, mas **só somos avaliados através dos números** que entregamos e isso muitas vezes me **desmotiva**". (G3)*

Com base no exposto, é visível o misto de sentimentos envolvidos, sentimentos estes que podem ser considerados em alguns momentos positivos, em outros negativos. Um dos sentimentos mais elencados foi no que se refere à pressão pelo alcance das metas propostas pela instituição, onde em alguns casos essa pressão acaba por afetar a saúde do trabalhador. A preocupação constante por cumprir metas, é um fator causador da produtividade em muitos momentos, tendo em vista, a tensão em manter suas vagas na instituição.

#### **4.5. Como lidar com os sentimentos**

As subcategorias envolvidas nessa sessão foram: aprendizagem, frustração, pressão, oscilação, dias melhores, solução parcerias, diversão, controle e objetivos. Neste contexto, Wautier (2004, p.86) afirma que "o trabalho, para quem ainda tem, pode, muitas vezes, gerar sofrimento, individualismo, discriminação e exclusão; o trabalhador procura outros campos de realização pessoal, de relacionamentos e de conflitos".

*"Sei que cada dia **aprendo algo novo**, e eu gosto. Então, é muito bom quando sinto que fiz algo que ajudou alguém, que fiz aquilo que o banco espera que eu cumpra, por outro lado **quando não atinjo** as metas o sentimento de **frustração é horrível**, de **incompetência**, sabe? Então, durante todo o trabalho, **sob toda a pressão por metas**, pressão vinda dos clientes os sentimentos oscilam bastante. Por estar já há bastante tempo, aprendi a lidar com eles, a extrair apenas o que me faz bem, a saber esperar por um dia melhor e que **tudo tem uma solução**". (G1)*

*"Particularmente, eu **tento não absorver**. Procuro separar as coisas, principalmente quando vou para casa. Procuro **trabalhar em parcerias** com os colegas de trabalho, ter conversas divertidas **tornando o dia mais leve** e eu não me concentro tanto no lado ruim, no estresse diário. **Cantar e dançar** acaba fazendo parte da nossa rotina. Estou sempre procurando transformar a parte chata do trabalho em **piada, palhaçada**. Acredito que se não fizermos isso, não chegaremos em lugar algum porque **é impossível não se***

*estressar aqui dentro, tanto com o público quanto com o banco em si, todo dia temos novidades e nem sempre são boas”. (G2)*

*“Tento me controlar acima de tudo, acredito que tudo vem no seu tempo e tenho a consciência de que **a ansiedade pode me atrapalhar**, foco nos meus objetivos e me esforço para alcançá-los **independente de qualquer coisa**. Quando o estresse é grande, **penso logo no rostinho da minha filha** e que a noite estarei com ela, longe de tudo isso aqui”. (G3)*

Desse modo, através dos resultados, percebe-se que as gerentes buscam alternativas para extravasar os sentimentos negativos, causados pela alta pressão envolvida no ambiente, no que diz respeito ao próprio banco em si, bem como aos clientes. A diversão e a busca pela leveza tornam o trabalho mais agradável e suportável.

É importante perceber a contraposição do sofrimento em relação ao prazer. Como Maslow (2000 p. 62) destaca “quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento”. Este posicionamento se encaixa perfeitamente no que estas gerentes demonstram, pois elas não se deixam abalar pelas pressões, e mesmo quando abaladas procuram meios para absorver coisas boas para o dia-a-dia na organização.

#### **4.6. O que gera prazer no trabalho**

Nesta sessão foram utilizadas as seguintes subcategorias: experiência, ser instrumento, metas batidas, benefícios, situações diferentes, correria, equipe, alcançar resultados, satisfação do cliente, reconhecimento, clientes, colaboração e gratidão.

Sobre o prazer é importante destacar que SCHUTZ (1974) *apud* Farias (2012, p.40) afirma que:

O prazer é o sentimento que surge da realização do nosso potencial, esta realização traz ao indivíduo o sentimento de que pode defrontar-se com seu meio ambiente; o sentimento 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.

Desse modo, podem-se realizar as análises das respostas a seguir:

*“O que mais me dar prazer é ser **instrumento na vida de alguém**, é saber que meu conhecimento, minha experiência vão **interferir** na vida de alguém. Por exemplo: o cliente chega todo ansioso para saber se é possível financiar um imóvel, então pego toda a documentação e faço a proposta, mostro que não é interessante fazer em 35 anos e sim em 25 anos, pois a diferença na*

*parcela não é muita e ele reduz um prazo de 10 anos em sua dívida. Aprovo a proposta e vejo o sonho de ter a casa própria realizado. Gosto quando bato as metas, me sinto mais tranquila e gosto de receber por isso. Fico feliz quando vejo meu contracheque com uma **porcentagemzinha** daquilo que vendi, os benefícios que o banco oferece são muito atrativos, até a licença maternidade é diferenciada. Todos os dias passamos por situações adversas e **isso me dá prazer**, não é algo **monótono**, sempre estamos passando por situações diferentes com o público, conhecendo novas pessoas e aprendendo coisas novas também. Nunca estamos parados, **é correria o tempo todo**, tem dia que chego **bem agitada em casa**". (G1)*

