

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**  
**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL, DO**  
**TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Organização do trabalho bancário de suporte e atendimento e**  
**vivências de sofrimento**

**Marcelo Magno Rocha Nascimento**

**Brasília, março de 2012**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de  
Brasília. Acervo 999517.

N244o Nascimento, Marcelo Magno Rocha.  
Organização do trabalho bancário de suporte e atendimento  
e vivências de sofrimento / Marcelo Magno Rocha Nascimento. --  
2012.  
xii, 122 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília,  
Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação  
em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações,  
2012.  
Inclui bibliografia.  
Orientação: Ana Magnolia Bezerra Mendes.

1. Trabalho - Aspectos psicológicos. 2. Stress ocupacional.  
3. Trabalho - Organização. 4. Bancários. I. Mendes,  
Ana Magnólia Bezerra. II. Título.

CDU 159.944:336.711(81)(043)

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**

**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**Organização do trabalho bancário de suporte e atendimento e  
vivências de sofrimento**

**Marcelo Magno Rocha Nascimento**  
**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Magnólia Bezerra Mendes**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília como requisito à obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

**Brasília, março de 2012**

# **Organização do trabalho bancário de suporte e atendimento e vivências de sofrimento**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**

**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**Data da defesa: 27/03/2012**

**Esta dissertação de mestrado foi defendida e aprovada pela seguinte Banca  
Examinadora:**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Magnólia Bezerra Mendes (Presidente)**

---

**Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira (Membro)**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lêda Gonçalves Freitas (Membro)**

---

**Prof. Dr. Mário Cesar Ferreira (Suplente)**

“O ser jaz submerso.

Onde?

Escondido pela luz que habita a superfície do lago,

nas profundezas das águas;

silenciado pelo barulho de dez mil palavras,

nos espaços do esquecimento,

onde sua Palavra não pode ser ouvida;

mergulhado na escuridão da noite

pelo brilho do sol do meio-dia.”

(Rubem Alves)

“O que me assusta não é o barulho dos maus,

o que me assusta é o silêncio dos bons.”

Martin Luther King

*“O caminho da vida pode ser o da liberdade e o da beleza, porém nos extraviamos. A cobiça envenenou a alma dos homens, levantou inúmeras muralhas do ódio, e tem nos feito marchar a passos de ganso para a miséria e morticínios. Criamos a época da velocidade, mas nos sentimos enclausurados dentro dela. A máquina, que produz abundância, tem nos deixado em penúria. Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido”*

O último discurso, do filme O Grande ditador (Charles Chaplin)

Aos trabalhadores do setor financeiro, que matam um leão a cada dia pelo sustento, pela sobrevivência e por sua subjetividade e identidade.

## Agradecimentos

Mais que um fim, este trabalho agora encerrado, é princípio de nova jornada que ainda há pela frente. Mas nem por isso deixa de ser um marco em minha história e em minha vida acadêmica.

São muitos aos que tenho de agradecer pelos mais diversos motivos. Entretanto, o espaço para isso é diminuto e poderia eu me esquecer, uma vez que não possuo uma memória de computador e sou na realidade dotado de vaga lembrança.

Mas não me furtarei à tarefa de realizar os agradecimentos em questão.

À família Nascimento: meu pai e minha mãe (*in memoriam*) que souberam dar-me forças e coragem em todo o meu caminho em busca do conhecimento, sendo que esta última não teve a chance de pessoalmente ver mais essa vitória do filho. E meus irmãos, que mesmo sendo mais novos, foram o que de melhor tive em termos de formação pessoal e de caráter.

À minha família: Elenilda, que me deu forças e cobrou de mim a seu modo em vários momentos que não desistisse, e aceitou, juntamente com as crianças, João Gabriel e Noely, nossos tesouros, os momentos de privação de minha presença.

À professora Ana Magnólia pela orientação, pela gratuidade em aceitar mais um aluno de outra área de conhecimento para juntos pesquisar em Psicodinâmica e pela condução de um coletivo de trabalho de alto nível, composto no Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho, que nos induziu a procurar avançar mais no conhecimento e na prática da psicodinâmica do trabalho.

À Liliam, Jussara e Polyanna, colegas de jornada, e Ângela e Solene, que ingressaram depois, que souberam acolher as trocas de idéias e as parcerias no desenvolvimento de nossos projetos.

À Jaqueline, companheira de docência na Uniplan, que carinhosamente se dispôs a revisar o presente trabalho e contribuir com suas idéias e seus ideais em sua elaboração.

Aos colegas do Banco do Brasil, que aqui não nomeio por serem todos grandes colaboradores, agradeço a aceitação/permissão de minhas ausências de terça para cumprir meus créditos e aprofundar meus conhecimentos.

Ao Léo, grande pesquisador, observador perspicaz do trabalho e companheiro de jornada nas atividades de governança ligadas à gestão de pessoas, pelo acompanhamento, pelas trocas de idéias e pela colaboração na revisão deste trabalho.

Aos professores Marcus Vinicius, Lêda Gonçalves e Mário Cesar por aceitarem utilizar uma parcela de seu tempo para ler e contribuir dedicadamente com essa dissertação e pela participação na banca examinadora.

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Quadro sinótico da ocorrência de patologias do trabalho.....	62
---	----

## Sumário

Folha de Avaliação .....	ii
Agradecimentos .....	v
Lista de Figuras .....	vii
Sumário .....	viii
Resumo .....	ix
Abstract .....	xi
Introdução .....	13
Capítulo 1 – Modos de gestão da organização do trabalho .....	17
Os sentidos do trabalho .....	17
Modos de organização do trabalho .....	20
O trabalho bancário .....	32
Capítulo 2 - O enfoque da psicodinâmica do trabalho .....	40
Capítulo 3 - Construção metodológica .....	69
Capítulo 4 - Resultados .....	74
Capítulo 5 - Discussão .....	94
Capítulo 6 – Considerações finais .....	105
Referências bibliográficas .....	111

## Resumo

Este estudo investigou a organização do trabalho e as vivências de sofrimento no trabalho de bancários dos segmentos de trabalho de atendimento e de suporte de uma instituição de economia mista com características de organização de mercado e com ações pertencentes ao governo. Tendo a psicodinâmica do trabalho como base teórica, a pesquisa objetivou caracterizar a organização do trabalho de ambos os segmentos, descrever o sofrimento vivenciado nestes segmentos e estabelecer diferenças e semelhanças entre as suas organizações de trabalho e o sofrimento vivenciado pelos trabalhadores. A psicodinâmica tem como objetivo a análise das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como a investigação das estratégias individuais e coletivas de mediação do sofrimento visando à saúde dos trabalhadores. O estudo foi realizado com 09 (nove) bancários que atuam em agência de atendimento a público múltiplo de uma instituição financeira caracterizada com uma sociedade de economia mista de grande porte, sendo cinco do segmento de atendimento e quatro do segmento de suporte. Para a coleta dos dados utilizou-se a entrevista coletiva semi estruturada que foi analisada a partir da técnica da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), adaptada a partir da análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (2004). Os resultados foram organizados em quatro núcleos de sentidos, atendendo aos objetivos específicos: a) trabalho prescrito x trabalho real – a rotina de trabalho, referente à organização do trabalho; b) sentido do trabalho – o prazer do jogo, referente aos sentidos que os entrevistados davam ao trabalho; c) Relações sócio-profissionais e o espaço da fala – os entraves, referente ao espaço das relações de poder e relações com os clientes; e d) Sofrimentos e defesas – a relação com o trabalho, referindo-se aos sentimentos em relação ao trabalho e as estratégias de mediação deste sofrimento. A partir da análise dos dados identifica-se que a organização do trabalho impacta nas vivências de sofrimento dos bancários. Os dados indicam que a organização do trabalho se estrutura de forma rígida, com forte hierarquia, centralização de decisões e hibridização das atividades de atendimento e de suporte, o que modifica o perfil do trabalhador e do surgimento de patologias físicas onde antes não existiam em decorrência da intensificação do trabalho proveniente desta hibridização. O trabalho possibilita ao mesmo tempo vivências de prazer, ao serem reconhecidos e elogiados pelos clientes. O sofrimento do inadequado espaço para discussão sobre o trabalho, do nível de degradação do coletivo e do não reconhecimento pelos pares do trabalho executado, o que diminui o espaço de

criatividade e gera desconfiança e perda do senso de coletivo. Surgem então mediações do sofrimento vinculadas ao uso de estratégias de defesa, dentre as quais o uso do humor, o isolamento, a racionalização e resignação para resistir a um trabalho intenso, múltiplo e sem sentido. Percebe-se, portanto, a necessidade de suporte organizacional e políticas de gestão de pessoas que contemplem ações que visem construir processos favoráveis à saúde dos trabalhadores, bem como uma profunda alteração no perfil do trabalho bancário proveniente da hibridização das atividades de suporte e atendimento.

**Palavras-chave:** bancários, organização do trabalho, psicodinâmica, vivências de sofrimento, hibridização de atividades.

## **Abstract**

This paper analyzed the work organization and the work suffering experiences of banking workers at threads of service and support of a bank, organized as a mixed capital company. Since the psychodynamics of work as theoretical basis, the research aimed to characterize the work organization of both segments, describe the suffering experienced in these segments and to establish differences and similarities between their organizations from work and suffering experienced by workers. The psychodynamics aims to analyze the experiences of pleasure and suffering at work and the investigation of individual and collective suffering mediation strategies aiming to workers' health. The study was conducted with 09 (nine) bank workers working in an agency of a financial institution characterized as a large mixed capital company that attendance to a multiple public, five at the service segment and four at support threads. To collect data we used the semi-structured collective interviews which was analyzed from the meaning cores analysis, adapted from the content analysis developed by Bardin (2004). The results were organized into four meaning cores, given the specific objectives: a) the prescribed work x real work - the routine work concerning the organization of work, b) meaning of work - the game pleasure, referring to the senses that respondents gave the work; c) socioprofessional relationships and the space of speech - the barriers, on the area of power relationships and relations with customers, and d) Suffering and defenses - the relationship to work, referring to feelings toward work and the mediation strategies of this suffering. Based on the data analysis is that identified that the work organization impacts on the suffering experiences of the bank workers. The data indicates that the work organization is rigidly structured, with a strong hierarchy, centralization of decisions and hybridization of service and support activities, which modifies the profile of the worker and the appearance of physical pathologies which previously did not exist as a result of the work intensifying from this hybridization. The work enables at the same time experiences of pleasure, to be recognized and praised by customers. Suffering comes from inadequate space for discussion about the work, the degradation level of the collective and non-peer recognition of work performed, which reduces the space of creativity and generate distrust and loss of collective sense. Arise, then, mediation linked to the use of defensive strategies, among which the use of humor, isolation, rationalization and resignation to withstand an intensive, multiple and meaningless work. It is clear, therefore, the need to organizational support personnel

management policies that include actions aimed at building favorable procedures for workers health and a deep change in the profile of banking work from the activities hybridization of service and support segments.

**Keywords:** bank employees, work organization, psychodynamics, suffering experiences, activities hybridization.

## Introdução

Cercado de glamour durante anos, o sonho de vários jovens em se tornar bancário era precedido por um profundo reconhecimento social, pois estava a profissão entre aquelas que pagavam melhor e que faziam com que se alcançasse *status* social e segurança.

Com o passar dos anos e após diversos ajustes no ambiente econômico, com a inserção do processo de flexibilização da economia, tornando o trabalho bancário profundamente precarizado, esse glamour foi-se apagando e a profissão perdeu a valorização de outros tempos. Atualmente, trata-se de um trabalho sujeito ao gerencialismo, ao desgaste, à frustração, ao medo e à sua gestão (Resende, 2003; Antunes, 2005).

Malgrado as organizações preconizarem uma flexibilização, elas sujeitam o indivíduo a processos de gestão e de controle rígidos e, muitas vezes, sem margem para negociação, o que, no caso do trabalho bancário, é potencializado tendo em vista serem os bancos os baluartes do capitalismo, considerado fonte misteriosa de multiplicação do capital (Jinkings, 2006).

Dejours (2004a) afirma que enquanto as condições ambientais de trabalho estão relacionadas à saúde do corpo físico, o sofrimento mental é resultado da organização do trabalho, observado nas responsabilidades, relações de poder, hierarquias, formas de comando, tecnologia, divisão e conteúdo do trabalho, entre outros.

Para compreender a psicodinâmica do trabalho bancário diante da existência de segmentos de trabalho distintos dentro de uma mesma organização, o que pode significar organizações de trabalho distintas, esta pesquisa busca:

- a) caracterizar a organização do trabalho dos segmentos de atendimento e de suporte em uma agência bancária;
- b) descrever o sofrimento vivenciado nestes segmentos; e
- c) estabelecer diferenças e semelhanças entre a organização do trabalho e o sofrimento vivenciado nos dois segmentos.

Os bancários, extensamente estudados sob diversas abordagens, dentre elas a abordagem psicodinâmica do trabalho, vêm sendo analisados como uma categoria única, sujeita a uma mesma organização do trabalho (Segnini, 1999; Jinkings, 1996. Jinkings, 2003; Grisci, 2000; Barbarini, 2001; Borges, 2001; Resende, 2003; Castro-Silva, 2006; Ferreira, 2007; Rossi, 2008).

A contribuição teórica e empírica do presente trabalho reside no seu intento de estabelecer diferenças e semelhanças entre dois segmentos de trabalho coexistentes em agências bancárias, vez que para a consecução de seus objetivos as instituições necessitam de pessoas que exerçam atividades preconizadas como vinculadas ao negócio corporativo e pessoas ou outras instituições que lhes sirvam como apoio em atividades que não sejam ligadas ao negócio principal da organização.

Este fato leva à consideração: haveria uma única organização de trabalho para segmentos distintos de atuação funcional nas organizações? Em caso negativo, quais as conseqüências das diferenças no processo de análise, prevenção e intervenção no processo de saúde e adoecimento nos distintos segmentos? Poderia tal fato implicar na necessidade de se estudar mais aprofundadamente as diversas categorias sob a ótica da possibilidade de existência de distintas organizações de trabalho dentro das instituições?

Para a psicodinâmica, organizações de trabalho distintas influenciam diferentes formas de vivenciar o prazer e o sofrimento, bem como apresentar impactos nas vivências de valorização, na cooperação e no reconhecimento, imprescindíveis para a ressignificação do sofrimento proveniente do trabalho.

Com base neste pressuposto, o aporte teórico utilizado para esta pesquisa é o da Psicodinâmica do Trabalho, que objetiva investigar a saúde psíquica no trabalho, avaliando vivências de prazer e sofrimento, suas relações com as estratégias de enfrentamento do sofrimento e busca do prazer.

A Psicodinâmica apresenta, ainda, a dinâmica do reconhecimento como fator de sustentação da saúde física e mental do indivíduo. Por sua construção teórica e metodológica que permite investigar a questão da organização do trabalho e de sua influência no processo de saúde/adoecimento, justifica-se a sua escolha para esta investigação.

Participaram do estudo bancários de uma instituição de economia mista, atuando em agência de atendimento a múltiplos públicos. Os participantes foram convidados, e aceitaram participar do processo de entrevistas em seu próprio local de trabalho.

Com o uso de metodologia qualitativa de coleta, com a realização de entrevistas, e de análise de dados, os discursos foram investigados quanto às rotinas de trabalho, vivências de prazer e sofrimento, estratégias de enfrentamento e defesas, percepção sobre o cliente no processo e na rotina de trabalho, e diferenças e semelhanças encontradas entre os segmentos de atendimento e de suporte em uma agência bancária.

Como resultado, verificou-se que os bancários possuem distintas organizações de trabalho conforme sua divisão nos segmentos de atendimento e de suporte, tendo, por conseguinte, processos distintos no que tange ao uso de estratégias de mediação e de adoecimento.

Estruturalmente o presente documento está dividido em dois pólos que compreendem a apresentação do referencial teórico, com dois capítulos; e a descrição do método, apresentação dos resultados, discussão destes e conclusões, aspectos empíricos deste trabalho.

O primeiro capítulo aborda o trabalho, seus sentidos, sua centralidade, sua organização e seus modos de gestão em vertentes históricas, compreendendo o metabolismo do capital e do trabalho, bem como o trabalho bancário dentro deste contexto.

O segundo capítulo realiza o delineamento da base teórica e conceitual da psicodinâmica do trabalho que são fundamentais para o desenvolvimento da presente dissertação. São apresentadas as dimensões da organização do trabalho e do sofrimento criativo e patogênico, potenciais geradores de resignificação do sofrimento ou de implicação em processos de perda de identidade e adoecimento.

O terceiro capítulo apresenta a construção metodológica utilizada no estudo, os procedimentos de coleta de dados, através de entrevistas coletivas semi-estruturadas e tratamento de dados a partir da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS) desenvolvida por Mendes (2007).

A apresentação dos resultados obtidos é feita no quarto capítulo deste documento, tendo por base as falas mais importantes dos entrevistados conduzindo a cinco grandes núcleos de sentido.

No quinto capítulo é apresentada a discussão dos aspectos vinculados às diferentes organizações do trabalho dos segmentos de atendimento e de suporte, bem como o sofrimento, as estratégias de mediação utilizadas e os aspectos políticos das relações sócio-profissionais presentes nas entrevistas.

No sexto e último capítulo são descritas as conclusões, contribuições, limitações do presente estudo, além de observações sobre indicativos de estudos posteriores a serem efetuados.

## **Capítulo 1 – Modos de gestão da organização do trabalho**

Este capítulo procura caracterizar e discutir trabalho e seus sentidos, sua organização e modos de gestão.

Para isso, discute-se o conceito de trabalho, traçando um percurso pela história dos modos de gestão da organização do trabalho e apresentando conceitos e concepções de alguns autores.

### ***1. Os sentidos do trabalho***

Para Marx (1826/1978), o trabalho humano se distingue do mero labor animal pela construção mental anterior do trabalho antes de sua realização por parte daquele, antecipando-o como realidade a ser construída. Entretanto, o que diferencia o humano do animal, o projeto e a visão antecipada do produto, não está sendo possível com a ação dos modos de gestão perversos atualmente vigentes.

Lukács (1980, p. 3) afirma que “através do trabalho, uma posição teleológica é realizada no interior do ser material, como nascimento de uma nova objetividade”, o que apresenta o trabalho como protoforma de toda a práxis social. Ele é entendido como base da práxis social, como algo fundante da vida societal.