*"A **equipe**. Trabalho com uma equipe muito parceira e isso me proporciona a ter um dia mais prazeroso. Claro que **alcançar os resultados** me proporciona bastante **satisfação**, em todos os sentidos. Fico com a sensação de **dever cumprido, de desafio vencido**, penso no futuro e aonde quero chegar. Sinto muito prazer quando vejo meu cliente satisfeito e feliz com meu atendimento, **gosto quando sou reconhecida** e fico realizada quando me **agradecem por algo que ajudei**". (G2)*

*"Pode ter certeza de que **tudo relacionado ao cliente** me dá prazer. Uma liberação de crédito, liberar um empréstimo para aquele cliente que tanto precisa, muitas vezes até para a compra de pequenas coisas, como de um fogão, uma geladeira, etc. Isso realmente me deixa feliz, me envolvo e me empolgo por participar da felicidade de uma pessoa que tanto precisa. Me esforço para tentar resolver os problemas dos clientes, mesmo quando estes não são da minha carteira ou da minha agência. **Acredito que colaborar com o bem vá além de todas as coisas**, muitas vezes pequenos problemas destes cliente vem se perpetuando por meses e ninguém se dispõe a nem ao menos abrir um chamado para uma tentativa de solução, não sabendo essas pessoas que não tentam que esse cliente vai ficar agradecido pela simples **atenção** e vai voltar, vai ficar confiando em você e vai **falar para outros do profissional que você é** e que conseguiu resolver determinada situação dele ou dar uma possível solução. Isso me deixa muito feliz. Enquanto uns clientes aparecem impaciente, intolerantes e abusados, outros chegam com palavras de **carinho**, de **gratidão** e muitas vezes até **trazem um agrado**, como um **chocolate**, por exemplo". (G3)*

Nestas respostas, ficou evidente o prazer que estas gerentes sentem em trabalhar com o público na realização dos desejos e sonhos, ou seja, participando ativamente da vida de outras pessoas de uma forma positiva, tendo em vista que, estas gerentes procuram se dedicar o máximo no atendimento prestado.

Além disso, o reconhecimento é outro fator importante que traz a estas gerentes o prazer em realizar seus trabalhos na instituição. Outro fator importante é a equipe que está envolvida com as gerentes, de acordo com elas em muitos casos a equipe faz a diferença no dia-a-dia.

Os benefícios também são considerados por elas um fator que remete ao prazer. Receber por aquilo que produziu é satisfatório, e desejável no sentido de que estas precisam se dedicar o máximo para que possam ser recompensadas um pouco mais.



#### 4.7. *Dificuldades enfrentadas no trabalho e situações desgastantes, causadoras de sofrimento e insatisfação*

As Metas, mudanças, trabalho em excesso, limitações, pressão, quadro de funcionários, sobrecarga, pressão, cobranças, ausência de flexibilidade, horas extras, redução no quadro de funcionários, exposição do funcionário, acúmulo de tarefas e demissões são as subcategorias utilizadas nessa sessão.

Em seu trabalho Wautier (2004, p.204) afirma que “o sofrimento se manifesta também na frustração, no sentimento de não existir para a organização, ou, pelo menos, de não ver reconhecidas suas necessidades básicas”. A autora ainda prossegue quando diz que “o trabalho, para quem ainda tem, pode, muitas vezes, gerar sofrimento, individualismo, discriminação e exclusão; o trabalhador procura outros campos de realização pessoal, de relacionamentos e de conflitos” (WAUTIER, 2004, p.86).

Dessa forma, têm-se os seguintes resultados.

*“As metas são muito altas e quando batemos em um mês, no mês seguinte são dobradas praticamente! Estamos passando por muitas mudanças e isso atrapalha, quando começamos a nos adaptar com as pontuações dos produtos e os próprios produtos financeiros, tudo muda repentinamente. Temos muito trabalho por aqui, são muitos **clientes**, muitas **obrigações** para darmos conta e **pouquíssimos** funcionários na agência. **Não posso adoecer**, não posso **faltar** em um momento de necessidade porque aqui vira um caos. A meta mensal de seguro é o que mais me incomoda, por mais que entreguemos as outras metas, se esta não estiver entregue, a **cobrança diária é tão grande que se torna insuportável**. A forma como somos cobrados muitas vezes me desgasta, o banco tem sido **agressivo** com as metas, **na verdade tem sido com tudo**. Um exemplo simples que chega a causar sofrimento é o horário de almoço, **não temos um horário fixo**. Muitas vezes não consigo ir em casa almoçar com minha família ou deixar meus pequenos na escola. Não temos nenhuma flexibilidade para resolver algo pessoal quando necessário, já precisei **remarcar consultas médicas** para não deixar a agência em apuros. Alguns dias da semana preciso passar muito do meu horário na agência, **fazendo horas extras e até passando delas**, ou seja, **vivo praticamente pra isso aqui**. A falta de funcionários sobrecarrega, mas a ideia do banco é **reduzir cada vez mais o quadro de funcionários** e fazer com que os clientes utilizem os **canais eletrônicos**. Com isso, topamos tudo para garantir o nosso emprego”.* (G1)

*“As **limitações na tomada de decisão**, **pressão** relacionada a **metas** e resultados, e o **estresse causado pelo atendimento a clientes**, tendo que lidar com solicitações ou reclamações individuais de cada cliente. Já acontece de perceber que o cliente necessita de determinado produto financeiro, mas para o alcance de algumas metas é preciso vender outro produto. Penso que se tivessem mais funcionários aqui na agência, tudo seria mais simples porque daríamos conta de resolver os problemas trazidos por alguns clientes e sobraria tempo para um bom **planejamento diário**”.*

*para irmos em busca dos objetivos. Quer exemplo maior do que a exposição de cada funcionário quando não alcança uma meta delimitada na presença de outros colegas de trabalho? Isso ocorre presencialmente ou nas conferências por telefone, uns são diminuídos naquele momento por não ter obtido um resultado como os demais, isso é muito frustrante. Não gosto quando alguns da área operacional trabalham com má vontade, dificultando a área comercial e colocando empecilho por não querer ter trabalho com algumas atividades”.* (G2)

*“Atingir as metas, isso é mais que uma dificuldade no dia a dia de bancários. Ocorrem situações em que o cliente começa a reclamar, gritar e xingar por consequência da demora no atendimento. Me sinto sobrecarregada, é muita coisa só pra mim, nossa agência é grande e não temos funcionários suficientes. Vivemos sob pressão o tempo todo, temos muita coisa para fazer, muito cliente para atender, muitas metas para bater e nem as nossas horas extras dão conta, o dia se torna pouco comparado a nossas obrigações diárias. Saio tarde da agência e não consigo fazer um exercício físico, pois saio sem estrutura física nenhuma. Não consigo acompanhar minha filha em nenhum momento durante o dia, até para o médico meu marido é quem leva. Acumulo de tarefas, falta de funcionários, ter que muitas vezes fazer produtos apenas para bater a meta com clientes que ganham apenas um salário mínimo (com muita dor no coração). Sofremos com a grande quantidade de demissões que sempre está acontecendo, muitas vezes me pergunto se serei a próxima e também sofremos com a forma que somos cobrados, a pressão diária. É bastante desgastante quando sentimos as muitas cobranças das metas, ameaças de perder o emprego caso a meta estabelecida não seja entregue (se ficarmos no índice D, significa D de demissão, então precisamos lutar para ficar entre o A e o C), seu superior começa a lhe olhar diferente, você começa a sonhar com isso, seus finais de semana começam a ficar tristes, você começa a não se sentir motivada nem feliz para ir trabalhar todos os dias pela manhã. Enfim, o ideal mesmo era conseguir ter uma carga de trabalho menor para poder atender de maneira mais eficiente as demandas”.* (G3)

De acordo com os resultados expostos pode-se confirmar o que foi exposto pela autora Wautier (2004) quando a mesma fala sobre exposição, frustração, individualismos, discriminação. As entrevistadas deixam fortemente claras as situações de exposição quando as metas não são alcançadas, causando assim um sentimento de vergonha, de frustração por estarem sendo diminuídas ou por ver alguém sendo diminuído na presença de todos.

Wautier (2004) ainda destaca que o sofrimento pode causar ao trabalhador uma sensação de sofrimento, pois muitas vezes esse é sobrecarregado de tarefas que nem sempre são remuneradas, o que explica a causa do sentimento de frustração. Isso também foi diagnosticado nas respostas, quando as horas extras são ultrapassadas, não permitindo a estas receberem por essas horas fora extras, e muito menos que estas possam gozar de seus momentos em família, com amigos, com a própria saúde, quando até mesmo as consultas precisam ser remarcadas.

Além disso, ameaças de demissão são constantes e fazem com que o estresse e a angústia se torne mais ativa na vida destas. Questões relacionadas à pressão na hora do atendimento, a xingamentos, reclamações, gritos vindos dos clientes, acabam por piorar a situação em que estas gerentes já estão expostas. As gerentes fazem parte de um ambiente que possui uma demanda de mercado muito alta para a quantidade de funcionários, isso acarreta a sobrecarga do trabalho, no sentido em que estas precisam trabalhar por mais de uma pessoa, tendo em vista que, a quantidade de funcionários é reduzida. Por fim, aspectos relacionados a necessidades básicas são relatados pelas gerentes, quando até mesmo o horário do almoço é indefinido.

#### **4.8. Vantagens e desvantagens em trabalhar na instituição**

As subcategorias que serão trabalhadas nessa sessão são as seguintes: carteira assinada, férias, cobranças, insegurança, quadro de funcionários e salário. Segundo Morin (2001, p.12) ,“o trabalho pode ser agradável ou desagradável”. Sabe-se que o indivíduo em muitos momentos sente prazer por receber uma recompensa financeira satisfatória, tendo em vista que, este recebe pelo que fez e/ou pelo que vendeu, além dos benefícios que se tem. Da mesma forma, o indivíduo em muitos momentos também sente de forma mais intensa o sofrimento em seu ambiente de trabalho, dessa forma, alguns fatores que podem gerar o sofrimento são: a pressão diária, mudanças diárias, metas exorbitantes, público complexo, insegurança em relação à permanência no trabalho, entre outros.