O trabalho apresenta-se como meio de obtenção de remuneração, mas não somente uma remuneração monetária. Também representa uma forma, quiçá a maior forma, de se verificar uma remuneração e integração social, além da função psíquica como um dos grandes alicerces de constituição do sujeito e de sua rede de significados (Castel, 1998; Lancman, 2004).

Então, como produtor de valores de uso (Marx, 1826/1978, p. 278), o trabalho representa a expressão do processo metabólico entre o ser social e a natureza, em que pelo ato laborativo objetos da natureza são transformados em coisas úteis e que realizarão a satisfação das necessidades do ser social (Antunes, 2005, p. 139).

A partir de um contexto de complexificação das relações sociais, em que a práxis social passa a ser palco das ações interativas entre seres sociais, o trabalho adquire um estatuto de fundamento ontológico-genético das posições teleológicas secundárias que se encontram na constituição dos momentos de interação entre aqueles seres sociais (Antunes, 2005, p. 142).

De acordo com Aristóteles (Aristotle, 1999), o trabalho manual é uma das três atividades especificamente humanas por meio da qual o homem desenvolve-se e se humaniza. As outras duas, consideradas mais elevadas pelo filósofo, são a atividade teórica (visa obter conhecimento da natureza) e a práxis (visa o agir ético do sujeito social) (Carone, 2005).

Aristóteles acredita que o trabalho manual, entretanto, não deve ser exercido senão pelos escravos, sendo os homens livres responsáveis pelas demais atividades de trabalho: a atividade teórica e a práxis.

O trabalho livre representa uma possibilidade inerente de o ser produzir o mundo, através de sua ação transformadora em que modificando a natureza, a humaniza tornando-a um mundo humanizado (Caniato e Lima, 2008, p. 178), enquanto formas degradantes de trabalho desumanizam as relações sociais e interpessoais (Jesus, 2005).

É tendo como base essa práxis social que o ser se apresenta como um ser que busca então transformar a natureza e se autotransformar, e como um ser em constante devir, busca realizar-se e adquirir consciência de si e dos processos aos quais está envolto pelas circunstâncias da vida social cotidiana, construindo sua identidade e buscando reforçar e reafirmar a sua subjetividade.

O trabalhar não pode ser desvinculado do trabalho que possibilita a enunciação e emancipação e/ou alienação e servidão do sujeito implicado no trabalhar e no trabalho, visto ser este um estruturante da subjetividade (Mendes, Araujo e Merlo, 2010).

E como o trabalho, bem como o trabalhar não pode ser prescrito em sua totalidade, pode-se antever que é no espaço da relação do sujeito com o real do trabalho que se encontram as dificuldades e necessidade de que se faça uso da mobilização subjetiva e todos os seus aspectos na transformação do sofrimento encontrado nesta relação com o

imprevisto. Assim, tem-se o trabalho vivo, que, dependendo da rigidez da organização do trabalho, não é visto ou reconhecido: é tornado invisível.

Essa parcela do trabalho é que torna possível a participação do sujeito e a capacidade de enunciação/emancipação, é a parcela humana do trabalho, em que se torna presente a inteligência prática e o engajamento deste sujeito e que, no espaço das relações sócio-profissionais pode permitir o reconhecimento nas dimensões do ser e não somente do fazer (Merlo e Mendes, 2009; Mendes, 2007).

O trabalho vivo se apresenta, assim, como importante construto para as teorias críticas do trabalho, sendo percebido como elemento essencial e primordial no processo de subjetivação do trabalhador.

E a psicodinâmica compreende este trabalho vivo sob o aspecto do encontro com real, sendo, então, vívido, em decorrência do encontro do sujeito e de sua história individual com um real que implica em sua imersão integral na transformação do sofrimento inerente ao trabalhar.

E neste sentido, Dejours e Gernet (2011, p. 35) afirmam que “Por meio da análise dos processos subjetivos mobilizados no encontro com o trabalho, a psicodinâmica do trabalho se dirige para a defesa da tese da centralidade do trabalho para a subjetividade com o objetivo de identificar as condições nas quais este é estruturante ou, ao contrário, patogênico para a saúde mental”.

Sznelwar e Uchida (2011, p. 109) acrescentam quanto à organização do trabalho:

Nessa perspectiva, o trabalho jamais é neutro em relação à saúde das pessoas, mais especificamente à saúde mental. Dependendo de como o trabalho é organizado e do seu conteúdo, ele poderá ser favorável ou desfavorável à saúde. Trabalhar pode promover o equilíbrio psíquico, a identificação com seu trabalho, a realização de si e pode dar sentido a uma parte significativa da vida. Em suma, o trabalho é um elemento central na construção da saúde. Por outro lado, ele pode ser um fator considerável de geração de sofrimento patogênico, podendo causar desequilíbrio, doenças físicas e mentais.

Em sua prática clínica a psicodinâmica busca o desvelamento deste trabalho vivo, sendo essencial torná-lo visível ao sujeito e ao coletivo de trabalho em que este sujeito se encontra, de forma a possibilitar o espaço de discussão sobre este trabalho, sua organização e modos de gestão e o surgimento e manutenção do processo de reconhecimento.

E esse mesmo trabalho vem historicamente tornando-se invisível e submetido ao cumprimento estrito de sua prescrição, desde os tempos de Taylor e Fayol. Sem oferecer margem de negociação ao trabalhador, possui variados modos de organização, que se estruturam ao longo da história, a partir de modificações subjacentes aos modos de acumulação do capital.

## ***2. Modos de organização do trabalho***

Nos tempos de Taylor e Ford

Em A ideologia alemã (1845) a divisão do trabalho foi estrita e detalhadamente examinada por Marx e Engels, inclusive sobre aspectos de sua importância na dinâmica econômica do capitalismo, o que vem sendo aprofundado em pesquisas que utilizaram as idéias desses autores como referencial analítico em termos teóricos e metodológicos.

Desde seus primórdios o capitalismo, nas suas mais diversas formas de desenvolvimento de sistemas de acumulação, com sua divisão social do trabalho e da sociedade em classes, tem passado por constantes mudanças em nosso país e no mundo, principalmente as de cunho político, social, econômico e cultural, impactando sobremaneira o processo produtivo e as estruturas organizacionais.

Complementarmente, traz novos contextos de relações de trabalho e um conjunto de contradições e ambigüidades nestas situações, instigando os trabalhadores a uma alta competitividade ao mesmo tempo em que prega constantemente o valor do trabalho em equipe. Afirma promover maior qualidade de vida aos trabalhadores em concomitância com a diminuição de seu tempo livre em decorrência de um conjunto de exigências vinculadas a um perfil profissional desejado.

Os princípios preconizados pela organização científica do trabalho, defendidos e sistematizados por Taylor (separação entre concepção e execução das tarefas, a intensificação da divisão do trabalho e o estímulo ao desempenho produtivo), atendem de maneira ideal ao interesse dos capitalistas de reduzir a autonomia dos operários.

Em 1913, Henry Ford, empresário da indústria automobilística norte-americana, agrega uma nova dimensão à racionalização preconizada por Taylor, realizando a divisão do trabalho com uma extensa e especializada mecanização emergente, inaugurando o paradigma do regime de acumulação que irá se manter ao longo de várias décadas do século XX: o fordismo (Caniato e Lima, 2008, p. 180).

A consolidação do processo de trabalho taylorista-fordista trouxe consigo a ilusão de que o sistema de metabolismo social do capital poderia ser controlado e regulado por um “compromisso” entre capital, trabalho e Estado. Esse compromisso seria firmado entre os sindicatos (representantes oficiais dos trabalhadores), os partidos políticos, o patronato, cabendo ao Estado um papel de neutralidade, um sentido arbitral de exterioridade frente ao capital e ao trabalho (Caniato e Lima, 2008).

As várias formas de organização do trabalho decorrentes dos estudos de tempos e movimentos e da racionalização do trabalho propostas por Taylor e Fayol nos princípios do século passado, bem como a proposta de linha de produção nos moldes fordistas, vêm sendo, há algum tempo, questionadas e suplantadas por novas formas de organização do trabalho.

Tal questionamento aparece em se considerando um processo de acumulação flexível e reestruturação produtiva, tal como o modelo japonês, inclusive com a fragmentação do trabalho, que simplificou e padronizou as tarefas, com diminuição o papel do funcionário burocrático e transformação da maioria dos trabalhadores em encarregados de atividades e operações consideradas rotineiras, desqualificando-os indistintamente na maioria dos níveis hierárquicos.

Segundo Larangeira (1997) há evidências de que existem alterações importantes no mundo do trabalho, com uma tendência de esgotamento do modelo taylorista/fordista.

A crise de eficiência do modelo estaria relacionada, de um lado, às modificações nas formas de concorrência entre as empresas, que passou do modo de produção massificada para um modelo de diversificação da produção e alterou profundamente a composição da força de trabalho, com exigência de maior escolaridade e novos comportamentos de resistência.

Na concepção de Dal Rosso (2008, p. 27):

A inovação conceitual do taylorismo, complementada pelas iniciativas de Henry Ford (1954), Fayol e outros administradores, consistiu em levar até o limite a separação entre concepção e execução, noção que de alguma forma já estava presente na divisão técnica do trabalho. (...) Os engenheiros estudariam cientificamente o trabalho, pensariam os procedimentos e os métodos de trabalho e definiriam ‘the one Best way’ de realizá-lo e os trabalhadores executariam rigidamente o que lhes fora prescrito. Modificando movimentos e tempos, taylorismo, fordismo e práticas semelhantes de reorganização do processo de trabalho elevaram o patamar da intensidade a níveis nunca antes vistos e a exploração do trabalho a sua prática mais absoluta.

Com a prescrição rígida e estrita do que deve ser executado pelo trabalhador, inclusive quanto aos tempos e movimentos a serem seguidos, bem como a consequente elevação da intensificação do trabalho, ocorre a divisão social do trabalho e a decomposição da figura e da participação humana na concepção do trabalho.

Quanto a esta decomposição Alves (2008, p. 235) afirma que “No contexto do fordismo-taylorismo ocorreu a decomposição da figura humana, ou do sujeito (e da subjetividade) do trabalho, tendo em vista que, no interior da linha de produção de mercadorias, o cérebro separou-se do corpo submetido às prescrições taylorista-fordistas”.

E este processo de decomposição apresentou-se eficiente em um contexto sócio-econômico determinado em que o nível de acumulação do capitalismo se resumia a um mercado bem menos concorrencial e muito mais localizado.

Com as mudanças ocorridas no contexto de mercado e nas estruturas sócio-econômicas o papel do modelo taylorista-fordista precisava de uma revisão ou de uma profunda alteração. Essa alteração surge com o modelo japonês de acumulação flexível.

#### Modelo de acumulação flexível

No final da década de 60, inicia-se a chamada crise do fordismo. Aparece como uma crise econômica, que se expressa essencialmente na queda da taxa de lucro. Seu núcleo, entretanto, é marcado pelo esgotamento do padrão de acumulação taylorista-fordista de produção (a lógica decrescente do valor de uso da mercadoria) e pelo conseqüente desmoronamento dos mecanismos de regulação social vigentes. Nesse sentido, se o operário-massa foi a base social para a expansão do compromisso social-democrático

anterior, ele foi também o seu principal elemento de transbordamento, ruptura e confrontação (Bihr, 1998; Antunes, 2005).

Existem mudanças radicais no contexto capitalista global que geraram situações de precarização do trabalho, maior rotatividade da mão de obra, instabilidade econômica, desqualificação do trabalhador e a exacerbação da competitividade em busca da máxima eficiência.

Essas mudanças e seus efeitos são sentidos de diversas maneiras pelos trabalhadores, seja no chão de fábrica ou entre os denominados trabalhadores do conhecimento, impactando suas vidas laborais, pessoais e sua saúde, uma vez que produzem uma alteração substancial no conteúdo do que se convencionou chamar de contrato psicológico do trabalho (conjunto de percepções relacionadas com as obrigações recíprocas entre empregadores e empregados), sendo-lhes imputado um novo perfil de trabalhador exigido pelas organizações e novas atribuições que passam a ser identificadas como de responsabilidade do trabalhador e não da organização.

A situação descrita é discutida por Silveira e Grisotti (2010, p. 112):

Na década de 1970, como um dos resultados do próprio desenvolvimento do capitalismo e, especificamente, da crise econômica emergida em alguns países capitalistas, se fez necessária a criação de novos métodos de produção e gestão do trabalho. Diferentemente da era Taylorista-Fordista, quando não era esperado o envolvimento do trabalhador na organização do trabalho, mas sua completa adequação à engrenagem da fábrica, busca-se um operário polivalente, envolvido com seu ofício. O controle passa do “gerente” para o próprio trabalhador, que tem seus ganhos atrelados à produção.

Com o processo de renovação das estruturas de acumulação desenvolvido no cerne do conceito da acumulação flexível e da reestruturação produtiva, o capital vem desde então, conforme Antunes (2008), realizando a busca da recuperação do seu padrão de acumulação e repondo a hegemonia que vinha perdendo com o ciclo de greves e lutas sociais que tiveram espaço em 1960.

Esse processo permite vislumbrar que “o capital, em escala global, vem redesenhando novas e velhas modalidades de trabalho – o trabalho precário – com o objetivo de recuperar as formas econômicas, políticas e ideológicas da dominação burguesa” (Antunes, 2008, p. 14).

A modernização e racionalização do trabalho podem levar o homem a um mundo intelectualizado e artificial, menos intuitivo, prendendo-se a uma racionalidade instrumental cada vez mais profunda, pois para Weber (1974), o capitalismo “educa” e “cria” seus sujeitos pela seleção econômica, e se os indivíduos é que são portadores de valores e de cultura que informam a ação social dos grupos, então todo trabalhador assume uma posição consciente diante do seu cargo.

A isto Silveira (2008) e Silveira e Grisotti (2010) se referem dizendo que para a sobrevivência das empresas é fundamental a produtividade e a eficiência organizacional, não sendo seu foco e fundamento de preocupações as conseqüências geradas para o trabalhador, no caso considerado como mais um recurso empresarial, não privilegiando com a organização do trabalho a satisfação e desenvolvimento das habilidades do trabalhador, mas a modernização empresarial, a flexibilização.

Além disso, conforme afirma Mattoso (1995), essas mudanças resultam em um processo de desordem e instabilidade nas relações de trabalho contemporâneo. Ao mesmo tempo em que reduzem custos e aumentam a produtividade, as novas formas de se organizar o processo produtivo têm gerado insegurança para os trabalhadores em decorrência de questões como desemprego, subemprego, desqualificação, exclusão social, diversas formas de precarização do trabalho e alta especialização para algumas funções, que afetam diretamente a saúde e subjetividade do trabalhador (Leite, 1994).

Lombardi (1997, p. 65), afirma com propriedade que:

“Esse novo regime, denominado por muitos de ‘acumulação flexível’, se basearia numa recombinação particular de utilização das estratégias de mais-valia absoluta e relativa. Sumarizando o pensamento de Harvey, a estratégia de mais-valia absoluta tem sido posta em prática através da imposição de mais horas de trabalho aliada à redução dos salários reais e ao conseqüente rebaixamento do padrão de vida, por meio da transferência do capital corporativo de regiões de altos salários para outras de baixos salários, criando-se o ‘fordismo periférico’. No intuito de aumentar a mais-valia relativa, vêm sendo implementadas profundas mudanças de ordem organizacional e tecnológica. Essas mudanças promoveram cortes de empregos, de forma generalizada em todos os setores econômicos, para gerar lucros temporários para firmas inovadoras e lucros mais generalizados com a redução dos custos dos bens que definem o padrão de vida do trabalho”.

As exigências impostas ao trabalhador, infelizmente, são frutos coerentes de uma lógica de mercado global em que há um coletivo denominado exercito de reserva, levando

o trabalhador a comprovar sua empregabilidade até mesmo dentro do próprio emprego, inclusive com pressão de baixa sobre os salários (Chomsky & Dietrich, 1999).

Nos anos 90, quando se intensificaram as políticas de liberalização, desregulamentação e privatização, houve um maior impulso no processo de reestruturação produtiva nos diversos setores da economia, houve também um movimento complexo e acelerado de transformações o Sistema Financeiro Nacional que resultou na mudança das condições de trabalho, emprego e salário dos trabalhadores nos bancos (Jinkings, 2002).

O toyotismo pressupõe uma série de mudanças no processo de trabalho, nos coletivos de trabalho, no padrão tecnológico, nas relações industriais, nas relações sociais nos locais de trabalho etc. Neste sentido, necessita: primeiro, de uma força de trabalho altamente qualificada, capaz de operar várias máquinas simultaneamente, possuindo, portanto, competência para flutuar no processo produtivo de acordo com a demanda de serviços e segundo a necessidade das gerências, pois todo coletivo de trabalho desenvolve segredos, truques, aparentemente secundários e desnecessários (Silva, 2002. p. 52).

Essa lógica de mercado, que impacta toda a estrutura social vigente, pode ser sintetizada com algumas características: busca de fortalecimento dos mercados em detrimento das prioridades sociais; multiculturalidade e interculturalidade, produzindo interdependência e integração ao mesmo tempo em que fragmenta e gera antagonismo, competição e xenofobia; hegemonia das racionalidades tecnológica e econômica sobre a racionalidade ética; intensificação do ritmo do trabalho; concentração da riqueza; precarização do trabalho; responsabilização do indivíduo pela sua empregabilidade, apesar da estrutura sócio-econômica não garantir direitos de maior participação política, social, cultural e econômica na sociedade (Moura, 2008).

Antunes (2005), diz que nessa fase caracterizada pelo desemprego estrutural, pela redução e precarização impostas pelo capital, fica evidenciada a existência de uma materialidade adversa aos trabalhadores, constringendo, ainda mais, o afloramento de uma subjetividade autêntica, visto haver uma poluição do mundo do trabalho por múltiplas fetichizações e reificações estruturadas pelo capital.

Segundo Heloani (2003), a análise histórica da construção social do indivíduo e de sua subjetividade mostra também o agravamento da crise do fordismo na década de 1970 e o crescimento do “ovo da serpente”: a consolidação da regulação denominada “flexível” e a

expansão do neoliberalismo, bem representadas pelas formas japonesas de organização do trabalho, como o toyotismo, o sistema just-in-time e os círculos de controles de qualidade.

Para Vasapollo (2006), tudo se converte em precariedade, com a perda de mais direitos e garantias sociais na nova condição de trabalho, estando o trabalhador precarizado em fronteira incerta entre ocupação e não-ocupação e mais ainda, num incerto reconhecimento jurídico diante das garantias sociais.