Estes fatores podem ser observados nas respostas a seguir, onde as gerentes destacam as vantagens e as desvantagens de se trabalhar na instituição bancária.

*“No momento, **não consigo pensar em muitas vantagens**, mas posso citar a **carteira assinada, férias remuneradas, não trabalhar no sábado e domingo**. As desvantagens seriam as **cobranças de cada dia, a insegurança** (sim, porque a gente não tem **nenhuma estabilidade aqui**, sempre alguém é demitido), os clientes procuram em qualquer horário no meu **telefone pessoal (até no fim de semana eles ligam e mandam mensagens)**. Como já falei antes, temos muita gente aqui para atender e **pouco funcionário** na equipe. Além de que, **nosso salário é muito baixo** porque já passou o tempo que bancário ganhava bem, né?!” (G1)*

*“A principal vantagem é a **probabilidade de crescimento**, pois é uma empresa que tem um **bom plano de carreira**, nosso esforço e dedicação nos leva aonde formos traçando, também temos muitas **oportunidades de aprendizado** através de cursos e treinamentos, sempre quando vou para algum procuro aprender o máximo que posso porque conhecimento é tudo na vida de alguém. O sistema de remuneração variável é bastante*

*vantajoso. (Risos) Muito bom ter um valor extra salarial, faz valer o nosso esforço. A maior desvantagem é o estresse diário causado por lidar com diferentes pessoas e as ofertas financeiras. A pressão das metas seguido de insegurança por se tratar de um banco privado e termos muitas demissões". (G2)*

*"Bem, as vantagens são os nossos benefícios como por exemplo, o plano de saúde que não é lá essas coisas, mas é melhor que depender do SUS, plano dentário, vale-refeição, vale-alimentação, aux. babá para quem tem filhos, aux. creche, vale cultura, convenio com academias, participação nos lucros. Não preciso ir muito longe com as desvantagens, como já falei nas perguntas anteriores, as cobranças das metas. Li em algum lugar que a classe que mais se afasta por problemas psicológicos somos nós, bancários. Acho que só aí se resume nossa pequena grande desvantagem, ser bancário. (Risos) Poderíamos ser um pouco mais valorizados". (G3)*

É importante nesse caso elencar uma contradição no que diz ser vantagem e no que na verdade pode ser uma desvantagem, onde a gerente 1 (G1) diz que "não consigo pensar em muitas vantagens, mas posso citar a carteira assinada, férias remuneradas, **não trabalhar no sábado e domingo**". Contudo, em seguida a mesma diz que "os clientes procuram em qualquer horário no meu telefone pessoal (**até no fim de semana eles ligam e mandam mensagens**)". Neste caso, percebe-se que ela acredita ser uma vantagem não sair de casa no final de semana para a instituição, contudo o fato de receber ligações, resolver problemas, levar trabalho para casa, etc. pode ser considerado uma contradição com a vantagem dita pela mesma.

Uma das vantagens mais faladas foi o plano de cargos que possui diversos benefícios que auxiliam as gerentes no seu dia-a-dia. A probabilidade de crescimento e a obtenção de conhecimento através de programas de treinamento são consideradas vantagens também.

#### **4.9. Prazer e sofrimento nas relações de trabalho**

Nesta sessão serão utilizadas as seguintes subcategorias: intensidade, cobranças, maturidade, estresse, boas relações, clima, resultados, transformação, pressão, esforço.

Para Mendes (2007), prazer e sofrimento, vivem lado a lado no trabalho, acontecendo ou não predomínio de um sobre o outro. Dessa forma, o prazer e o sofrimento não podem ser relacionados apenas à prática de se realizar o trabalho, mas está também relacionado às condições em que os sujeitos constroem suas identidades laborais.

Segue então as respostas referentes a entrevista com as três gerentes em relação ao prazer e o sofrimento no trabalho.

*“Tudo é muito intenso, então saber **não se exaltar** com um amigo de trabalho na hora da pressão e agonia, por exemplo, é algo que conseguimos **com o tempo**. As **cobranças** que nos cercam **tornam o ambiente pesado**, o público ajuda a transformar nosso clima também, **apesar de adorar estar com os clientes, nem sempre é tão simples**. Precisamos ter muita maturidade para não ter **crises de estresses e prejudicar a saúde**. Já fiquei com a pele irritada, o cabelo caindo, dor de cabeça constante, baixo astral, entre outros sintomas só por **consequência do estresse**. Quando iniciamos o mês com o **apoio do gerente geral, o reconhecimento do que fizemos no mês anterior seguido de agradecimento me faz querer fazer mais**, fazer por mim, por ele, pela equipe toda”. (G1)*

*“Com absoluta certeza, pois se eu trabalho em **um ambiente mais amistoso**, com boas relações, pessoas satisfeitas, um bom clima, provavelmente, **terei menos estresse** para lidar com o planejamento, a cobrança e as pressões diárias. Quando estamos passando por algum momento difícil aqui dentro, algum mal entendido, algum desencontro de opiniões, alguma meta não batida, **tudo afeta o nosso rendimento, a nossa produção**. Quando estamos contentes com o resultado do mês anterior, por exemplo, tudo vai fluindo. Início de mês é todo mundo bem otimista e contente, quando vai chegando o **fim do mês tudo vai ficando mais difícil**. É perceptível na última semana do mês, todo mundo tenso e na luta para finalizarmos o mês com um bom resultado.” (G2)*

*“Considero sim, **as situações nos transformam o tempo todo**. Agimos de acordo com aquilo que estamos passando, mas hoje em dia não me afetam mais, **já me acostumei com isso**, essa pressão diária que parte do público e do próprio banco. Se eu não me **esforçasse para me acostumar** ficaria doente como grande parte dos funcionários e teria que ficar afastada com atestado”. (G3)*

Neste contexto, percebe-se que as relações de trabalho são aspectos primordiais na relação entre o prazer e o sofrimento, pois os estresses, as cobranças, etc. sempre vão existir, contudo se o ambiente de trabalho, o clima e a relação não estiverem leves, a tendência do pior é maior.

Então, para estas gerentes buscar se acostumar/adaptar-se ao ambiente foi uma das alternativas para amenizar esse sofrimento. Quando o clima está favorável torna-se mais simples conseguir lidar com outros problemas que já são corriqueiros para as mesmas.

#### **4.10. Estratégia individual ou coletiva para compreender e auxiliar a vivência de sofrimento no trabalho**

Tranquilidade, bom relacionamento com a equipe, diversão, planejamento e prioridade são as subcategorias utilizadas nesta sessão para a análise dos resultados.

Neste contexto, pode-se destacar a psicodinâmica do trabalho, onde esta está relacionada ao estudo da saúde do trabalho através da análise que relaciona o sofrimento e os métodos ou estratégias que são utilizadas para superar o sofrimento vivido. (FERREIRA; MENDES, 2003). Os autores ainda afirmam que esta abordagem é fundamental no campo da saúde mental e no contexto do trabalho.

*“**Procuro não levar para casa meus problemas de trabalho e esquecer, mas nem sempre eu consigo. Eu sou bem tranquila e entendo que nem sempre será dia de felicidade, mas no dia seguinte tenho a oportunidade de fazer tudo melhor. Gosto de guardar comigo apenas o que realmente é meu. Sempre que posso viajo nem que seja para passar só o fim de semana, tento fazer o máximo de programinhas com meus filhos e meu marido nos momentos de lazer e isso me renova. Na agência procuro sempre me relacionar bem com as meninas, falar de assuntos legais e diferentes. Ainda bem que nos relacionamos muito bem, isso nos fortalece**”.* (G1)

*“Sim, como já falei antes, eu **procuro não absorver o estresse, conviver de forma tranquila com os meus colegas, também procuro me divertir no trabalho, com as situações vivenciadas no dia, levo tudo na brincadeira. E faço um planejamento, para que meu dia seja mais produtivo e menos baseado nas urgências que vão surgindo e dando a sensação de que trabalho muito e não realizei nada de produtivo**”.* (G2)

*“A **minha prioridade é minha vida, minha saúde, minha filha e meu esposo. O Banco me realiza profissionalmente falando, mas não permito que o que é relacionado ao trabalho me atinja, procuro não me envolver demais para não sofrer. Quero dar o meu melhor, mas não quero sofrer com as coisas que não consigo dar solução, meu dilema é viver um dia de cada vez, dessa forma vou chegando onde almejo e sempre na esperança de que amanhã vai ser melhor que hoje**”.* (G3)

As gerentes demonstram que existem outras prioridades em suas vidas, não que o trabalho não seja importante, mas que este não é base em relação a seus familiares e saúde. A busca pelo não envolvimento demasiado também é uma estratégia de evitar o sofrimento no trabalho.

Conversas entre as equipes, momentos de descontração, viagens, falar de assuntos diferentes, etc. faz com que estas gerentes possam suportar momentos difíceis vividos constantemente no ambiente de trabalho.

Também existe dentro da teoria de prazer e sofrimento aquilo que chamamos de estratégias para sublimar o sofrimento, ou seja, estratégias individuais e coletivas que as pessoas utilizam para amenizar o sofrimento no trabalho.

## **5. Considerações finais, limitações e recomendações**

Neste contexto, de acordo com os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com as três gerentes da instituição financeira privada, podem-se elencar alguns fatores condizentes com o que os autores da área demonstram. Inicialmente percebeu-se que o sofrimento é um fator marcante nas respostas das entrevistadas, e que acaba transparecendo bem mais em relação ao prazer. Os dois sentimentos são elencados pelas entrevistadas de acordo com as perguntas que foram realizadas.

No que se refere ao prazer, para as entrevistadas o trabalho é importante, elas gostam do que fazem, procuram alcançar os objetivos da empresa, bem como, os pessoais. Também falaram muito sobre o animo que possuem em atender os seus clientes, e com isso contribuir para a resolução dos problemas e desejos destes. As entrevistadas afirmam que se sentem realizadas e satisfeitas no trabalho de gerentes. Os benefícios, o clima organizacional entre as equipes, a diversidade de atividades, o alcance dos resultados, os desafios vencidos e os reconhecimentos dos clientes foram alguns dos fatores mais relatados em relação ao prazer no trabalho.