Tais sistemas trazem o “eterno regresso” dos controles neotaylorizados e atentam cada vez mais para as formas de relação individual com o trabalhador, dificultando a construção de formas coletivizadas de relação, o que impede o desenvolvimento de maneira equilibrada das relações no mundo do trabalho.

Segundo Rossi, Mendes, Siqueira e Araujo (2009, 316), “nesse contexto pós-fordista, as formas de controle tornam-se mais sutis, substituindo, progressivamente, a vigilância hierárquica e o poder disciplinar pela mobilização psíquica do trabalhador. O que se deseja é a canalização da energia libidinal, em prol dos objetivos organizacionais. Assim, o adestramento do indivíduo, na organização, e o controle pela via afetiva, passam a ocupar um espaço mais evidente”.

A individualização do trabalhador se tornou gradativamente a principal estratégia de manipulação de subjetividades; primeiro, em contextos caracterizados pela intensificação do trabalho, para os que permanecem empregados; segundo, de perda de proteção do trabalho e do trabalhador, para aqueles que estão à deriva, trabalhando por múltiplas formas de contratos de curta duração; e terceiro, sobretudo, pelo crescente desemprego observado a partir da década de 1980.

Dal Rosso (2008, p. 21), tratando sobre a intensificação do trabalho, afirma que “os mesmos empregadores que reduzem constantemente o número de seus empregados desejam que seus produtos e serviços aumentem em quantidade e qualidade de maneira que os ganhos possam pingar inexaurivelmente nos cofres sem fundos dos investidores capitalistas”.

E continua dizendo que nesse contexto é lícito suscitar questões sobre o grau de exploração a que estão submetidos os trabalhadores, o que nos conduz a questionar se o

impacto dessa imposição de ritmos sobre o trabalhador seria realmente somente físico ou se haveria desdobramentos psíquicos provenientes da organização do trabalho.

Com base nesse questionamento verifica-se que as transformações nos processos produtivos, cada vez mais complexos e sofisticados alteram as formas pelo qual o trabalho se organiza, hierárquica e assimetricamente. As regras do capital deterioram as condições e a organização do trabalho e determinam uma inserção muitas vezes desarticulada e marginal do trabalhador na gestão do seu processo de trabalho.

Enquanto as condições ambientais de trabalho estão relacionadas à saúde do corpo físico, o sofrimento mental é resultado da organização do trabalho, observado nas responsabilidades, relações de poder, hierarquias, formas de comando, tecnologia, divisão e conteúdo do trabalho, entre outros (Dejours, 2004a).

Segundo Fernandes (1996), apesar de toda badalação em cima das novas tecnologias de produção e de gestão é fato facilmente constatável que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos e de condições de trabalho inadequadas. Este desafio torna-se mais estimulante neste momento por se estar às voltas com uma rotina diária cada vez mais desgastante e massacrante.

Marx (1844/2006, p. 71), em seu Primeiro Manuscrito, preconizava que:

Assim como a divisão do trabalho aumenta o poder produtivo do trabalho e a riqueza e o requinte da sociedade, empobrece o trabalhador e transforma-o em máquina. Mesmo que o trabalho provoque a acumulação do capital e, deste modo, o crescente progresso da sociedade, torna o trabalhador cada vez mais dependente do capitalista, expõe-no a maior concorrência e arrasta-o para a corrida da superprodução seguida pela correspondente crise econômica.

Este processo de anulação do comportamento livre, desprazer e insatisfação é que deve ser compreendido e combatido, mesmo envolto à busca da produtividade, visto que o prazer, além de emancipar, poderá ser um aliado dos valores capitalistas pós-modernos, a depender do enfoque que ao mesmo seja dado.

Mendes (2007, p. 37) afirma que “o saudável está relacionado ao enfrentamento das imposições e pressões do trabalho que causam a instabilidade psicológica, tendo lugar o prazer quando as condições geradoras de sofrimento podem ser transformadas. O

patológico implica falhas nos modos de enfrentamento do sofrimento, instalando-se quando o desejo da produção vence o desejo dos sujeitos-trabalhadores”, assumindo, assim, o trabalho na sociedade capitalista contemporânea sentidos diversos, com oferta de condições ora emancipadoras, ora escravizantes.

A psicodinâmica, como afirma Mendes (2007), ao reconhecer o trabalho dicotomicamente como construtor de identidade e subjetividade e como fonte de alienação, direciona o estudo do sofrimento para a inter-relação dos trabalhadores com a organização do trabalho e para as estratégias defensivas que utilizam para lidar com o trabalho.

Com o quadro econômico delineado identificamos duas facetas dessa reestruturação no modo de produção em que encontramos os avanços tecnológicos em termos de tecnologia da informação e da comunicação, a robótica, a microeletrônica, a automação e a mundialização do mercado, do outro, a desqualificação e precarização do trabalho, o desemprego crescente, o desmonte do poder sindical, a terceirização e a falta de proteção social, tendo como pano de fundo a alteração nos referenciais de valores proveniente da pós-modernidade.

Segundo Zajdsznajder (1993) a pós-modernidade é caracterizada pela falta de referências, ecletismo, valorização do tempo presente (onde o passado é antigo e o futuro pode não ocorrer), fim das fronteiras (tanto com a globalização como com a multiculturalidade e a interdisciplinaridade do conhecimento), amplitude do prático (a busca por resultados sem compreensão teórica), amplitude da retórica (onde se confunde o convencer do provar) e pela liberdade de combinações (onde se experimenta a união do bem e do mal, sem padrões e limites éticos). Ainda afirma que estas características estão alicerçadas em questões tecnológicas, humanas e organizacionais. A tecnologia altera a forma de trabalho e os tipos de produtos e serviços organizacionais oferecidos ao homem. O ser humano vive mais o presente e experimenta combinações de trabalho com criatividade e satisfações pessoais.

As organizações buscam a flexibilidade num mundo humano incerto com o máximo de competitividade pela tecnologia. O autor resumiu a tendência dos valores pós-modernos objetivados pelos seres humanos, organizações e tecnologias em: saúde, educação, criatividade, relacionamentos, satisfação no trabalho, ética, descentralização, terceirização, qualidade, globalização, competitividade e orientação estratégica.

Com o advento da sociedade pós-capitalista, que é a sociedade do conhecimento e das organizações, a nova riqueza produzida nas organizações do conhecimento advém dos subutilizados ativos intangíveis, o capital humano e o capital estrutural interno e externo (Pilatti e Bejarano, 2005).

Para Kumar (1997), a sociedade de informação não é resultado das recentes transformações, mas da necessidade da economia capitalista em aumentar as velocidades dos fluxos de produção e do sistema de processamento material que se iniciaram com a Revolução Industrial. O ritmo da produção material centralizada e sistematizada do século XIX criou a linha de montagem (fordismo) e a administração científica do trabalho (taylorismo). Esta forma de gestão radicalizou a divisão do trabalho, a segmentação de tarefas, a padronização das atividades e a separação entre concepção e execução, gerando uma necessidade ainda maior por controle que por sua vez foi amenizada pela burocracia weberiana, observada em todas as organizações (indústrias e escritórios de serviços, públicas e privadas). Mas foi em meados do século XX com os fatos do pós-guerra e a tecnologia da computação, etapa recente da “revolução do controle”, que se concebeu a sociedade de informação.

A tecnologia de informação é basicamente uma tecnologia de coordenação e controle da força de trabalho que a organização taylorista e burocrática não abrangia, pois reforça os mesmos princípios de rotinização, simplificação, fragmentação e desqualificação, retirando a compreensão do objetivo geral do trabalho e a necessidade de treinamento em quase todos os níveis e tipos de trabalhadores. O desenvolvimento contínuo dos computadores taylorizou os próprios profissionais do ramo, decompondo-os, conforme a própria análise estruturada, em gerentes, analistas, programadores/codificadores e operadores entre outras tantas classificações semi-especializadas frente á complexidades das soluções informatizadas, onde nenhum profissional conhece o todo de uma solução e sua especialização nada mais é do que uma rotina burocratizada, fragmentada e desqualificada (Kumar, 1997).

A sociedade de informação aumentou a produtividade e reduziu os custos gerando aumento da demanda e a procura por profissionais do conhecimento. Porém a tecnologia da informação parece ter um potencial maior de proletarizar do que de profissionalizar, principalmente em setores onde o princípio do taylorismo domina, ainda que não em sua forma primitiva, como nos bancos.

Os níveis intermediários das organizações já estão sendo substituídos por canais de comunicação, o nível salarial da grande massa trabalhadora está diminuindo, há concentração dos empregos em grandes empresas transnacionais e aumento da especialização formal e acadêmica. Especialização que sugere um “credencialismo”.

Com o avanço tão rápido das tecnologias e substituição em massa do trabalhador pela máquina em tantos campos da produção, de forma acelerada, acirra-se a discussão se o trabalho continuará ou não sendo a nota fundamental da sociedade futura.

Sobre essa questão, Marx (1844/2006, p. 66) já afirmava que “é a habilidade do capitalista para dar outras utilizações ao capital que, ou condena o trabalhador (limitado a um só emprego do respectivo trabalho) à fome, ou o força a sujeitar-se a todas as exigências do capitalismo”.

E nesse sujeitar-se aos ditames do capital, o trabalhador passa a assujeitar-se, assumindo postura de servidão no intuito de conseguir manter-se empregado e recebendo seu salário. Assume uma servidão voluntária, aderindo e mobilizando-se psiquicamente em prol dos ditames do mercado e das organizações, mesmo que através do uso de defesas individuais ou coletivas que o prejudique física e mentalmente.

Antunes (1995), diz que há aqueles que preconizam o fim do trabalho abstrato, trabalho alienado, produtor de mercadorias, sob a forma capitalista; há os que profetizam inclusive o fim da sociedade do trabalho concreto, trabalho produtor de bens úteis. Há muitos outros que dizem: não é o fim do trabalho, mas é o fim daquele mundo cuja centralidade de vida repousava sobre um emprego de tempo integral, com carteira assinada, férias, aposentadoria, entre outros benefícios e conquistas.

uma coisa é conceber, com a eliminação do capitalismo, também o fim do trabalho abstrato, do trabalho estranhado; outra, muito distinta, é conceber a eliminação, no universo da sociabilidade humana, do trabalho concreto, que cria coisas socialmente úteis, e que, ao fazê-lo, (auto)transforma o seu próprio criador (...) (Antunes, 1995, p. 82).

Para Hobsbawm (1995), entre 1950 e 1970 os impactos das novas tecnologias para o trabalhador também seguiram duas correntes: positiva e negativa. Para os otimistas a nova tecnologia serviu para a libertação do homem do trabalho penoso, transferência para as máquinas do trabalho insalubre, perigoso e sem sentido, ampliação do tempo de não-trabalho, decorrente do aumento da produtividade. Para os pessimistas, a tecnologia resulta

na substituição do homem pela máquina, aumentando os níveis de desemprego, intensificando o trabalho para os que mantêm seus postos de trabalho, perda do significado do trabalho, submissão ao ritmo da máquina, alienação e perda da autonomia e do controle.

Segundo Pereira (1996), falando sobre os bancários do Banco do Brasil, as atividades executadas em várias unidades administrativas (agências e direção geral) são repetitivas, rotineiras, desgastantes, cansativas, com alto controle eletrônico sobre as tarefas e com forte presença do poder disciplinar para aumento da produtividade, mesmo quando os sistemas estão inoperantes, as atividades devem ser executadas manualmente sob riscos financeiros para atender a clientela exigente de rapidez e eficiência computadorizada, atrelando-se o prazer à vinculação da satisfação do cliente. O autor observa, ainda, que houve aumento de qualidade pelos serviços computadorizados em contrapartida da desqualificação do trabalhador bancário e reflete sobre a alienação e emancipação concomitante com a insatisfação e o prazer. Conceitos ambíguos, porém presentes num mesmo local de trabalho.

Segundo Castells (1999), na sociedade de informação e em rede em que vivemos, o trabalho ficará radicalmente modificado: o trabalho físico e instrumental cederá lugar ao trabalho intelectual, o próprio proletariado cederá lugar aos prestadores de serviços, pois os conceitos de mercadoria e valor-trabalho perderam sentidos e se dissolveram no informacional e imaterial.

E no caso do trabalho bancário, Weber (2010, p. 19) afirma que

Em relação aos serviços, é importante observar o desenvolvimento de uma “relação de serviço”, como exemplifica o serviço bancário. Ocorre uma integração diferente na relação entre produção e consumo, uma vez que o consumidor passa a intervir ativamente na constituição do produto “serviço”. Essa “relação de serviço” é tão valorizada nos bancos que se observam a diminuição de atividades consideradas de retaguarda e o aumento de atividades envolvidas com os clientes, que podem, inclusive, extrapolar os horários oficiais de trabalho

Tais indícios parecem apontar que os efeitos sobre a produtividade e a saúde não dependem do local de trabalho, nem do cargo ocupado, mas da função exercida pelo bancário e da forma como se organiza a execução das atividades vinculadas a ela, pois mesmo em unidades tecnológicas dos bancos percebemos atividades rotineiras e alienantes, com profissionais insatisfeitos e adoecidos.

O produtivismo e a intensificação do uso de novas tecnologias está presente nas discussões desde o século XIX, quando Marx (2006) fala sobre as desvantagens apresentadas pela parcela das operações repetitivas e uniformes executadas pelos homens nas fábricas:

“A passagem do artesanato complexo pressupõe que o trabalho se encontre dividido em operações simples. Mas só uma parte das operações uniformes, repetitivas, é realizada pelas máquinas, a outra por homens. Um trabalho assim contínuo, uniforme, é por natureza (e a investigação confirmou-o), prejudicial para o espírito e para o corpo; e quando o emprego do maquinário se associa à divisão do trabalho entre grande número de homens surgem logo todas as desvantagens desta última. Estas desvantagens revelam-se, por exemplo, na elevada mortalidade dos trabalhadores de fábrica” (Marx, 2006, p. 71).

O trabalho bancário não se furtando ao movimento de alterações dos modos de organização do trabalho e, sendo um dos representantes máximos dos modelos de acumulação de capital, possui um histórico que permite visualizar as alterações provenientes da reestruturação do capitalismo em diversos momentos (Jinkings, 1996).

### **3. O trabalho bancário**

O reflexo da reestruturação do capitalismo neste momento sobre o sistema financeiro é representado pela iniciativa do capital em adequá-lo ao novo patamar de acumulação, intensificando a velocidade de circulação dos capitais, subjugando os capitais produtivos à redução das taxas de crescimento, submetendo à livre circulação de recursos os Estados-Nação e aumentando a instabilidade macroeconômica dos mercados (Segnini, 1999).

As medidas em questão fizeram com o mercado de trabalho bancário sofressem uma considerável redução, levada a cabo através de diversas estratégias em que se eliminaram postos de trabalho tanto vertical quanto horizontalmente, por meio de planos de aposentadoria e demissão incentivados, bem como com a intensificação do uso das tecnologias da informação (Segnini, 1999).

Para Jinkings (2003, p. 5), “os ‘ajustes’ no sistema bancário direcionam-se para a redução de custos operacionais – apoiada na intensificação tecnológica e na terceirização – e a concepção de novas estratégias mercadológicas, baseadas na diversificação e sofisticação de produtos e serviços.”

Jinkings (1996) afirmava que o trabalho bancário é caracterizado pela transformação da mercadoria-dinheiro, que é seu objeto, em capital produtor de juros, o que parece ser justificado por Romanelli (1970), sendo o trabalhador bancário identificado como o responsável pela realização da metamorfose do dinheiro em impulsor da produção de mercadorias através de uma gama de operações para alcançar esse fim (Rossi, 2008, p. 17).

Em estudo posterior, a Jinkings (2002) já identificava novos traços no perfil do trabalho bancário, que teriam sido determinados pelas alterações sofridas em decorrência do processo de reestruturação produtiva no intuito de alçar o trabalho bancário ao novo patamar da acumulação flexível.

E continua a autora (2002, p. 17): “os bancários defrontam-se com processos extremamente dinâmicos de tecnicização e reorganização do trabalho, que degradam de modo acelerado suas condições laborais e de emprego. Em um contexto de rápida destruição de postos de trabalho e de difusão de formas precárias de controle e dominação que intensificam e disciplinam mais seu trabalho”.

De acordo com Rossi (2008, p. 17), ao tratar sobre as metamorfoses do trabalho bancário, “continuamente o bancário é confrontado com novas transformações e inovações que implicam diretamente no seu trabalhar, tanto em consequência do processo de automação, quanto pelas novas formas de gestão, que exigem um novo perfil de profissional”.

Em relação às mudanças e transformações por que passa o trabalho bancário em decorrência da reestruturação produtiva no sistema financeiro, percebe-se que houve um profundo impacto sobre os trabalhadores desta categoria: no modo de ser bancário, nos processos de trabalho exigidos, mudanças nas relações sócio profissionais, nas formas de resistência e de existência da profissão bancária.

Para Grisci (2000, p.53):

O setor bancário, inscrito nesse movimento de reestruturação, indica a criação de uma nova ordem do processo do trabalho bancário, intrinsecamente relacionada às inovações tecnológicas. Estas, baseadas nas novas tecnologias da informática, têm-se mostrado voltadas ao aumento da produtividade humana e à maximização dos recursos disponíveis. Como é possível notar, o mundo do trabalho bancário apresenta-se como uma realidade peculiarmente

favorável e atraente aos estudos acerca das transformações a gerarem novos modos de trabalhar e de ser.

As mudanças que ocorrem no contexto do capitalismo atual repercutem fortemente sobre aspectos vinculados à constituição do bancário também enquanto categoria profissional, principalmente por excluir os trabalhadores que são considerados menos qualificados ou não adaptados aos “novos” princípios empresariais da “qualidade total” e da “excelência” do atendimento ao cliente, reafirmando a necessidade de qualificação e a exigência do novo perfil profissional no bancário, como capacidade de gerenciamento, habilidade em vendas e compreensão dos movimentos financeiros (Jinkings, 2002, p. 6)

Para Jinkings (1996), a automação do trabalho bancário, iniciada na década de 1960 com a criação de centros de processamento de dados, inaugura a inversão de um processo: de um lado, o aumento da produtividade e lucratividade do setor, decorrente da intensificação da informatização do procedimentos e das novas estratégias organizacionais, de outro, a intensa redução dos postos de trabalho.

Essa nova realidade visou “substituir não somente a mão humana, mas também as funções cerebrais requisitadas pela vigilância das máquinas” (Jinkings, 1996, p. 46).

Rossi (2008, p. 19) entende que “a introdução da informática no trabalho bancário desencadeou nesse período mudanças na organização e nas condições de trabalho pela complexidade dos serviços. A necessidade de agilização e migração de tarefas para os CPDs deu início ao processo de esvaziamento e fragmentação do conteúdo e do sentidos do trabalho”.

Essa modificação é ainda mais prejudicial em se considerando que as metamorfoses ocorridas reduziram postos de trabalho, exigiram novas qualificações do trabalhador bancário e alteraram o sentido do trabalho para toda uma categoria de bancários, promovendo uma intensificação do trabalho, a introdução do medo da perda do emprego, além de precarizar as relações sócio-profissionais, robotizando o indivíduo e introduzindo entre os trabalhadores um contexto altamente individualizante e de acirrada competitividade.

Abramo (1988), entende que a subjetividade do trabalhador perante a automação está entre o temor e o fascínio, pois os trabalhadores se referem a “robotização” para se aludir as mudanças tecnológicas – mudança mais visível e simbólica - e levam a comparação do

trabalho do humano com o trabalho da máquina. Não se trata mais de um sujeito utilizando uma máquina para potencializar sua atividade. mas, competindo com a máquina, ele se equivale a ela, personalizando-a.

A ação sindical deve considerar as amplas influências que a introdução de novas tecnologias tem para o trabalhador, não se fixando apenas nos pontos de emprego e salário, lembrando de ações propositadas no sentido de lutar por melhores condições de trabalho, possibilidades de uso do tempo livre em atividades de lazer ou no ócio, aumento nos níveis de qualificação da força de trabalho. Não se devem considerar apenas os efeitos negativos das novas tecnologias, uma vez que os trabalhadores vêem um lado positivo também, além de sentirem fascínio e atração pelas possibilidades que as novas tecnologias podem dar.

Segundo Leite (1994), a máquina, que veio para aliviar a labuta do homem, pode, ao contrário escravizá-lo ainda mais e colaborar no esvaziamento do sentido humano do trabalho, alienando-o.

Para Marx (2006), classicamente a alienação implica numa série de conseqüências e obstáculos à realização e expressão humana do trabalhador, na medida em que: a) as criações humanas, no sentido geral, e os produtos do trabalho não lhe pertencem e afrontam; b) impede ou dificulta que se projete, se objetiva humanamente e de acordo com suas possibilidades, tanto no mundo do trabalho, como na vida social, privando-o de ser ator da sua existência; c) determina um processo extremamente pobre e rebaixado de constituição da sua individualidade, sua identidade e personalidade, frente às possibilidades humanas criadas historicamente; d) alimenta relações de poder que o subordina, lhe impondo (ao trabalhador) uma vontade e objetivos estranhos; e) promove uma cisão/separação interior no próprio trabalhador sob dois aspectos - primeiro porque no trabalho é obrigado a agir como uma "máquina" enquanto na verdade, é uma riqueza de possibilidade de criação e inventividade - segundo porque divide o trabalhador em duas pessoas, um é aquele que no trabalho não se realiza, outro é aquele detentor de um tempo livre (fora do trabalho), onde poderia se efetivar como ser integral, mas que vive sob a limitação de poder, somente, se reconstitui como força de trabalho; e f) na medida, enfim, que o trabalhador é levado a ter uma existência de mero sujeito físico.

Marx (1844/2006) foi buscar na análise concreta dos mecanismos que atuavam no capitalismo a explicação da miséria, exploração e sofrimento. Dessa análise, que envolve

aspectos econômicos, sociais, políticos, antropológicos e filosóficos, surgem uma série de idéias que constituem o que chamamos de “Teoria da Alienação”.

Para ele a alienação é a situação resultante do capital social e de fatores materiais dominantes da sociedade, em que o trabalho do homem se processa de modo que produza coisas que imediatamente são separadas dos interesses e do alcance de quem as produziu, para se transformarem, indistintamente, em mercadorias.

Montanha (2006, p. 15), falando sobre o cotidiano do bancário nos diz que ele “irá experimentar no seu cotidiano laboral fetichizado métodos mais sofisticados de extração da mais-valia, baseados no paradigma da flexibilização e no uso da tecnologia informacional e microeletrônica. O resultado é o surgimento de um cenário complexo de intensificação do trabalho e instabilidade do emprego”.

O autor ainda afirma que no decurso dessas significativas mutações no processo de trabalho a subjetividade do trabalhador que lida com a mercadoria-dinheiro sofre profundos impactos (Montanha, 2006), o que representa possibilidade de processos de subjetivação com características que podem representar risco à saúde física e mental do mesmo.

Tal situação conduz a um processo ímpar em que o contexto das relações sócio profissionais tende a se degradar, surgindo o acirramento da competitividade entre os trabalhadores do setor, que até aquele momento conviviam numa harmonia maior, com um maior senso de cooperação e de proximidade entre os integrantes de uma determinada equipe. As relações de poder eram sentidas mais em outro patamar de resistência e convivência.

Silva (2000, p. 224) conclui em sua pesquisa que “a instrumentalização da subjetividade na organização do trabalho e as adversidades psicossociais tendem a agravar variados graus de problemas psicológicos e/ou familiares pré-existentes, ou ainda, a suscitá-los ou mesmo constituí-los”.

Santos (2009), avaliando dados sobre o suicídio entre bancários, encontrou resultados que evidenciaram que as violências, os fatores sociais vivenciados no trabalho tais como o assédio moral, o isolamento social e o individualismo, além do rompimento do vínculo afetivo com a organização representam importantes elementos intervenientes na decisão de

idealização do suicídio ou em sua consumação, o que comprova empiricamente as situações acima elencadas, compreendidas como patologias sociais e que são provenientes dos processos de flexibilização.

A flexibilização decorrente do uso de modos de gestão da produção e da organização do trabalho que têm por base os princípios do toyotismo, em contraposição ao rígido modelo taylorista/fordista, seja de forma pura ou híbrida, torna diferente o modo de ser bancário nos dias atuais, buscando enredar os trabalhadores na teia do produtivismo e da exigência da qualidade.

Segundo Jinkings (2002, p. 179), essas transformações “[...] intensificam e tensionam os ritmos de trabalho nos bancos, produzindo novos problemas de saúde e contribuindo para o aumento dos níveis de desemprego e subemprego no setor”. Além disso, ressalta a autora, ocorre agudização quanto a separação dos trabalhadores bancários em relação à qualificação, salário e carreira profissional, o que contribui para enfraquecer suas ações de resistência.

Conforme dados do DIEESE (2001), a reestruturação do sistema bancário, caracterizada pela redução de custos operacionais, intensificação da automação, novas formas de gestão da força de trabalho, redução de postos de trabalho e terceirizações de serviços, teve um influxo maior durante os anos 1990, em um contexto em que o governo adota políticas neoliberais e há o acirramento da concorrência no mercado interno e externo e quando, a partir de 1994, os bancos passam a dar um tratamento diferenciado à clientela de acordo com a renda ou com o patrimônio financeiro do cliente.

Com o discurso da qualidade, da intensificação da produção e o com o acirramento da competitividade, o trabalho bancário tende a ser mais ativo, menos reativo, centrado no cliente, o que muda o foco de controle e mecanismos de coerção, de acordo com Jinkings (2002, p. 141):

“No trabalho bancário, assim como em outras atividades do setor de serviços, o controle e os mecanismos coercitivos são muitas vezes deslocados, no discurso patronal, para fora da empresa. Tal discurso imprime, por exemplo, aos movimentos e pressões da concorrência mercadológica as exigências de aumento da produtividade e da “eficácia” do trabalho. Desta forma, esvazia-se o controle burocrático típico do taylorismo, e a autoridade do capital personalizada nas chefias é substituída por uma forma mais difusa de autoridade, na qual a dominação do trabalho passa a ser exercida diretamente pelo mercado capitalista”.

## As pesquisas com bancários

Dentre os estudos efetuados com a categoria dos trabalhadores bancários no período compreendido entre os anos de 2000 e 2010, elencamos abaixo estudos que guardam relação direta com a pesquisa ora efetuada e que tiveram como suporte os aportes teóricos e metodológicos da Psicodinâmica do Trabalho, não desprezando ou menosprezando as demais orientações científicas que tivessem realizado alguma pesquisa com estes sujeitos de pesquisa.

Analisando bancários pós-realização do PDV, utilizando-se de abordagem crítica inclusive a Psicodinâmica do Trabalho, Leme (2000) encontra resultados que mostram que a ocorrência de PDV (Programas de demissão voluntária) podem desencadear sofrimento, considerando que permanece entre os que aderiram a condição de frustração e de conflitos pessoais em decorrência da forma com se conduz a implementação destes programas.

Em pesquisa com caixas de agência bancária, Barbarini (2001), encontrou um cotidiano permeado pelo sentimento de insegurança, estranhamento e impotência diante das incertezas das propostas da organização, há o medo do desemprego e o uso de estratégias de adaptação para manter o mesmo por mais tempo, como investir em formação e qualificação profissional, além de concluir que as novas formas de organização do trabalho estão destruindo a imagem do caixa como profissional e reduzindo a possibilidade de serem reconhecidos pelo exercício da atividade, e verificar que o uso de estratégias de defesa estava se aproximando do limite da eficácia.

Borges (2001) assevera que para a categoria bancária as vivências de sofrimento são individuais, sendo a ideia de coleguismo e companheirismo comparada à de organização e disciplina por essa categoria no intuito de cumprir com o trabalho esperado e não gerar motivos de críticas, numa relação bastante instrumental e perpetuando a ordem mecânica e de previsibilidade.

Resende (2003) encontrou em pesquisa que bancários vivenciam prazer e sofrimento de forma moderada, o que indicava utilização de estratégias defensivas por parte da categoria para fazer frente ao sofrimento, além de concluir que o sofrimento não é influenciado pelas características do indivíduo, mas pela organização do trabalho, o que corrobora com os postulados da Psicodinâmica do Trabalho.

Castro-Silva (2006) afirma que os trabalhadores enfrentam uma situação em que os quadros funcionais são cada vez mais enxutos e que, apesar da vasta disponibilidade de informações sobre as LER/Dort, ainda existe o desconhecimento dos bancários quanto aos seus sintomas, inclusive pelo uso de estratégias de negação utilizadas para proteção contra o sofrimento. E que a consciência de uma incapacidade ou de uma limitação laboral gera incertezas quanto ao atendimento das demandas da organização, do trabalho e o medo do não reconhecimento, apontando este como o aspecto primordial no processo de recuperação do trabalhador, sugerindo a implementação de programa corporativo de reabilitação funcional com fluxo de acompanhamento e ações de recuperação da saúde dos funcionários afastados por LER/Dort.

Ferreira (2007) encontra entre anistiados políticos e bancários sinais de que a organização do trabalho dos dois grupos caracterizava-se por um processo de pressão por metas, sobrecarga de trabalho, segregação de funcionários e um quadro de violência psicológica, o que gera sentimentos que configuram intenso sofrimento mediado pelo uso de estratégias defensivas coletivas no caso dos anistiados e individuais entre os bancários, que entraram em colapso, resultando em adoecimentos psicossomáticos e das situações de trabalho, identificados como patologias sociais da sobrecarga, violência e servidão voluntária.

Rossi (2008) pesquisou dados referentes à reinserção trabalho da categoria bancária e obteve resultados que indicam que a reabilitação da capacidade laboral e a reinserção no trabalho fracassam por fatores como sentimento de abandono e exclusão do banco, perdas materiais e simbólicas vivenciadas pelos sujeitos, pela fragilização do aparelho músculo-esquelético, pela cronicidade da dor que se relaciona com a perda das estratégias defensivas utilizadas. Ocorre por parte dos sujeitos falta de disciplina no tratamento, o que leva a recidivas, além de encontrarem um ambiente psicossocial negativo à sua permanência e manutenção da saúde em decorrência da exclusão e desconfirmação de suas limitações funcionais seja por colegas ou por parte do corpo gerencial.

E essa mesma organização do trabalho continua a ser densamente discutida pela abordagem Psicodinâmica do Trabalho em uma perspectiva de avaliar como essa organização do trabalho e seus modos de gestão podem propiciar saúde ou adoecimento psíquico conforme consta no próximo capítulo.

## **Capítulo 2 - O enfoque da psicodinâmica do trabalho**

Na concepção da Psicodinâmica do Trabalho, o trabalho não se conforma somente às relações sociais ou a simples atividade produtiva do ser, mas representa um dos momentos fortes de subjetivação do indivíduo, implicando em ação, em engajamento da inteligência prática e das mediações necessárias à transformação do sofrimento originário do trabalho, que decorre do inusitado, em prazer, sendo, para isso, imprescindível o reconhecimento com toda a sua dinâmica e seus atores.

Assim, para a psicodinâmica do trabalho a centralidade do trabalho é percebida na construção da identidade, na realização de si mesmo e na saúde mental, sendo o trabalho gerador de saúde ou de constrangimento patogênico, a depender da organização a que esteja exposto e do nível de rigidez a que se sujeite.

Dejours (2006, p. 43), apresenta o trabalho como tendo um caráter paradoxal em que pode ser mediador da emancipação, mas também continua a gerar sofrimento nos trabalhadores, fato comprovado empiricamente em pesquisas realizadas por ele na França, e corroborado por várias pesquisas efetuadas no Brasil (Mendes, Vieira e Morrone, 2009; Ferreira e Mendes, 2001; Ferreira e Mendes, 2003; Antloga, 2003; Santos Junior, 2009; Facas, 2009).

Para Dejours (2005), trabalhar não é somente executar os atos técnicos, mas fazer funcionar o tecido social e as dinâmicas intersubjetivas indispensáveis à psicodinâmica do reconhecimento, fornecendo condições para ressignificação do sofrimento, o que é necessário em vista da mobilização subjetiva da personalidade e da inteligência prática para a transformação da organização do trabalho, do trabalho prescrito em trabalho real através das intervenções no real do trabalho.

Para fins desta dissertação, será adotado o conceito de trabalho como “a atividade coordenada de homens e mulheres para defrontar-se com o que não poderia ser realizado pela simples execução prescrita de uma tarefa de caráter utilitário com as recomendações estabelecidas pela organização do trabalho” (Dejours, 2004a, p. 135).

Dejours e Gernet (2011) afirmam complementarmente que o trabalho é o conjunto de atividades desenvolvidas por aqueles que trabalham no sentido de enfrentar o que, independente da precisão das instruções e das prescrições da organização do trabalho, não pode ser prescrito, pois sempre ocorrem imprevistos ou mau funcionamento, além de que a criatividade, a cooperação e a confiança que escapam a descrições e não podem ser prescritas.

Dejours (2009, p. 50) afirma que “todo trabalho é, dessa forma, marcado pela contínua interrupção da resistência do real. O real se faz conhecer inicialmente como fracasso. O trabalho vivo é esse trabalho que consiste em desafiar o real. E essa experiência do real é acima de tudo afetiva e se revela como tal: ela gera um sentimento de surpresa, logo substituído pelo nervosismo e pela irritação, se não pela cólera ou pela decepção, a fadiga, a dúvida, o desalento, o sentimento de impotência.”

O trabalho é aquilo que implica em engajamento do corpo, da mobilização da inteligência. É a atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho, é o ajustamento da prescrição ao real, sendo necessário por vezes transgredir normas para sua consecução. (Dejours, 2004a; 2006; 2009).

Para Lancman (2004, p. 29), “processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência, mais do que relacionados à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade”.

Os conceitos apresentados servem como fundamento para as avaliações e as análises realizadas na presente dissertação e são frutos de uma história de construção teórica e metodológica que se apresenta a seguir.

### Histórico da abordagem

Os diversos traços marcantes que simbolizam o mundo do trabalho atualmente e que representam influxos nas angústias e inquietudes dos trabalhadores, bem como seu papel nas condições de saúde e no processo de adoecimento destes têm mobilizado pesquisas sob o arcabouço teórico e metodológico da perspectiva da psicodinâmica do trabalho, bem

como de seu modelo de pesquisa e intervenção, a clínica do trabalho e da ação. Essas pesquisas têm sido realizadas através de estudos, de diferentes naturezas, acerca da dinâmica do trabalho e da sua relação com os indivíduos.

Pretendemos aqui realizar um recorte histórico sobre o desenvolvimento da teoria dejouriana da psicodinâmica, bem como das pesquisas desenvolvidas nos últimos 10 anos no Brasil. Uma vez que a produção científica e acadêmica já tem várias contribuições, realizaremos o recorte histórico com essa perspectiva de tempo para não sermos repetitivos.

Aqui não se pretende esgotar a produção teórica e empírica brasileira neste campo do saber, que pode ser considerada uma das mais significativas depois da França, onde nasceu a abordagem, conforme nos brindam Mendes e Morrone (2010) com suas palavras.

O campo de estudos da psicopatologia do trabalho, disciplina inaugurada na década de 50 por autores como Le Guillant, Veil, Sivadon, Fernandez-Zoila, Bégoïn, entre outros, se voltou à realização de pesquisas que faziam referência a um modelo causal em que as vicissitudes do trabalho poderiam provocar distúrbios psicopatológicos, considerando o trabalho como nocivo à saúde mental dos trabalhadores, principalmente o trabalho industrial.

A clínica psicopatológica no contexto de trabalho preocupava-se com a identificação de síndromes e doenças mentais características neste contexto, com forte influência da medicina do trabalho e da toxicologia industrial (Dejours, 1996; 2004a; Seligmann-Silva, 1993).

Dejours inicia suas pesquisas sobre psicopatologia do trabalho nos anos 70, acreditando que a organização do trabalho era um dado preexistente ao encontro do homem com seu trabalho, considerada como “um conjunto de constrangimentos maciços, monolíticos, inflexíveis, inexoráveis mesmo, com o peso e a rigidez dos minerais” (Dejours, 2004a, p. 50; Seligmann-Silva, 1993).

Essa fase foi coroada com o lançamento do livro *Travail: usure mentale* (traduzido no Brasil com *A loucura do trabalho*), em que o autor teve como objeto de estudo a força do fordismo e do taylorismo, sem considerar ainda aspectos vinculados à indústria de processos, nem mesmo a visão de uma organização do trabalho mais flexível como a que

veio a ser preconizada pelo toyotismo, seguido pelas novas tendências existentes do neotaylorismo, que criava um misto entre o taylorismo e o toyotismo em uma organização menos rígida resguardadas as questões pertinentes ao estrito cumprimento das normas.