Contudo, alguns fatores relacionados ao sofrimento são marcantes na vida destas gerentes. Estes fatores podem ser vistos em quase todas as questões, o mais constante foi sobre o alcance de metas e sobre as pressões diárias para a realização dessas metas. Muitos relatos são fortes e intrínsecos a vida profissional destas gerentes. Algumas chegam a relatar que estas pressões já afetaram além do rendimento, a própria saúde. Isso ocorre pelas circunstâncias de como estas são cobradas, o que sufoca e estressa os funcionários.

Em alguns momentos, percebe-se a insegurança por parte da instabilidade já que as demissões são frequentes, e todos os funcionários só são avaliados através dos números que entregam constantemente, ou seja, meta batida constantemente significa emprego garantido. As gerentes também relataram a falta de reconhecimento por parte dos superiores, bem como em alguns casos a humilhação e o destrato na frente de toda equipe, causando assim um sentimento de revolta e desanimo.

A falta de flexibilidade em situações como uma ida ao médico ou até mesmo a parada para o almoço é uma constante nos relatos das entrevistadas. Um fator marcante também é o quadro de funcionários ser muito pequeno para atender uma demanda tão alta de clientes, isso acaba por prejudicar o rendimento dos funcionários, além de sobrecarrega-los.

Por fim, percebeu-se que mesmo com tanta pressão em cima destas gerentes por parte de seus superiores, elas tentam não absorver tanto isso na vida pessoal delas. Entre ambas, elas buscam deixar o ambiente mais leve através de brincadeiras e assuntos variados. Essas observações podem ser relacionadas ao que foi demonstrado pelos autores da área, como por exemplo, Mendes e Araújo (2011) *apud* Bueno e Macêdo (2012) que demonstram em seu estudo que o sofrimento é um fator que pode ser considerado essencial na tomada de decisão de permanecer ou sair da organização.

Com isso, conclui-se que independentemente do prazer e da vontade das entrevistadas de não absorverem as coisas ruins, o maior peso ainda é o sofrimento para estas. Tendo em vista que, os relatos são claros e objetivos em relação a isso. Sugere-se então que algumas situações podem ser melhoradas como: aumentar o quadro de funcionários para equilibrar melhor as funções que são realizadas; realizar atividades de reconhecimento dos funcionários (como funcionários do mês ou da quinzena) para que motive a equipe; melhorar a forma de abordagem em relação às metas que são propostas; criar um departamento de recursos humanos (mesmo que este seja um regional); disponibilizar terapeutas para o atendimento e o suporte aos funcionários.

Todas essas sugestões foram pensadas de acordo com os relatos analisados das gerentes. Dessa forma, cabe a instituição a aplicabilidade das sugestões, ou de pelo menos algumas destas, visando a qualidade de vida do profissional, bem como o rendimento deste na instituição.

O estudo realizado apresentou uma limitação quanto à realização das entrevistas. As instituições financeiras do país se encontravam no período de greve e as gerentes entrevistadas realizavam trabalho externo durante todo o dia, quando estas se reuniam na instituição trabalhavam em busca dos resultados da organização.

Um importante complemento a este estudo seria a realização da pesquisa em diferentes instituições financeiras e diferentes agências bancárias realizando uma comparação. Outra interessante perspectiva que complementaria as análises seria verificar com o público masculino.



## Referências

- ARAÚJO, Sinaida Medeiros. Prazer e Sofrimento no trabalho: Relações entre perfilsócio-demográfico e as experiências de prazer e sofrimento no trabalho. **Dissertação** (Trabalho de conclusão de curso Administração) Universidade de Brasília, Brasília (DF), 2010.
- AUGUSTO, Magda Maria; FREITAS, Lêda Gonçalves de; MENDES, Ana Magnólia. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p.34-55, abr. 2014.
- BRANT, L., MINAYO-GOMEZ, C. **A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho.** **Ciência & Saúde Coletiva**, vol. 9, n.1, p. 213-223, 2004.
- BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; HELAL, Diogo Henrique. A dialética do prazer e sofrimento de acadêmicos: um estudo com mestrandos em administração. **R. Adm.: FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 12, n. 4, p.120-136, dez. 2013. ISSN 1984-6975 (online). ISSN 1517-8900 (Impressa).
- BORBA, Janaíne Raquel de. **Os impactos da organização do trabalho nos processos de sofrimento e/ou adoecimento dos trabalhadores da construção pesada.** 2014. 61 f. TCC (Graduação) - Curso de Psicologia, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2014.
- BUENO, Marcos; MACÊDO, Kátia Barbosa. A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, [s.l.], v. 2, n. 2, p.306-318, nov. 2012.
- CALDERÓN, R. do C. dos S. Desemprego e subjetividade: um estudo sobre programas de demissão voluntária. **Dissertação** (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós- Graduação em psicologia, Universidade de São Marcos, São Paulo, 2000.
- CAMARGO, PO. A evolução recente do setor bancário no Brasil [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 322 p. ISBN 978-85-7983-039-6. AvailablefromSciELO Books .
- CHANLAT, J. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. (Org.). **Clínicas do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011.
- CHANLAT, A.; BÉDARD, R. **Palavras: a ferramenta do executivo.** In: CHANLAT, Jean-François (coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Trad. Arakcy Rodrigues, Luciano Gaino, Mauro Gomes e Ofélia Torres. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, I. **O Capital Humano das Organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.
- CORSI, F.L. A Crise Estrutural do Capitalismo. **Revista Aurora**, a. V, n.7, jan. 2011.
- DAL BEN, L.W.; CARVALHO, M.B.; SOUZA, T.M.; FELLI, V.E.A. A percepção da relação sofrimento/prazer no trabalho de auxiliares de enfermagem e técnicos de enfermagem em internação domiciliária. **Cogitare Enfermagem** (UFPR), Curitiba-PR, v. 9, n. 2, p. 73-81, 2004.
- DEJOURS, C. (1987). **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho.** São Paulo: Cortez.
- \_\_\_\_\_. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman, S., Sznelwar, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2008.