Das pesquisas realizadas surgiriam questões cruciais que afastavam as análises efetuadas do modelo psicológico causal estrito, que conforme Dejours (2004a, p. 50), eram denunciadas pela verificação de que “os homens não eram passivos ante os constrangimentos organizacionais, eram capazes de se proteger dos eventuais efeitos nocivos sobre sua saúde mental (...). Sofriam, certamente, mas sua liberdade podia ser exercida na construção de estratégias defensivas individuais (...) ou de estratégias defensivas coletivas”.

“Nessa fase, a psicodinâmica, ainda sob a denominação de psicopatologia do trabalho, é centrada no estudo da origem do sofrimento no confronto do sujeito-trabalhador com a organização do trabalho. (...) Os estudos buscavam compreender o sofrimento e as estratégias defensivas individuais e coletivas para lidar com o sofrimento” (Mendes, 2007, p. 34).

Conforme Dejours (1996; 2004a), houve, assim, um desvio da atenção para as estratégias de defesa e o surgimento de um novo enigma para investigação e análise: a “normalidade”, que ocorre como equilíbrio instável entre o sofrimento e as defesas contra o sofrimento e se dá como “resultado de estratégias complexas e rigorosas, e não como resultante mecânica de um somatório de ações e de reações, de estímulos e respostas, mas como estratégias fundamentalmente intencionais”.

Para Dejours (2007a, p. 10-11) “descobre-se que a ‘normalidade’ é uma conquista, que resulta essencialmente da criação de estratégias individuais e coletivas de defesa dos trabalhadores no que se refere ao sofrimento no trabalho”, o que segundo ele revela um campo extraordinário aos clínicos ao desvelar a engenhosidade do espírito humano na resistência à adversidade.

A segunda fase das pesquisas em psicodinâmica tem como marco divisor a passagem da Psicopatologia para a Psicodinâmica do Trabalho, sendo seus marcos referenciais as publicações do addendum à décima edição de Travail: usure mentale, em 1993, lançado no Brasil com o título Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho; e do livro Le facteur humaine, em 1995, traduzido por aqui como O fator humano em 1999.

Neste momento da teorização e da prática da Psicodinâmica do Trabalho, os estudos enfocavam as vivências de prazer-sofrimento, inerentes a qualquer contexto de trabalho, extrapolando o ambiente da indústria tradicional além de fazer uso de uma visão mais dinâmica e dialética dos processos intersubjetivos pertinentes ao trabalho, que passa a enfocar o trabalho como um importante agente na construção da identidade do trabalhador. Outro aspecto que passa a ser avaliado é a dinâmica de reconhecimento envolvida nesse processo de construção da identidade, dos modos de subjetivação do trabalhador (Maranda, 1995; Facas, 2009).

Como desenvolvimento histórico que perdura até a atualidade, a última fase consolida a Psicodinâmica do Trabalho como abordagem científica e a clínica do trabalho e da ação como prática clínica. Suas principais publicações são: *Souffrance em France* de 1998, lançado no Brasil com o título *A banalização da injustiça social* em 1999; *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: critique des fondements de l'évaluation*, em 2003, aqui traduzido como *Avaliação do trabalho submetida à prova do real: críticas aos fundamentos da avaliação* em 2008.

Nesta fase os estudos se voltaram a enfocar as novas organizações de trabalho, o sentido das vivências de prazer-sofrimento para os trabalhadores e as estratégias utilizadas no seu enfrentamento, bem como os modos de subjetivação. Aqui se salientam estudos sobre as patologias sociais, como a banalização/negação do sofrimento, a violência moral, a servidão voluntária, hiperaceleração, as DORT/LER, o alcoolismo, o suicídio, entre outros (Mendes, 2007; Facas, 2009)

Evidencia-se no histórico acima apresentado o desejo de perceber as possibilidades de destino do sofrimento e não a consideração de que o adoecimento é resultante primordialmente da organização do trabalho, uma vez que os modos de organização e de gestão do trabalho podem ser higiênicos ou patogênicos como se expõe a seguir.

## O trabalho entre prazer e sofrimento

O construto prazer-sofrimento é entendido como um construto dialético, representando aspectos dinâmicos do relacionamento do homem com seu trabalho, sendo o sofrimento parte integrante do trabalho, que pode conduzir ao uso da mobilização subjetiva, da

cooperação e da inteligência prática, ressignificando o sofrimento, dando-lhe sentido e conduzindo ao prazer; ou ao uso de estratégias de defesa individuais ou de grupo, que quando falham, podem conduzir à perpetuação do sofrimento, às patologias psíquicas e sociais.

“O sofrimento não é patológico, é um constituinte da condição humana e do trabalho, enquanto representa contradições por vezes irreconciliáveis O sofrimento é indissociável da situação de trabalho, podendo ser transformado, nunca eliminado” (Rocha, 2003, p. 29) (sic).

Antloga e Mendes (2009) ressaltam que a saúde está compreendida como um estado de conquista e construção em que o trabalhador se depara com algo nem sempre de acordo com suas necessidades e, como a saúde é dotada de uma dinâmica subjetiva sujeita aos ditames do trabalho, têm, ainda, nessa construção determinadas fragilidades psíquicas e somáticas que podem favorecer a saúde psíquica ou não em um contexto de trabalho.

Entendem que a saúde, então, é resultante de conflitos intra e intersubjetivos entre o desejo do trabalhador e o a realidade de trabalho, o contexto de produção. A dinâmica prazer-sofrimento fica então reforçada como inerente ao trabalho e o processo psíquico do indivíduo e a consecução da utilização da energia libidinal na relação indivíduo-trabalho.

### Prazer no trabalho

Prazer é compreendido pela psicodinâmica como uma vivência subjetiva de profunda satisfação, fruto de um trabalho que apresenta significado, reconhecido e realizado, com sentimento de valorização, gerador de um processo de obtenção de identidade e subjetivação por parte do trabalhador e do coletivo de trabalho ao qual pertence.

De acordo com Rocha (2003, p. 18), “a saúde psíquica é conseguida pela constante busca de prazer e evitação do sofrimento. O prazer é entendido como uma vivência de extrema satisfação, expresso por meio da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização do trabalho”.

Em Antloga (2003, p 59) deparamo-nos com a afirmação de que “o prazer encontra-se associado ao reconhecimento e à valorização do trabalhador pela organização do trabalho, e a atividades que tenham início, meio e fim”.

Morrone (2001) ao estudar os trabalhadores informais apresenta em seus resultados que a questão do reconhecimento está intimamente ligada ao prazer no trabalho como consequência da ressignificação do sofrimento, o que demonstra fatores como liberdade, valorização e reconhecimento como predisponentes ao prazer no trabalho.

Linhares (1994) conclui que o prazer se associa à identificação do trabalhador com a atividade por ele executada, à positividade dos resultados dos procedimentos efetuados e de uma organização do trabalho que favoreça o desenvolvimento de estratégias operatórias diferenciadas e que levem em conta a variabilidade inter e intra-individual, permitindo margem à negociação na execução das tarefas e atividades de forma a dar-lhes significado e possibilitar a sublimação do sofrimento proveniente do encontro entre o desejo do trabalho, o trabalho prescrito e o real do trabalho.

Nessa mesma linha de pensamento, Mendes (1994, 1995) nos diz que quando a organização do trabalho valoriza a participação, a autonomia e a flexibilização do processo de trabalho, possibilita a minimização do sofrimento e favorece o prazer e a saúde psíquica do trabalhador.

Silva (2004, p. 68) avalia que a vivência de prazer e saúde no trabalho se encontra relacionada à possibilidade de expressão subjetiva no contexto de produção, relacionada com uma concepção tripartida em que se verificam registros do subjetivo, do objetivo e do social.

Um trabalho prazeroso é vivenciado, assim, quando há possibilidade de realização e liberdade para o sujeito na execução de suas atividades e tarefas; com garantia de cooperação e confiança entre os pares e os demais níveis hierárquicos, o que permite a existência e a real utilização da inteligência prática e o registro do reconhecimento do sujeito, reforçando a identidade e a subjetivação do trabalhador, sendo o trabalho um emancipador e não gerador de sofrimento e alienação.

Assim, a obtenção de prazer no trabalho não pressupõe o fim do sofrimento, mas a ressignificação do mesmo, conduzindo à conclusão de que o prazer poderia ser vivenciado

de duas formas distintas: uma direta através da sublimação do sofrimento e outra indireta, que seria proveniente dessa resignificação do sofrimento e transformação dos contextos de trabalho.

### O sofrimento na psicodinâmica

O sofrimento possui uma polissemia em virtude de uma gama de entendimentos apresentados por várias correntes epistemológicas de pensamento filosófico e psicológico, interessando para este trabalho o sofrimento não apresentando um sentido patológico, mas como uma vivência do encontro com o real, que, em consequência do inesperado, é potencial de gerador de angústias, medos, insegurança e frustrações e que precisa de respostas, as quais são dadas a partir do investimento do sujeito na superação dos afetos e na busca da realização e do prazer.

Como um tema que interessou desde os mais remotos tempos a filósofos, religiosos, pensadores, poetas, psicólogos entre outros é parte intrínseca da natureza humana, criadora de cultura e é interpretado conforme as diferentes sociedades.

Para Freud (1997, p. 84) “o sofrimento nos ameaça a partir de três direções: de nosso próprio corpo, condenado à decadência e à dissolução (...), do mundo externo, que pode voltar-se contra nós com forças de destruição esmagadoras e impiedosas; e, finalmente, de nossos relacionamentos com outros homens”.

Para a psicodinâmica, ele foi compreendido em um primeiro momento como resultado da incompatibilidade entre projetos, esperanças e desejos do sujeito trabalhador face à organização do trabalho, que:

exerce, sobre o homem, uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora. Esse sofrimento, de natureza mental, começa quando um homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme as suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos – isso é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada (Dejours, 1980/1992, p. 25).

Esse conceito foi revisto e ampliado nos anos noventa, passando a sustentar que o sofrimento é inerente ao humano e ao trabalho, representando uma “vivência subjetiva intermediária entre doença mental descompensada e conforto psíquico” (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2009, p 127), com origem na história de vida individual do sujeito, que não é passivo diante da organização do trabalho, mas que investe procedimentos regulatórios na busca pelo prazer e distanciamento do sofrimento.

Esse novo espaço de reflexão sobre o sofrimento forjou-se tendo em vista que, a pesar de estarem sujeitos a uma mesma organização de trabalho, havia muitos que não adoeciam, o que causou perplexidade e orientou novos rumos nas pesquisas sobre a organização do trabalho e as mediações utilizadas na busca do prazer e transformação do sofrimento, uma vez que os trabalhadores não eram inertes e passivos, mas investiam algo de si em estratégias de defesa, sejam coletivas, sejam individuais.

Merlo (1999, p. 48), afirma que “o sofrimento pode, dessa forma, tornar-se o instrumento de uma modificação na organização do trabalho ou gerar um processo de alienação e de conservadorismo”.

Dejours (2006) afirma que o sofrimento apresenta relação com o medo de não dar conta de cumprir com as inúmeras exigências e imposições da organização do trabalho quanto aos ritmos, horários, prazos, formação e nível de instrução, experiências de trabalho, bem como ao medo da incompetência diante das mesmas.

Barros (2005) diz que o medo, característica inerente ao sofrimento, está presente em todas as profissões, relacionando-se a riscos (individuais e coletivos) à integridade física, ao receio de não atender às exigências de produtividade, resultando em fadiga ou desgaste físico e mental, estes indicadores de sofrimento.

Para Dejours (2009), o sofrimento no trabalho se desdobra além do espaço laboral, na medida em que o sofrimento não se aplica apenas aos processos construídos no interior da fábrica, da empresa ou da organização. O sofrimento é acrescido de processos que se desenrolam fora da empresa, no espaço doméstico e na economia familiar do trabalhador.

O tempo livre do trabalhador acaba sendo contaminado por suas atividades laborais, impactando negativamente a vida familiar dos indivíduos e os processos de descarga de

energia psíquica proporcionados por pelo lazer e outras atividades que possam permitir espaços de solidariedade e participação.

No centro do processo, e ao mesmo tempo cada vez mais alheio a ele, encontra-se o trabalhador. Com a revolução técnico-científica dos sistemas produtivos, os instrumentos e métodos de trabalhos são sofisticados. O trabalho mecânico e coisificado é substituído pelo não-trabalho ou, em muitos casos, pela ausência de trabalho. Os instrumentos que foram ideados para libertar o trabalhador do fardo mecânico acabaram coisificando esse trabalhador (Sousa, 1989), e demandando do mesmo um processo de contínuo aprendizado.

Considerando o discurso vigente e observando em seus estudos as situações vinculadas à psicopatologia do trabalho, Dejours (2009) concluiu que a relação do homem com a organização do trabalho é a origem da carga psíquica do trabalho. Uma organização do trabalho autoritária, que não oferece uma saída apropriada à energia pulsional a que se expõe o trabalhador, conduz a um aumento da carga psíquica e exige um esforço maior no sentido de proteger sua saúde física e mental por parte do mesmo.

Diante da perspectiva da psicodinâmica, atualmente o sofrimento pode ser classificado em patogênico, criativo e ético. O sofrimento patogênico é aquele proveniente do bloqueio da relação trabalhador-organização do trabalho, quando as possibilidades de negociação e ação de adaptação ou ajustamento daquele a esta última se esgotam, surgindo daí a possibilidade de desestabilização psíquica e somática (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2009).

Para Dejours, Adboucheli e Jayet (2009, p. 137), “quando foram explorados todos os recursos defensivos, o sofrimento residual, não compensado, continua seu trabalho de solapar e começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o lentamente ou brutalmente para uma descompensação (mental ou psicossomática) e para a doença. Fala-se então de sofrimento patogênico”.

Barros (2005, p. 52) diz que o sofrimento patogênico surge “quando não há margem para que o trabalhador adapte as características da organização ao seu desejo, sendo necessária a utilização de estratégias de defesa”.

Quando o trabalhador consegue gerir o seu trabalho, alcançando condições de definir modos operativos em que mobilize sua inteligência prática, transformando o sofrimento em

criatividade, possibilitando ao mesmo dar um significado ao sofrimento, produzir e produzir-se, constituindo-se em termos de subjetivação e identidade, fala-se no domínio do sofrimento criativo, apresentando-se o trabalho, então, como mediador da saúde, da subjetivação e gerador de identidade ao trabalhador (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2009).

Molinier e Dejours (2004) versam sobre situações e momentos em que se faz necessária criatividade para a resolução dos desafios e conflitos que o trabalho real com seu contexto e racionalidade pática apresentam ao trabalhador, envolvendo um sofrimento criativo, chegando a resultados que podem ser avaliados como úteis e belos no que diz respeito à atividade profissional.

Sznelwar e Uchida (2011) denotam que falar em sofrimentos criativo e patogênico não significa que existam dois tipos de sofrimento, mas que estas são, na realidade, designações de dois diferentes destinos do sofrimento, corroborando com Molinier (2006), que diz que o sofrimento criativo apresenta com destino transformar-se em prazer e em experiência estruturante. Já o sofrimento patogênico transforma-se em doença que surge do fracasso das defesas quando estas já não cumprem sua função.

O sofrimento ético é compreendido como a possibilidade concreta de que ao infligir um sofrimento indevido ou com o qual não concorde, o sujeito também sofra com a prática desta ação (Dejours, 2006).

Segundo Morrone (2001, p. 16), “na perspectiva da psicodinâmica, a auto-realização fundamenta o processo de construção da identidade do trabalhador. Este é considerado um processo inacabado e armadura da saúde mental, uma vez que crises psicopatológicas, em sua maioria, são centradas em crises de identidade”.

O sujeito trabalhador não permanece passivo diante do sofrimento no trabalho, ao contrário, utiliza-se de estratégias de mediação para suportar o mesmo na tentativa de dar-lhe sentido e distanciar-se dele e aproximar-se do prazer no trabalho através da sublimação ou de sua ressignificação.

O trabalho entre o prescrito e o real: o confronto do sujeito com o sofrimento

Para psicodinâmica do trabalho, o trabalho está implicado diretamente no processo de inserção social do sujeito e na construção de sua identidade, de sua subjetividade, em decorrência da constituição das relações sociais em que o sujeito se engaja a partir de sua pertença a um grupo.

De acordo com Dejours (2004b, p. 31) “o trabalho não é apenas uma atividade, ele é também uma forma de relação social o que significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação. (...) Trabalhar é, também, fazer a experiência da resistência no mundo social, e, mais precisamente, das relações sociais no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e a subjetividade. O real do trabalho, não é somente o real do mundo objetivo; ele é, também, o real do mundo social”.

Para além de uma relação comercial de venda da força de trabalho ou de uma relação de emprego, trabalhar é uma forma de engajar-se no enfrentamento do sofrimento proveniente do confronto entre o trabalhador, seus desejos e seu corpo, e o real do trabalho, prenhe de exigências do sofrimento e da angustia da adequação entre o real e o prescrito na organização do trabalho.

Dejours (2004a, p. 62-63) dirá que “todos os preceitos são reinterpretados e reconstruídos: a organização do trabalho real não é a organização prescrita. Não o é jamais: é impossível prever tudo e ter o domínio sobre tudo. (...) A elaboração da organização do trabalho real implica, assim, o afastamento das prescrições para dar início à atividade de ‘interpretação’”, o que faz com que, por causa da multiplicidade de interpretações possíveis, essa elaboração seja um produto das relações sociais.

“É o trabalho que permite o confronto entre o mundo objetivo e a singularidade de cada trabalhador. E o conflito entre a organização do trabalho (com suas relações e regramentos) e a subjetividade do trabalhador é gerador de sofrimento psíquico, na medida em que o trabalhador tenta manter sua saúde mental, em meio a essa complexidade de relações” (Bottega, 2009, p. 29).

Assim, pode-se perceber que o processo de saúde/adoecimento não é estanque nem se dá por uma lógica cartesiana, mas é dinâmico, havendo a intervenção do sujeito nas

situações de confronto entre o prescrito e o real, em que ele não é passivo diante dos constrangimentos da organização do trabalho, mas se demonstra capaz de se proteger dos possíveis efeitos nocivos sobre sua saúde mental através do uso de estratégias defensivas individuais e ou coletivas (Dejours, 2004a, p. 50).

Rossi (2008) destaca o engajamento do corpo e da inteligência do trabalhador ou mobilização da sua subjetividade como responsável pela gestão da defasagem entre prescrições e o real do trabalho.

E diante do exposto, a questão da dinâmica existente entre trabalho e saúde se torna pressuposto essencial para a psicodinâmica em que se considera o trabalho como estruturante psíquico dos sujeitos, podendo apresentar encaminhamentos do sofrimento ao prazer e à saúde ou, diante de certas condições como a rigidez e quantidade das normas, relações sócio-profissionais inadequadas e geradoras de violência, inexistência de sentido do trabalho, conduzir à potencialização do sofrimento e, conseqüentemente, ao adoecimento do trabalhador em termos físicos e psíquicos (Dejours, 2004a; Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2009; Mendes, 2008; Bottega, 2009).

O trabalho para a psicodinâmica representa um meio de obtenção de prazer e de subjetivação, sendo operador de saúde, desde que possibilite a ressignificação do sofrimento proveniente do confronto entre a organização prescrita e o real do trabalho, a cooperação e o reconhecimento.

Para Dejours (2004a, p. 65) trabalho é a atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho, exigindo a elaboração de novos saber-fazer, o que torna todo trabalho, por definição, humano, pois não é da ordem do maquinal, do automatizado. E mais, é um trabalho de concepção.

Para Dejours, Dessors e Desriaux (1993, p. 104), “a organização do trabalho é de um lado, a divisão das tarefas, que conduz alguns indivíduos a definir por outros, o trabalho a ser executado, o modo operatório e os ritmos a seguir. Por outro lado, é a divisão dos homens, isto é, o dispositivo de hierarquia, de supervisão, de comando, que define e codifica todas as relações de trabalho”

As pesquisas realizadas à luz da Psicodinâmica do trabalho com várias categorias centram-se no trabalho vivo, nesta organização do trabalho e suas conseqüências no processo de subjetivação e para a saúde do trabalhador.

#### Buscando a saúde: a estratégias de mediação

Em sua busca de manter a saúde física e psíquica, protegendo-se do sofrimento, o sujeito desenvolve e se utiliza de estratégias de mediação que representam possíveis formas de adaptação, ajustamento à organização do trabalho ou a alterações transformadoras desta com o intuito de aproximá-la de seu desejo.

Dejours (2006, p. 35) afirma que “se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica (ou seja, de uma ruptura do equilíbrio psíquico que se manifesta pela eclosão de uma doença mental), é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo”.

Essas defesas são levadas a efeito através de estratégias desenvolvidas, de acordo com Antloga e Mendes (2009), em decorrência do sofrimento, como estratégias de enfrentamento do mesmo, sendo responsáveis por evitar o adoecimento no trabalho que, conseqüentemente, quando essas estratégias de enfrentamento falham, ocorrem os adoecimentos físicos, psíquicos e sociais.

Martins (2009, p. 70) nos diz que “para a psicodinâmica do trabalho, os homens não são passivos diante dos constrangimentos organizacionais, pois são capazes de proteger-se nas situações nocivas a sua saúde, construindo processos defensivos contra o sofrimento. Sob as mesmas condições, ocorrem laços intermediários entre as pressões do trabalho e as reações de defesa do sujeito”.

Existem estratégias de mediação que são vinculadas ao desenvolvimento e uso de defesas ou ao uso da mobilização subjetiva. Ambas apresentam-se como possibilidades de dar um destino ao sofrimento no trabalho e representam formas de subjetivação do sujeito trabalhador e de transformação do sofrimento em prazer.

## As estratégias defensivas

Uma defesa, de maneira geral é compreendida como um “conjunto de operações cuja finalidade é reduzir, suprimir qualquer modificação suscetível de por em perigo a integridade e a constância do indivíduo biopsicológico” (Laplanche, Pontalis, 2001, p. 107).

As estratégias defensivas podem ser descritas como uma modalidade de adaptação e resistência às pressões oriundas da organização do trabalho e de seus modos de gestão, e podem ser individuais ou coletivas, quando existe a constituição de um acordo que seja partilhado por determinado grupo.

“Essas estratégias defensivas são definidas por Dejours (1994) como regras de condutas construídas e conduzidas por homens e mulheres. Variam de acordo com as situações de trabalho, sendo marcadas pela sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade, fazendo com que os trabalhadores suportem o sofrimento sem adoecer” Mendes (2008, p. 38).

Segundo Mendes (2008), na maior parte das vezes há um acordo tácito, um consenso construído pelo grupo de trabalhadores na elaboração e utilização de estratégias coletivas de defesa, no sentido de que não haja quebra e rompimento deste acordo e do equilíbrio gerado pela estratégia de defesa.

Tais estratégias coletivas são específicas para cada organização e para cada categoria profissional, sendo construídas e sustentadas pelos trabalhadores coletivamente.

Para Mendes, Vieira e Morrone (2009, p. 153), “as estratégias defensivas individuais são regras de condutas criadas pelo indivíduo, de acordo com as situações de trabalho, que lhe permite enfrentar o sofrimento sem se abater”.

De acordo com Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), nas estratégias defensivas individuais o mecanismo de defesa está interiorizado e tem pouco impacto sobre a organização do trabalho.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) acreditam que as estratégias defensivas coletivas são utilizadas pelo trabalhador para modificar, transformar e minimizar a percepção da

realidade que apresenta o sofrimento. Elas são utilizadas quando a organização do trabalho não favorece o coletivo de trabalho, não existindo cooperação ou confiança, ou estas sendo restritas.

Dentre as estratégias defensivas, a alienação é uma das mais utilizadas, constituindo-se em uma pseudotolerância do indivíduo face à organização do trabalho, que em muitos momentos encontra-se em clara discrepância com seus anseios, necessidades e saúde. Aparece quando o trabalhador confunde seus próprios objetivos com as metas organizacionais e se esforça para alcançá-las, condicionando-se a uma servidão voluntária, à fadiga e ao esgotamento físico e mental (Dejours, 1987; Marx, 1844/2006).

Segundo Dejours (2004a), as defesas podem ser classificadas como de proteção, de adaptação e de exploração.

Defesas de proteção são compreendidas como modos de pensar, sentir e agir compensatórios que são utilizadas pelos trabalhadores no intuito de suportar o sofrimento, sendo as situações geralmente racionalizadas, caso em que o trabalhador se aliena das causas do sofrimento e não agindo sobre a organização do trabalho e sua necessária mudança (Mendes, 2007; Roik e Pilatti, 2009).

Defesas de adaptação e de exploração exigem um investimento físico e sociopsíquico que vão além do desejo e da capacidade do sujeito, tendo raízes na negação do sofrimento e na submissão ao desejo da produção, sendo inconscientes na maioria das vezes. O trabalhador termina por submeter seu desejo ao desejo da produção, mantendo-se em decorrência do funcionamento perverso da organização do trabalho e de seus modos de gestão (Mendes, 2007).

Alderson (2004) acredita que no longo prazo a utilização das estratégias de defesa apresenta inconvenientes, principalmente pelo uso excessivo e longo pode levar à adaptação e acomodação à situação de sofrimento, amortecendo as vivências de sofrimento e não necessariamente transformando o sofrimento.

Tal situação pode representar uma inibição/clivagem para com a realidade, criando abertura para adoecimentos físicos, sociais e psíquicos, aqui representados pelas somatizações, normopatias, situações de violência do trabalho, servidão voluntária, entre outros, podendo chegar inclusive ao extremo do suicídio.

Rhéaume e outros (2008, p. 85) afirmam que

A presença destas estratégias de defesa está no centro da interface entre trabalho e saúde mental. Em alguns casos, estas estratégias defensivas podem contornar as situações de conflito e ansiedade, em outros, eles têm por efeito tornar aceitáveis as condições prejudiciais para o equilíbrio psicológico. Defesas conduzem a alterar, modificar e, em geral, a banalizar a percepção que as pessoas têm da realidade que as fazem sofrer, mas não a transformar as duras condições geradoras do sofrimento, incluindo as da organização do trabalho. Na maioria dos casos, as estratégias defensivas têm um custo humano: elas podem impedir, a curto prazo, os efeitos nocivos do estresse ou pressão associado com a organização do trabalho, no médio ou longo prazo, eles aumentam o risco para a saúde.

Para Mendes (1994, 1995) as estratégias defensivas não são tão profícuas na transformação do sofrimento em prazer, sendo eficientes somente no enfrentamento do mesmo, ainda que parcialmente, simbolizando que o seu uso não chega à eficácia desejada em sua utilização.

As estratégias defensivas cumprem, então, um papel paradoxal no processo dinâmico da saúde do trabalhador, uma vez que, representando uma necessária forma de proteção da saúde mental contra os efeitos do sofrimento, podem ser uma armadilha que insensibiliza o sujeito contra aquilo que faz sofrer ou cria uma ideologia defensiva, conduzindo a um processo de alienação e distanciamento da realidade (Dejours, 2006).

Em trabalho anterior, Dejours (2004a, p. 145) já preconizava que as defesas tinham os efeitos de adaptação e que, ao permitir esta última, impedia, ao menos parcialmente, que o trabalhador tomasse consciência das relações de exploração.

Para o autor a prática da ideologia defensiva realiza a transmutação do mal em bem, do trabalho sujo em coragem, fazendo surgir os processos de exclusão daqueles que não conseguem atingir as demandas do registro da produção, com retraimento da consciência intersubjetiva, amortecendo a consciência do trabalhador contra aquilo que o faz sofrer.

A banalização do mal, defesa frente às adversidades da organização que se utiliza da distorção comunicacional e se dá pela supervalorização da concepção e do gerenciamento, que consideram fracassos como decorrentes da incompetência, desleixo, falta de seriedade, má vontade e erro humanos, evidencia a negação do real do trabalho, por medo das conseqüências do esclarecimento sobre o que ele representa, e do sofrimento. É possível verificar que muitos trabalhadores de uma instituição utilizam-se da distorção

comunicacional sem se julgar responsável por ela (Dejours, 2006; Dejours, 2004c; Habermas, 1981).

A distorção comunicacional é descrita por Sznelwar e Uchida (2011, p. 111) como uma estratégia que é:

caracterizada como a adoção de um sistema de produção e de controle de práticas discursivas referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização. Nessa perspectiva, situam-se as possibilidades de usar de modo ambíguo o discurso que circula dentro de uma organização, de se propagar uma idéia e, efetivamente, se preconizar um determinado tipo de ação e se agir de modo divergente ou contrário. Ainda, como em qualquer organização humana, aproveitar da existência de diferentes pontos de vista sobre um determinado assunto para, em exercendo um poder de coerção, fazer prevalecer uma ambiguidade no discurso, propicia a mal-entendidos.

Molinier (2006), aponta que a colaboração com um sistema que seria deletério para a saúde do trabalhador e para seu desenvolvimento profissional e como cidadão não deixa de ser uma escolha, complicada e compreensível quando consideramos que as pessoas se sujeitam à situação que lhes parece imutável, assumindo uma postura de submissão, de servidão voluntária e propiciadora desta banalização do mal.

Há maneira mais profícua e efetiva de mediar o sofrimento, desde que haja margem de negociação e de uso da criatividade e da autonomia na organização do trabalho, podendo o trabalhador mobilizar-se, através da mobilização subjetiva.

#### Mobilização subjetiva: um caminho mais saudável

A mobilização subjetiva é uma forma de obter prazer no trabalho, sendo um processo em que os trabalhadores fazem uso de seus recursos intelectuais, de sua subjetividade para transformar as situações geradoras de desprazer e sofrimento em prazer, através do resgate do sentido do trabalho e da resignificação do sofrimento proveniente deste processo de resgate do sentido, por meio do uso dos recursos psicológicos do trabalhador e do espaço público de discussões. (Antloga e Mendes, 2009; Mendes, Vieira e Morrone, 2009; Mendes e Morrone, 2002; Dejours, Abdoucheli, 1994).

De acordo com Leme (2000, p. 52), “transcender o valor-mercadoria do trabalho, perder a condição atual de sofrimento necessário à sobrevivência e, principalmente, transformar o trabalho em um espaço onde a subjetividade, a criatividade e a potencialidade tenham lugar são os caminhos que devem ser percorridos na busca de um novo entendimento para a subjetividade do indivíduo enquanto trabalhador”.

Segundo Mendes (2007, p. 43) “a mobilização subjetiva é o processo por meio do qual o trabalhador se engaja no trabalho, lança mão de sua subjetividade, da sua inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar as situações causadoras de sofrimento”.

E esse processo de mobilização subjetiva não é prescritível, ele faz parte do trabalho vivo, aquele que lida com o imprevisto, o não prescrito e necessita do uso da inteligência prática para suplantar o que causa angústia e sofrimento no encontro do trabalho prescrito com o trabalho real, o real do trabalho, sendo esta sempre a contribuição do sujeito ao trabalho, e que busca o necessário reconhecimento (Dejours, 2004a).

Aqui o processo implicado não é o da alienação, mas o da transgressão do prescrito no sentido de, com o uso da inteligência prática, mediando o sofrimento do encontro entre o prescrito e o real, dar-lhe sentido e garantir a efetiva realização do trabalho (Facas, 2009).

Silva (2009, p. 29) afirma que “neste caso, o trabalhador não se aliena, mas procura dar um novo sentido ao seu sofrimento, passando, por exemplo, a utilizar mais a sua experiência prática, que consiste e imprimir um pouco de si na execução de suas atividades, subvertendo e transgredindo aquilo que foi prescrito pela organização”.

Segundo a autora esta situação é gratificante para o trabalhador quando há o necessário reconhecimento em relação ao trabalho e a sua realização, proporcionando-lhe identidade, satisfação e saúde.

Antloga e Mendes (2009) afirmam que a melhor estratégia está na busca dos prazeres no trabalho, através da mobilização subjetiva, que permite ao trabalhador se afirmar como sujeito, com reforço de sua identidade pessoal e profissional.

A construção e o reforço da identidade pessoal e profissional representam também caminhos para que o sujeito, reconhecendo-se e sendo reconhecido em suas relações sócio-profissionais, se reafirme socialmente, o que permite ao mesmo apresentar sua identidade

social, contribuindo de maneira mais efetiva e menos sujeita ao exercício de violência para a construção dialética e dialógica da identidade dos demais sujeitos .

Dejours (2004a, p. 134) nos diz que “a dinâmica da mobilização apóia-se essencialmente no par contribuição/retribuição. As contribuições singulares são espontâneas, na medida em que o sujeito espera, em resposta à sua contribuição para a organização real do trabalho uma retribuição simbólica em termos de reconhecimento de sua identidade”.

E o espaço de discussão que possibilita a cooperação vem reafirmar a dinâmica da mobilização subjetiva no sentido do par contribuição/retribuição.

### Reconhecimento

Para Dejours (2004a) a identidade só pode ser conferida pelo olhar do outro. Portanto para que no mundo do trabalho o sofrimento se transforme em prazer é necessário o reconhecimento do próximo. Em virtude da psicodinâmica do trabalho, o autor propõe uma transposição do triângulo de Sigaut (1990) (Ego-Real-Outro) onde o Ego, que é o sujeito, está sempre dado ao sofrimento, o real na organização do trabalho se dá pela tarefa e o outro é substituído pelo reconhecimento. Assim, na harmonia da triangulação (Sofrimento-Tarefa-Reconhecimento) sempre presente no discurso dos trabalhadores é que poderemos transformar a alienação em emancipação, uma vez que somente com reconhecimento que se transforma no mundo do trabalho o sofrimento em prazer, pois sem reconhecimento só haverá estratégias defensivas e desmobilização.

Para Dejours (2004a), o reconhecimento é compreendido como gratidão pelas contribuições dos trabalhadores na organização do trabalho e como constatação, conhecimento e revelação da realidade das contribuições dos trabalhadores à organização. Este reconhecimento passa por julgamentos de utilidade (hierárquico, vertical) e de beleza (pelos pares, horizontal), que confere a individualidade e subdivide-se em julgamento de conformidade (fornece o sentimento de pertencer a um grupo) e julgamento de singularidade (confere ao sujeito sua originalidade). As pesquisas recentes do autor indicam ainda que o trabalho esteja se degradando e é malfeito; não há mais cooperação, é um cada um por si no reino do individualismo; e que a ruína da cooperação e do sentido do trabalho bem-feito transparecem nas peculiaridades de caráter e psicológicas das pessoas

que não suportam umas às outras e têm comportamentos intoleráveis e desprezíveis em relação aos outros.

A sublimação representa um caminho para a transformação do sofrimento, sendo essencial para que se vivencie prazer no trabalho, e a dinâmica do reconhecimento delineada como uma possibilidade proveniente da organização do trabalho favorável à sublimação implica uma mobilização política e a capacidade de dar um novo significado à realidade do trabalho, reconstruindo-a e modificando-a, dinâmica que é resultante da possibilidade de negociação diante das divergências de interesses inerentes ao trabalho (Mendes, 2008, p. 19).

Isso pressupõe, em termos políticos, o uso por parte do trabalhador do espaço construído coletivamente para discussão, cooperação e reconhecimento, que irá dar margem para negociação neste coletivo das condições de trabalho, da realidade do trabalho, da organização do trabalho e de suas formas de gestão, ocorrendo a influência do sujeito no coletivo de trabalho.

Entretanto, a organização do trabalho não possibilita a oferta desses espaços para a negociação, a livre expressão e discussão sobre o trabalho, negando e inviabilizando a cooperação e a possibilidade de mobilização coletiva e, por consequência, do reconhecimento, sendo o resultado desta equação negativa o surgimento das patologias.

#### Quando falham as estratégias de mediação: as patologias

As formas de gestão da organização do trabalho, quando carregadas de rigidez, de inflexibilidade e falta de abertura à cooperação e ao espaço público de discussão, fundamentos importantes da mobilização coletiva, da organização e da sustentação de um coletivo do trabalho, pode contribuir para uma negação do sofrimento e da capacidade de negociação e nos sentimentos do trabalhador, produzindo e mantendo uma organização do trabalho prejudicial à saúde e potencializadora do sofrimento negado, conduzindo ao adoecimento físico e psíquico, o que impactará no surgimento, ainda, de patologias sociais (Mendes e Araújo, 2007).

Conforme Dejours (2004, p. 30) “o trabalho sempre coloca à prova a subjetividade, da qual esta última sai acrescentada, enaltecida, ou ao contrário, diminuída, mortificada. Trabalhar constitui para a subjetividade uma provação que a transforma”.

E quando falham as estratégias de mediação do sofrimento, a subjetividade, que, na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho resulta do encontro do corpo com o real do mundo, sai da relação mortificada, silenciada e individualizada, de forma que o processo de subjetivação fica truncado e a interioridade e consciência de si terminam por não encontrar o processo sublimatório do sofrimento e tornar-se adoecida, seja pela alienação do trabalho, social ou psíquica.