\_\_\_\_\_. DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2012.

DIEESE, **Desempenho dos Bancos**. Estudos e Pesquisas, 2014.

DIMATOS A.M. MASSAD, *Prazer no Trabalho*. **Dissertação**. Florianópolis, outubro de 2009.

FARIAS, Fernanda Diniz. **O antes e o depois da lesão medular adquirida: depoimentos masculinos acerca da sexualidade**. 2012. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Enfermagem, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2012.

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. 93-104, 2001.

FREIRE, P. A. *Assédio moral: lesão aos direitos humanos e à saúde do trabalhador*. **Tese de Doutorado**. FFC - Marília, 2011.

FIGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **OrgAnicom**, São Paulo, v. 9, n. 5, p.90-100, jul. 2008. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/165/265>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

FINAZZI, M. *Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho*. **Dissertação de mestrado**. Brasília, 2009.

GARCIA, Fernanda Cristina Subires. **Exploração, adoecimento e desilusão: o conflito de gerações alimentado no interior de um banco e suas consequências para a categoria bancária**. 2015. 139 f. **Dissertação** (Mestrado) - Curso de Ciências Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília/SP, 2015.

GEHM, T, C. *As transformações no sistema bancário e a hostilidade nas condições de trabalho: um olhar a partir do Banco do Brasil*. **Dissertação de Mestrado**. Campinas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 201 p.

GODOI, C. K.; BALSINI, C.P.V. . A Metodologia Qualitativa nos Estudos Organizacionais: análise da produção científica entre 1997 e 2003. In: III Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO - ANPAD, 2004, Atibaia. **Anais** do III Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO, 2004.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Editora Fiocruz. Brasília. 2004.

LEITE, Isabel Cristina Badanaís Vieira; GODOY, Arilda Schmidt; ANTONELLO, Claudia Simone. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, n. 23, p.22-41, jun. 2006.

LOPES J. D. P. *Os estilos gerenciais e suas implicações na motivação dos funcionários: um estudo de caso*. **Dissertação de mestrado**, Engenharia de Produção- PPGEF, Florianópolis, 2009.

MACIEL, HelltonnWinicius Patrício; SILVA, Anielson Barbosa. As relações de trabalho e a ação gerencial: um estudo em bancos privados. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 17, n. 1, p.21-40, mar. 2012. ISSN 1980-4431.

MAENO, M. Ler e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho: faces de uma mesma moeda. In **L. Snelwar (Org.)**, Saúde dos bancários, São Paulo: Publisher Brasil/ Editora Gráfica Atitude. p. 207-230. 2011.

MARTINS, Júlia Trevisan; ROBAZZI, Maria Lúcia do Carmo Cruz; BOBROFF, Maria Cristina Cescatto. Prazer e sofrimento no trabalho da equipe de enfermagem: reflexão à luz da psicodinâmica Dejouriana. **Revista da Escola de Enfermagem da Usp**, [s.l.], v. 44, n. 4, p.1107-1111, dez. 2010. FAPUNIFESP (SCIELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0080-62342010000400036>.

MASLOW A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MÁXIMO, Thaís Augusta Cunha de Oliveira *et. al.* Exigências nos percursos profissionais de gerentes de bancos. **Psicologia & Sociedade**, João Pessoa, v. 1, n. 23, p.66-74, 2011.

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

MONTANHA, L. C. P. Reestruturação produtiva e trabalho bancário no brasil: crise, rupturas e fetiche no caso das demissões voluntárias no Banespa. **Dissertação de Mestrado**. Marília, 2006.

MORALES, L. A. No ruído do mundo. Marília, **Revista Aurora**, v.7, nº1, p. 177-202, jul./dez. 2013.

MORIN, E. M. L'efficacitéorganisationnelle et le sens du travail. In: PAUCHANT, T. C. et coll. (Coord.). La quête du sens: gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de l'entreprise. Québec: Éditions de l'organisation, 1996. (**Collection Manpower**, p. 257-286). 2001.