No momento em que a organização do trabalho não permite a subversão, a transgressão, do trabalho prescrito em trabalho que seja consonante com o real do trabalho e com as necessidades e os desejos do trabalhador, o sofrimento patogênico se instala e produz as condições que levam ao adoecimento físico e mental do sujeito trabalhador, pois na medida em que este já não pode fazer uso da inteligência prática, do investimento da subjetividade e de sua criatividade, o sofrimento torna-se latente, individualizado, possibilitando as patologias sociais no espaço do trabalho. (Roik, 2010; Ferreira, 2007; Dejours, 2009).

Diante desta situação, o sujeito, o trabalhador não se defende do sofrimento e, passa mesmo a querer negá-lo. Instala-se um processo de adoecimento e alienação que é potencialmente prejudicial à saúde do indivíduo e também à saúde do próprio ambiente de trabalho.

Em se considerando as patologias do trabalho atuais, temos que elas são patologias da dissociação e racionalização conforme Habermas (1970) e que são patologias da solidão (Dejours, 2009) e da solidão e do silêncio (Ferreira, 2011).

Assim, podemos dar uma visualização desta situação com o quadro abaixo, que sintetiza a situação em que a organização do trabalho pode conduzir ao adoecimento, partindo de um contexto de dominação e controle, com uso de distorção comunicativa e racionalidade instrumental, conduzindo ao uso de práticas de mercado com produzem racionalização, perda do senso coletivo e da solidariedade, produzindo silenciamento e solidão entre os trabalhadores (Dejours, 2005, Habermas, 1970, Arendt, 2000):

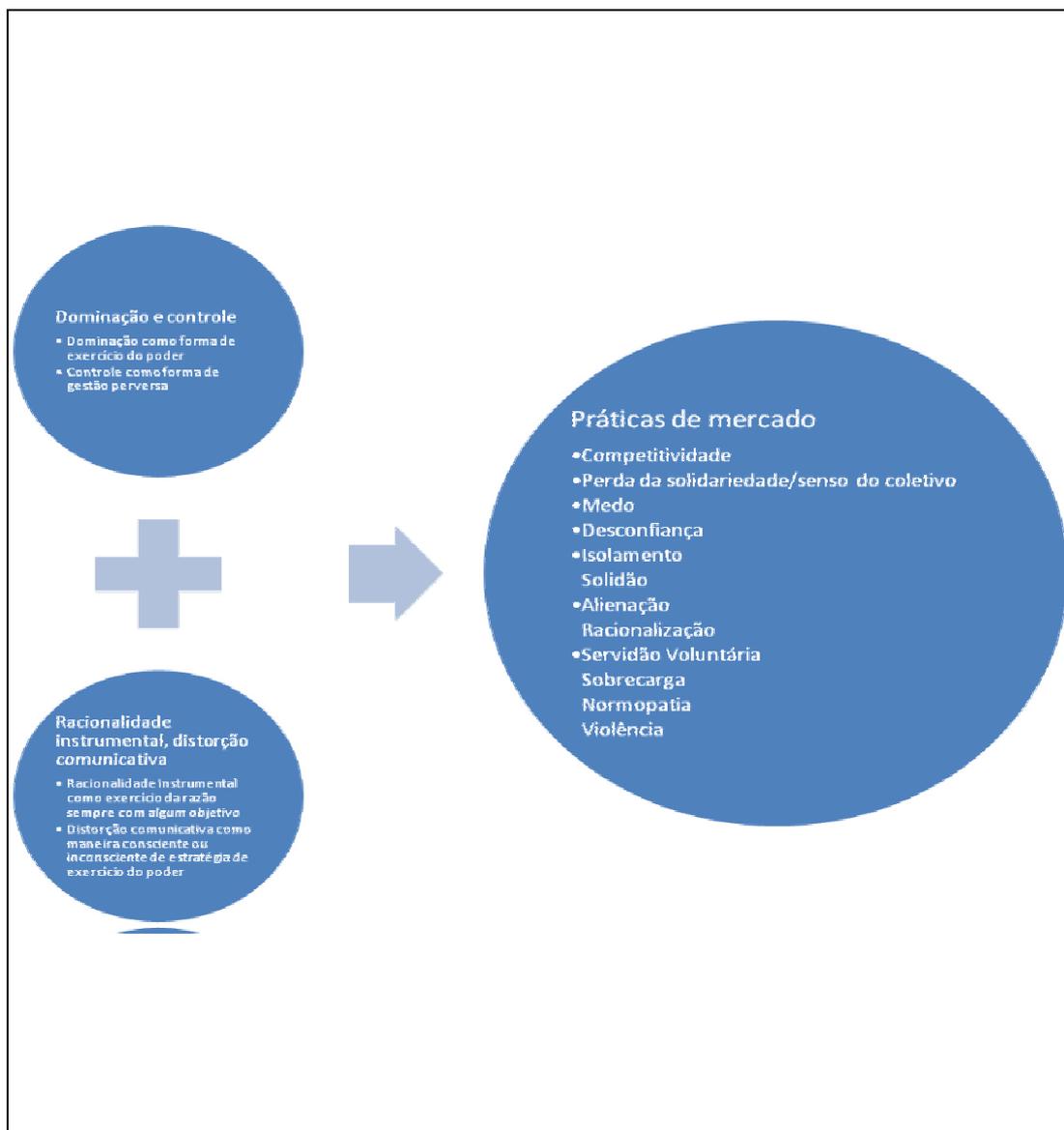


Figura 1 – Sinótico da ocorrência de patologias  
Fonte: elaboração do autor

Como um processo em que há como entradas as formas de dominação e controle e as estratégias de distorção comunicativa e racionalização instrumental das situações, tendo em vista uma racionalidade econômica que considera o homem como *homo economicus*, relegando sua subjetividade e seus afetos a segundo plano, o sofrimento termina oculto pelas práticas de mercado, sendo ignorado e oculto atrás das vitrines do progresso (Ferreira, 2006) e da cultura de excelência atualmente existentes (Aubert e Gaulejac, 2001).

E tal posicionamento de ocultamento/silenciamento do sofrimento leva a completa degradação da solidariedade e do coletivo, que termina também reduzido a um espaço em

que a racionalidade instrumental se coloca, com impactos nos sindicatos e seus processos e nos demais coletivos em que se congregam os trabalhadores.

Assim, cresce o número de adversidades no mundo do trabalho a que estão expostos os trabalhadores, de forma que estes já passam a ter de lidar, com a degradação dos espaços coletivos, individualmente com um conjunto de condições de trabalhos, e com a organização do trabalho, sentido-se no desamparo da solidão.

Ferreira (2006, p. 34) afirma que “a impossibilidade de lidar com as adversidades e o sofrimento - decorrentes da organização do trabalho - pode levar à anestesia e à insensibilidade ao próprio sofrimento e ao dos outros, processo que pode se intensificar a ponto de ser compartilhado pelo grupo”.

A esta questão acrescenta-se que se trata de um processo não linear, representando que ele é dinâmico e que poderá ser dependente dos modos de gestão da organização do trabalho.

E lidar com as condições de trabalho e a organização de trabalho faz com que os trabalhadores, em um processo dinâmico, tendam a apresentar possíveis patologias físicas, psíquicas e sociais.

Dejours (2007b) afirma que estas patologias estão em aumento e descreve quatro categorias destas como mais preocupantes: as patologias de sobrecarga, como o *burn out*, o *karoshi* e as disfunções músculo-esqueléticas; as patologias pós-traumáticas, provenientes de agressões sofridas no exercício das atividades profissionais; as patologias do assédio, relacionadas principalmente à fragilização das pessoas relacionada à desestruturação dos mecanismos de defesa, em especial as defesas coletivas e a solidariedade, tornando-as patologias da solidão e do silêncio; e as patologias de cunho depressivo e tentativas e atos consumados de suicídio relacionados ao trabalho.

Dentre as patologias físicas e da sobrecarga temos os adoecimentos por LER/Dort como um dos maiores representantes. E suas causas estão vinculadas à utilização do medo como estratégia perversa de gestão, gerando processos de servidão voluntária, hiperaceleração e individualização exacerbada, silenciando o sofrimento e potencializando, de um lado, com a possibilidade de reinserção, processos de descaracterização do adoecimento pelos colegas de trabalho, e de outro, quando da perda da capacidade

laborativa, a perda do trabalho como espaço intersubjetivo que pode gerar uma subjetivação saudável ao sujeito, dando-lhe uma identidade (Rossi, 2008; Castro-Silva, 2006).

Temos o *burn out* que se caracteriza como a extrema desmotivação, perda de energia após um desgaste intenso com as atividades profissionais sem sentido para o trabalhador, e com falha nos mecanismos de defesa do trabalhador face a uma organização do trabalho inflexível e intensa, que pode levar à depressão e conduzir à violência praticada contra os outros ou, ainda, contra si próprio. Apresenta-se como um fenômeno psicossocial constituído de três dimensões que são a exaustão emocional, a despersonalização e o baixo sentimento de realização profissional (Freudenberger, 1974; Dejours, 2004, Pereira, 2002).

Há ainda o Karoshi, ou morte súbita no ambiente de trabalho, que tem ocorrido cada vez com mais frequência, diante de uma carga intensa de trabalho sem sentido e sem margem de negociação e espaços de relaxamento (Dejours, 2007b).

Essas situações patológicas potencializam o sofrimento psíquico em quem, não fossem as adversidades, estaria em condições de continuar contribuindo, perdendo as condições sociais de reconhecimento e de sentimento de utilidade (Martins, 2009; Mendes, 2007; Martins, 2002).

Mendonça e Mendes (2005) e Merlo e outros (2003) relatam efeitos deletérios provenientes do processo produtivo na saúde física e psíquica de trabalhadores com evidências de que novas organizações do trabalho promovem desapropriação do saber, do saber fazer, do saber prático dos trabalhadores, com a robotização, a padronização de rotinas e de comportamentos.

Ainda há que lembrar que Dejours (2004b), Karam (2003) e Seligman-Silva (2007) revelaram vários alertas em referência a elevação da incidência de suicídios relacionados ao trabalho e ao desenvolvimento de transtornos como o esgotamento profissional (*burn out*), a depressão e o alcoolismo.

Com a crescente violência, fruto das desigualdades sociais, o número de assaltos a bancos vem crescendo, sendo corrente na mídia a divulgação de ataques e assaltos a unidades de negócios das instituições financeiras, estando os bancários e suas famílias expostos ao risco das patologias pós traumáticas, tal como outras profissões: caixas de

supermercado, padarias, entre outros; motoristas de ônibus, professores atacados constantemente (Dejours, 2007b).

As patologias de assédio (Dejours, 2007b) são desenvolvidas em decorrência dos modos de gestão perversos (Ferreira, 2006) atualmente existentes nas organizações, com impacto profundo nas subjetividades e no desenvolvimento de patologias psíquicas dentre os trabalhadores.

Sobre o assédio e corroborando com Dejours (2007b), Heloani (2004, p. 3) afirma que:

Em um sistema em que a “racionalidade instrumental” se sobrepõe à “racionalidade comunicativa”, (para usarmos a expressão de Habermas em Teoria de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista ),o que gera uma distorção comunicacional, a violência torna-se uma resposta a um sistema desumano e não pode ser considerada um mero mecanismo individual. Em outras palavras, nesse processo a violência passa a ser uma perversão da perversão, ou seja, uma armadilha motivada pela crueldade do sistema.

Hirigoyen (2008) notabilizou a problemática do assédio e afirma que ele está ligado a condutas abusivas em relação a uma pessoa e que podem acarretar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica, chegando a degradar o ambiente de trabalho em que a vítima está inserida, o que pode levar à perda do emprego ou, em última instância, em processos de depressão intensa e suicídio.

Há ainda que se ressaltar que, conforme Bordieu (1989), o assédio é apenas uma das modalidades de violência que se pode notar no contexto das relações de trabalho, ainda que em nível simbólico.

E Siqueira (2009) apresenta ser possível identificar a agressão relacionada às injustiças organizacionais, como a não equidade em processos de promoção profissional; o controle em excesso e vigilância compulsiva pelas organizações além da gestão das subjetividades. Acresce ainda a modalidade da autoviolência ou servidão voluntária, que transpassa as demais modalidades de violência.

Veremos no próximo tópico algumas pesquisas efetuadas sob a égide da perspectiva teórica da psicodinâmica do trabalho e um pouco de sua contribuição para a psicologia do trabalho, ampliando o leque da psicopatologia para a psicodinâmica do trabalho de maneira empírica.

## Pesquisas sob a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho

Os conceitos, pressupostos e variáveis teóricas com os quais a Psicodinâmica contribui no campo da psicologia do trabalho vêm sendo corroborados por vários estudos empíricos desde meados da década de 90 no Brasil, com a identificação de vivências de prazer e sofrimento decorrentes da organização do trabalho, seus modos de gestão e da dinâmica existente nas estratégias defensivas e mobilização subjetiva dos sujeitos no trabalho.

Esses estudos apresentam características diferentes entre si, alguns utilizando a teoria como base de seus estudos, outros se utilizando dela integralmente, enquanto teoria e prática de intervenção na clínica do trabalho.

Com fontes de referência nos utilizamos de teses de doutorado e dissertações de mestrado, disponíveis no Banco de Dissertações e de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento do Ensino Superior (Capes) e artigos de periódicos acessíveis no site do Scientific Electronic Library On-Line (SCIELO), datadas entre os anos de 1999 a 2009.

Pesquisas desenvolvidas por Mendes (1999), Ribeiro, Leda e Mendes (2005), Diniz e Mendes (2000), Antloga (2003), Ferreira e Mendes (2001) e Mendes e Tamayo (2001) confirmaram a existência de influência da organização do trabalho na dinâmica do prazer-sofrimento quanto aos aspectos da racionalidade do trabalho e os impactos das mudanças no contexto e nos paradigmas do trabalho modernos sobre os sentidos a ele atribuídos.

Barcellos (1999) estudou policiais de Porto Alegre, concluindo que condições de trabalho precárias, aliadas à rigidez da forma de organização do trabalho dos policiais constituíam fonte de sofrimento mental, proporcionando impactos de extrapolavam a esfera da atividade laboral, alcançando dimensões de sua existência pessoal.

Também Ribeiro, Leda e Mendes (2005) analisando uma empresa pública, verificaram que a falta de espaço na organização para inovar e criar, a execução de tarefas padronizadas e repetitivas e relações sócio-profissionais conflituosas, fatores da organização do trabalho, eram fonte da predominância de vivências de sofrimento para os trabalhadores.

Estudando profissionais em cargos de gestão em comparação com não gestores, Diniz e Mendes (2000) observaram que a vivência de sofrimento se apresenta mais freqüente e representativa em profissionais que não exercem cargos de gestão.

Resende e Mendes (2004), investigando estratégias defensivas e mobilização subjetiva de enfrentamento do sofrimento na categoria dos bancários, encontraram predomínio de estratégias de negação e racionalização como formas de enfrentamento por parte desta categoria.

Já em estudo com trabalhadores de atividades informais, Morrone e Mendes (2003) analisaram relações entre vivências de prazer e sofrimento, atributos da organização do trabalho e dinâmica do reconhecimento, obtendo características da organização do trabalho que favoreciam o prazer e condições de trabalho precárias como fonte de sofrimento entre esses profissionais, que é ressignificado pela dinâmica do reconhecimento e pelo uso de estratégias defensivas na busca pelo prazer.

Piva (2005) ao analisar os impactos dos aspectos institucionais e organizacionais do trabalho sobre a subjetividade de policiais militares, conclui que estes tendem a desenvolver sofrimento psíquico de caráter patogênico em decorrência das particularidades da profissão, vinculadas principalmente à rigidez das normas, o excesso de burocracia, a ideologia do militarismo com sua virilidade excessiva, auto-aceleração e falta de reconhecimento.

Karam (2003), efetuou estudo sobre a alcoolização como estratégia de defesa, encontrando como resultado que Quando o trabalho perde esta centralidade, ou seja, quando falha como operador de saúde mental, as práticas de alcoolização massiva e abusiva, muitas vezes confundidas com alcoolismo, podem se instalar enquanto estratégias coletivas de defesa contra o sofrimento patogênico. Propõe a análise do sentido do trabalho como minimizador dos indicadores de alcoolismo.

Para Souza e Lisboa (2002) o emprego das estratégias de defesa pode reforçar sentimentos de culpa, medo, desespero, com possibilidade de não ser uma via salutar de enfrentamento e adaptação diante das condições adversas de trabalho, fato que reforçaria a necessidade de realização de estudos sobre o assunto.

Mazzilli e Cunha (2005) afirmam que o medo da perda do emprego e o status alcançado fazem com que os trabalhadores se mobilizem na busca da redução da redução da violência social e do ressurgimento de organizações capazes de provocarem menos riscos à saúde. O que, segundo Mendes e Morrone (2010), os levaria a adotar como mecanismos de defesa o acomodamento — minimização de níveis de criticidade — e a intensificação do ritmo nas tarefas.

Analisando a categoria dos enfermeiros, Traesel (2007) afirma que os relatos dos mesmos evidenciam que a profissão apresenta riqueza em possibilidades de realização e reconhecimento, principalmente o que provém do paciente. Contudo, propicia também intenso sofrimento, proveniente do desgaste com o desempenho dos múltiplos papéis a que se sentem chamados.

Mendes, Vieira e Morrone (2009), em estudo com trabalhadores do teleatendimento, concluem que o trabalho realizado em uma organização do trabalho com características tipicamente tayloristas favorece o processo adoecimento, bem como relações sócio-profissionais com os clientes que podem propiciar o surgimento de sintomas psicológicos relacionados ao trabalho.

Segundo as autoras, a rígida estrutura de trabalho, a pressão por resultados quantitativos e qualitativos, a sobrecarga de trabalho, a realização de tarefas repetitivas e o monitoramento constante, associados à falta de reconhecimento do trabalho ou à um reconhecimento contraditório originado na inter-relação atendente-cliente favorecem o adoecimento.

Tendo como base esses referenciais o presente estudo será realizado com bancários que exercem seu labor em uma instituição financeira federal, em uma de suas agências, trabalhando em atividades de atendimento e de suporte, com o objetivo de verificar e estabelecer diferenças e semelhanças entre dois segmentos de trabalho coexistentes nas agências bancárias.