MYNAIO, M. C. de S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciências da Saúde Coletiva**, 17 (3) 621-626, 2011.

OLETO, Aline de Freitas; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; OLETO, Aline de Freitas. Sofrimento, prazer ou síndrome de Estocolmo gerencial de gerentes bancários? In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22. 2012, Bento Gonçalves. **Anais do XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio Grande do Sul: ABEPRO, 2012. p. 1 - 10.

OLIVEIRA, PatriciaWebber Souza; LIMA, Maria Dulcilene de. Competências e função gerencial: desvendando o GAP (lacuna) de competências de gestores públicos do núcleo de educação de uma Universidade Federal Brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [s.l.], v. 6, n. 3, p.44-60, 9 set. 2013. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p44>.

RESENDE, S.; MENDES, A. M. A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1. 2004.

RODRIGUES, P.F., ALVARO, A.L.T., RONDINA, R. Sofrimento no trabalho na visão de Dejours. **Revista Científica Eletrônica de Psicologia**, n. 7. 2006.

SILVA, A. B. A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. 2005. 272 fls. **Tese**(Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TAMAYO, M. R.; TROCCOLI, B. Burnout no Trabalho. In: MENDES, A. M.; BORGES, L.O.; FERREIRA, M. C. (Ed). [**In: Aline Freitas Oleto Tese de Dissertação**] Trabalho em transição, saúde em risco. Brasília: Editora UnB. 43-63. 2002.

TOLEDO, Dimitri Augusto da Cunha; GUERRA, Ana Carolina. Um Estudo Sobre o Prazer no Trabalho: Pensando Dimensões de Análise. In: ENANPAD, 23.2009, São Paulo. **Anais do XXXIII ENANPAD**. São Paulo: Anpad, 2009. p. 1 - 12.

TRENTIN, Ronaldo. **Motivação dos funcionários do Banco do Brasil da agência de Sarandi - RS**. 2007. 80 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14209/000649723.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9ª ed. São Paulo: Atlas 2007

VIANA, F. Bradesco 70 anos: **Cartilha de comemoração aos 70 anos do Banco Bradesco**, 2012.

WAUTIER, Anne Marie T. G. E.. **As relações de trabalho nas organizações de economia solidária**: Um paralelo Brasil-França. 2004. 256 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sociologia, Programa de Pós Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

## APÊNDICE

### *a) Termo de consentimento*

Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Departamento de Administração – DA

Curso de Administração

Trabalho de Conclusão de Curso: Prazer e sofrimento em cargos de gerência

Pesquisadora: Rayanne Albuquerque Correia

Orientador: Professor Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

### **TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o impacto das vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos gerentes em uma instituição financeira. Mais especificamente, o trabalho visa: compreender o significado do trabalho para os gerentes; identificar os fatores geradores de prazer no trabalho de gerentes; identificar os fatores geradores de sofrimento no trabalho de gerentes; e analisar os impactos nas relações de trabalho.

O trabalho irá contribuir no aprimoramento do conhecimento sobre as relações de trabalho e a na saúde destes gerentes, contribuindo para uma análise que promova a elaboração de estratégias preventivas e corretivas de situações que causem sofrimento no trabalho.

Eu, \_\_\_\_\_ concordo em participar desta pesquisa. Fui informado de todos os objetivos e de que uma das metodologias empregadas na realização do estudo está uma entrevista individual (que será gravada em áudio) da qual me disponho a participar. Tenho ciência de que as informações serão divulgadas no estudo de forma sigilosa.

Também fica assegurado que as gravações de áudio que resultarem desta entrevista serão apagadas após sua utilização (análise), garantindo o sigilo das informações.

João Pessoa - PB, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

\_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_  
Rayanne Albuquerque Correia

*b) Roteiro de entrevista*

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Parte I – Identificação

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_  
Escolaridade \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_  
Tempo de trabalho na organização: \_\_\_\_\_ Tempo na função de gestor: \_\_\_\_\_

Parte II – RELAÇÕES DE PRAZER E SOFRIMENTO

- 1) Conte um pouco como é o seu trabalho na função de gerente.
- 2) O que o trabalho significa para você? Qual a importância do trabalho para sua vida?
- 3) Você se sente realizado na função de gerente?
- 4) Que sentimentos você vivencia no trabalho de gerente?
- 5) Como você lida com esses sentimentos?
- 6) O que mais lhe dá prazer no seu trabalho? Poderia citar alguns exemplos de situações que provocam prazer no trabalho.
- 7) Você poderia citar algumas dificuldades enfrentadas na realização do seu trabalho.
- 8) Poderia citar exemplos de situações identificadas como desgastantes, causadoras de sofrimento e insatisfação.
- 9) Quais as vantagens e desvantagens identificadas em trabalhar nesta instituição?
- 10) Você considera que o prazer e o sofrimento no trabalho afetam suas relações de trabalho?
- 11) Você tem alguma estratégia que desenvolve individual ou coletivamente para compreender e auxiliar a vivência dos seus sentimentos de sofrimento no trabalho?