### **Capítulo 3 - Construção metodológica**

O estudo caracteriza-se como um estudo de caso, complementado com uma análise documental dos perfis e características desejadas dos profissionais bancários. Gil (1989, p. 78) caracteriza o estudo de caso como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Segundo Yin (2001, p, 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Utilizamos um método qualitativo a fim de investigar as diferenças entre os segmentos de atendimento e de suporte de uma agência bancária em relação às organizações de trabalho de ambos, bem como seus impactos sobre o sofrimento criativo e patogênico.

Segundo Gil (1989, p. 35), “o método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles”.

A pesquisa é classificada como uma pesquisa descritiva quanto ao nível, tendo em vista o preconizado por Gil (1989, p. 45), sendo caracterizada em princípio pela descrição das características da população pesquisada, bem como do fenômeno pesquisado nesta população, estabelecendo uma relação de comparação entre as descrições a partir da divisão dessa população conforme suas características definidoras localizadas com base no tipo de serviço executado. Esse fato aproxima um pouco este estudo de uma pesquisa explicativa, conforme o mesmo autor, visto que vai “além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”.

Para a consecução do presente estudo, nos utilizamos do método de pesquisa previsto no livro organizado por Mendes (2007), com uso de entrevistas em grupo, em número de dois encontros com dois grupos distintos, conforme o perfil dos participantes (um grupo de funcionários pertencentes ao segmento de atendimento e outro de funcionários do segmento de suporte).

O estudo foi realizado em uma agência bancária de uma instituição de economia mista, guardando características de instituição em que o governo é o acionista majoritário, com trabalhadores do segmento de atendimento e do segmento de suporte após autorização da diretoria responsável por relações com funcionários e contatos com o gestor da unidade indicada.

A unidade indicada para realização da pesquisa localiza-se em uma cidade satélite que fica no Distrito Federal, estando caracterizada como uma agência varejo, contando com um quadro de 36 funcionários, atendendo a público diversificado, sendo clientes encarteirados ou agrupados em conjuntos de clientes para fins de segmentação do relacionamento e do atendimento.

A unidade foi selecionada pelo pesquisador para a pesquisa, autorizada pela Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Distribuição e Diretoria de Varejo da Instituição Financeira, por representar uma agência com vários perfis funcionais, visto classificar-se como uma agência que atende múltiplos públicos desde o público em geral, passando pelo público personalizado, possuidor de alta renda, público de pessoa jurídica, atendidos por gerentes de contas. Esse perfil permite visualizar discrepâncias entre agências de público distinto e de público diversificado.

Foram utilizadas como estratégias de coleta de dados, a análise documental e entrevistas grupais, conforme acima descrito. A análise documental objetivou verificar o trabalho prescrito da categoria, realizar uma compilação crítica dos estudos realizados em psicodinâmica com a categoria dos bancários nos últimos dez anos para identificar efeitos das prescrições e comparar com os dados encontrados.

As entrevistas grupais foram realizadas com esquema de entrevista semi-estruturadas abertas. Foram realizados dois encontros com dois grupos distintos de acordo com o perfil dos participantes, compostos com quatro funcionários do segmento de suporte e cinco do segmento de atendimento. Enfatizou-se na coleta de dados os seguintes temas: organização do trabalho, vivências relacionados ao trabalho e estratégias para fazer face às adversidades da organização do trabalho. A duração aproximada das entrevistas foi de uma hora, sendo as mesmas gravadas e posteriormente transcritas para fins de leitura flutuante e análise dos dados.

Funcionários do segmento de atendimento compuseram um dos grupos assim descrito: duas mulheres e três homens, sendo três com idade até 30 anos, um com 35 anos e um com 50 anos de idade; quatro possuíam até 6 anos de banco e um tinha 23 anos de atuação no banco; quatro sem nenhum afastamento por adoecimento e um com afastamento. No grupo estiveram presentes uma escriturária, dois assistentes de negócios, um gerente de serviços e um gerente de contas.

Dentre os que atuam no segmento de suporte contou-se com uma composição de duas mulheres e dois homens, com dois com idades de até 30 anos e dois com idades de até 55 anos; dois possuíam um ano de atuação e dois possuíam 6 anos de atuação no banco. Três deles não tiveram afastamento por adoecimento e um esteve afastado por adoecimento. Estiverem no grupo três escriturários e uma assistente de negócios.

Os participantes foram selecionados na agência, sem prévio contato com os mesmos, por sua disponibilidade em participar das entrevistas, sendo informados sobre o tema da pesquisa e, aceitando participar, assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

O segmento de atendimento, denominado na instituição como segmento de relacionamento, é responsável pela implementação das estratégias de relacionamento com os clientes do Banco, pela prestação de serviços e atendimento de consumidores bancários e pela condução e/ou execução de atividades complementares ao negócio. Este segmento é composto dos módulos de pessoa física, pessoa jurídica, governo, atendimento e conveniência.

Os módulos pessoa física, pessoa jurídica e governo são estruturados em carteiras, gerenciadas por um gerente de contas e atendimento pelo mesmo em parceria com um assistente de negócios ou escriturário, quando não há dotação de assistentes para a carteira.

O módulo atendimento é estruturado em grupos de clientes, atendidos por um gerente de serviços e escriturários, atendendo a um volume maior de clientes e respondendo pela prestação de serviços e atendimento a consumidores bancários, ainda que não clientes da instituição.

O módulo conveniência corresponde ao ambiente da agência voltado para o relacionamento com clientes e oferta ativa de produtos e serviços e para a realização de

transações bancárias por meio de canais automatizados (ambiente de autoatendimento e internet).

O segmento de suporte, na instituição denominado de segmento de serviços, é responsável pela condução de atividades relacionadas às operações de suporte ao negócio e pela condução dos processos internos da agência, sendo composto pelos módulos de pagamentos e recebimentos, tesouraria e apoio administrativo.

O módulo de pagamentos e recebimentos corresponde ao conjunto de atividades relativas ao processamento de papéis de caixa.

O módulo de tesouraria responde pelas atividades de guarda, movimentação, suprimento e gestão de numerário e de outros valores.

O módulo de apoio administrativo realiza atividades vinculadas aos processos internos da agência.

Os procedimentos utilizados na coleta de dados em entrevista foram realizados com modelo semi-estruturado, de forma não diretiva, deixando o livre o espaço da fala aos entrevistados.

Tais procedimentos estão alinhados com o método de pesquisa em Psicodinâmica que pretendemos utilizar, seguindo o modelo preconizado por Mendes (2007, p. 68), em que “à medida que o entrevistado fala, o entrevistador, na sua escuta se envolve no discurso do entrevistado, buscando apreender os conteúdos psicológicos latentes, além do manifesto, que se revelam nas verbalizações”.

A escuta aqui em questão é se apropriada da racionalidade pática (Dejours, 1996), no modo através do qual os sujeitos confrontam seus desejos com o real, que, muitas vezes, é constituído por uma organização do trabalho extremamente rígida. (Sznelwar e Pereira, 2011).

Os dados obtidos com as entrevistas têm seus conteúdos avaliados a partir da análise dos núcleos de sentido (ANS), uma técnica adaptada a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), agrupando conteúdos manifestos e latentes em núcleos de sentido para servir de suporte para a interpretação dos dados.

Mendes (2007, p. 72) afirma que a Análise dos Núcleos de Sentido “consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso. É uma técnica de análise de textos produzidos pela comunicação oral e/ou escrita”.

Os núcleos de sentido, de acordo com Santos (2009, p. 77), “recebem definições que servem de apoio às interpretações que forem realizadas. A repetição de certos temas no material sob estudo é o que confere o status de consistência ao núcleo de sentido”.

Foram realizados após as entrevistas encontros com os grupos para a devolutiva ao coletivo pesquisado para validação dos dados quanto à fidedignidade e veracidade.

A categorização dos temas e dos núcleos de sentido é feita com base nos critérios de semelhança de significado semântico, lógico e psicológico, acrescidos pelos critérios de homogeneidade, exclusividade, exaustividade, objetividade e pertinência propostos por Bardin (1977).

Além das devolutivas ao coletivo, propusemos e realizamos ainda a devolutiva ao Banco através da divulgação do resultado da pesquisa, a entrega de uma via da dissertação defendida e possível apresentação da pesquisa realizada à diretoria responsável pela Gestão de Pessoas e de Relações com Funcionários, conforme interesse da organização.

## Capítulo 4 - Resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos dados obtidos na coleta de dados à luz da teoria da psicodinâmica do trabalho, estando dividido conforme as categorias surgidas das entrevistas, de cujo curso da análise de conteúdo foram reveladas cinco núcleos de sentido: trabalho prescrito x trabalho real; sentido do trabalho; relações sócio-profissionais e sofrimentos e defesas; guardando relação com os objetivos da presente dissertação.

O processo de escolha dos entrevistados, realizada de forma aleatória e contando com a aquiescência dos entrevistados, formou grupos heterogêneos, o que dificulta a ampliação da abrangência a toda categoria bancária, demonstrando, entretanto, fatores que empiricamente têm sido descritos na literatura em psicodinâmica.

Na incessante busca de identificar as características semelhantes e divergentes na organização do trabalho dos segmentos de atendimento e de suporte, os núcleos de sentido abaixo descrevem as organizações do trabalho, identificam os sentimentos/vivências dos sujeitos da categoria.

### **Núcleo de sentido 1 – Trabalho prescrito x trabalho real – a rotina de trabalho**

“A gente vai aprendendo a lidar, vai vivendo cada dia um dia. Matando um leão por dia” (Suporte)

“Eu costumo brincar que quando chega às onze horas tem sessenta pessoas querendo matar a gente” (Atendimento)

“O normativo não pode ser objetivo porque ele tem que constar tudo” (Atendimento)

A organização possui características peculiares à prestação de atendimento, vendas de produtos e serviços bancários, possuindo metas a serem cumpridas e normas a serem seguidas e que servem para avaliar a dependência e os funcionários quanto ao seu desempenho, sempre individuais, existindo uma diversidade de indicadores que devem ser

perseguidos. Tais metas e indicadores potencializam o sentimento de pressão e a existência de violência psíquica com a existência de assédio moral. Existe pressão ainda por parte dos clientes que demandam coisas diferentes e que são muitos realizando suas demandas, indicadores sobre o tempo de atendimento e de membros de determinadas categorias que realizam pressão para que o banco cumpra prazos cada vez mais exíguos, impactando a rotina de trabalho com excessos de trabalho e concentração de atividades de atendimento e suporte pelos mesmos funcionários. Para a realização do trabalho é extremamente necessário o uso das tecnologias da informação e da comunicação, mesmo com dificuldades existentes de impessoalidade e de restrição de recursos. A característica de que o trabalho não apresenta regularidade em decorrência da singularidade do atendimento.

Temas recorrentes:

Pressão por metas  
Segmentação de atendimento  
Jornada de trabalho  
Falta de recursos  
Formas de atendimento  
Excessividade de demandas  
Normas excessivas e ambíguas

As rotinas existem no atendimento e no denominado suporte aos negócios nas agências, mas apresenta características de inexistência de monotonia, guardando certa repetitividade em alguns aspectos quando não ligados diretamente ao atendimento ao cliente que, em grandes quantidades diariamente, demandam de maneira ambígua, incerta e idiossincrática.

Para o segmento de atendimento há prescrições de tempo de atendimento e rotinas diárias a serem observadas, mas, ao mesmo tempo, os funcionários relatam que o atendimento nunca é rotineiro, tendo em vista a gama de demandas e a quantidade de pessoas diferentes a serem atendidas, além da exigência de captar o que o cliente quer:

“A gente chega aqui, é, olha a questão de inadimplência dos clientes, devolução de cheques. E aí depois, é abre a agência, procura assim... faz uma oferta ativa né, tudo, abre a agência e é atendimento... passivo, né, espera o cliente mesmo demandar naquele período de funcionamento do horário bancário (...).” (Atendimento)

“Eu vejo as notícias que eu tenho acesso e o banco bota em destaque, (...) leio o correio também, vejo devolução de cheque, (...) vê também um

pouco a inadimplência do cliente, trabalho pra melhorar a média da carteira, e atualmente, assim, to ali pra fazer operações, ele pede, o cliente, e eu faço as operações” (Atendimento).

“Às vezes, você vê a fila que (...) tá enorme, você tem que andar um pouco mais rápido para atender a demanda”. (Atendimento)

“Aí a gente começa fazendo o atendimento, no corpo a corpo (...), e aí a gente vai nesse atendimento até o fim do horário em que a agência está aberta”. (Atendimento)

Paradoxalmente, os funcionários do segmento de suporte relatam questões de atendimento, mas demonstram maior preocupação com a questão da mensuração do tempo desse atendimento, apresentando angústia com a realização deste atendimento, tendo em vista que eles têm de realizar o pré-atendimento na sala de auto-atendimento, filtrando a entrada dos clientes, possuindo ainda a realidade de um tempo de exercício profissional de não trabalho, tendo em vista a existência de picos e vales no atendimento que não são negociados quando da alocação dos funcionários que ficam ali trabalhando:

“Principalmente em algumas horas que tem muita gente aqui e tem que resolver algumas coisas lá embaixo pra não encher muita gente aqui em cima” (Suporte)

“O terminal que para de funcionar, ajudar os velhinhos a fazer alguma coisa, e aí, às vezes, três pessoas lá embaixo (...) não dão conta de fazer. Às vezes tem hora que a gente não faz nada porque não vem gente, aí chega uma que chega trinta pessoas de uma vez, aí é (...) desgastante”. (Suporte)

“Período de início de mês é bem complicado aqui, porque a gente tem que seguir a questão do termômetro, né, de atendimento, e aí é bem complicado manter lá no verde, né, mas, assim, no caso até dia 10, são trinta minutos, é bem complicado (...) é bem corrido”. (Suporte)

Esse auto-atendimento apresenta-se como um atendimento em que há predominância de grande fluxo de trabalho com necessidade de uso do corpo e da mente por parte do funcionário, que trabalha com atendimento, mas tem seu trabalho designado como suporte aos negócios.

“Eu acho que no autoatendimento é pior. Você pra resolver o problema do cliente um puxa pelo braço, outro puxa pela blusa (...) eu já vi muito cliente fazer isso”. (Suporte)

“Não que a gente venha a deixar de ser profissional, mas nós somos seres humanos, não somos máquinas, já é complicado já o dia a dia. Os dias de pico na primeira quinzena. A gente aprende a lidar vai vivendo cada dia um dia. Matando um leão por dia”. (Suporte)

Além do atendimento presencial, nas rotinas de trabalho existem momentos em que os funcionários são destacados, para realizar atividades de negócio, denominadas de proativas, em que são realizadas ofertas ativas aos clientes por meio de ligações telefônicas para possibilitar a geração de novos negócios. Essa atividade se apresenta penosa aos funcionários tendo em vista a impessoalidade no trato com o cliente.

“Você ligar para o cliente e ofertar um produto que você acha que enquadra no cliente, mas que você também deve vender. (...) A gente dentro da carteira vai olhar aqueles clientes propensos a contratar aquele determinado produto e liga pra ele ofertando”. (Atendimento).

“Acho que a maior dificuldade é a impessoalidade (...) Eu digo... você não tem a fisionomia dele na sua cabeça pessoalmente, então é complicado porque é como se tivesse conversando como... sei lá, é como se você tivesse ensaiando né, não sei, é difícil”. (Atendimento)

“A de via telefone acho um pouco complicado, pelo menos no varejo, onde a gente trabalha, (...) muitos clientes ficam com receio como quando a gente tem que oferecer crédito PF (Pessoa Física), o cliente fala: não, prefiro ir na agência, (...) pelos terminais de auto-atendimento, até por receio hoje de telefone, né, de vários problemas que surgem na conversa ao telefone”. (Atendimento)

“Mas ligar, eu acho assim, não sei se já tá saturando, por conta da carteira que não é tão grande assim, é a quantidade de clientes, porque não é como o varejo, que são, sei lá, quantos mil clientes, o nosso não, você acaba ligando praquele mesmo cliente oferecendo uma coisa que, diferente, tá, do que você ofereceu, mas, assim, você tá sempre ligando pro mesmo cliente”. (Atendimento)

As rotinas no segmento de atendimento apresentam diferenças que são provenientes do modelo de relacionamento (segmentação de clientes em carteiras), que faz com que o tipo de demanda bem como o volume sejam diferentes, exigindo atualização e preparo dos funcionários. Este atendimento é efetuado por funcionários que atuam tanto no segmento

de atendimento como de suporte, sendo delineado como atendimento do suporte aquele dado aos clientes de menor renda e usuários da agência.

“A diferença, primeiro é a demanda, aqui você tem uma variedade de demanda muito maior do que lá de baixo por dois motivos básicos: lá você tem uma carteira de clientes, (...) agora aqui não, aqui são dois, três mil clientes”. (Atendimento)

“O horário que fica mais difícil mesmo é o horário que a agência abre, a hora que chega os clientes com pressa, sempre, às vezes, tentando passar na frente do outro”. (Atendimento)

“Tipo assim, você pega um caso, aí vem, é normal, no banco sempre existem muitas surpresas. Coisas, às vezes, que muita gente nunca viu aquele assunto e que você vai atrás, né, procurando, que é uma coisa que aparece uma vez ou outra” (Atendimento)

“Até pra (...) pra descobrir o que realmente quer. Às vezes ele não sabe se explicar, ele não sabe dizer qual o problema. E você tem que ter a sensibilidade de descobrir”. (Atendimento)

“Eu acho que é interessante você perceber que às vezes, (é...) você olha pro cliente e tem uma surpresa a cada cliente. A cada cliente você é uma surpresa nova. Acho que é isso, a questão do relacionamento”. (Atendimento)

Para os entrevistados que atuam no suporte esse atendimento se torna penoso e o contato com o cliente é notado como sendo de extrema exigência e de escravização, tendo a visão de que o cliente é acomodado, exigente e rígido em suas demandas, sendo vivenciada uma falta de experiência no trato interpessoal e dificuldades de realização das atividades de atendimento a eles impostas, com exigência cognitiva não compatível com as atividades de suporte delineadas como de sua responsabilidade:

“O brasileiro é muito acomodado! A pessoa chega, senta, fica ali (...) na fila do caixa, quando chega na sua frente ainda vai procurar o cartão! Aí não sabe onde está o cartão, não sabe a senha, (...) não têm muita responsabilidade. Tem mania de jogar a responsabilidade pra cima da gente”. (Suporte)

“Porque cada um é de um jeito, cada um que você atende é um desafio que eu digo, assim, até um aprendizado, porque às vezes ele vem com uma coisa que você não sabe, você tem que correr atrás pra se informar, pra aprender”. (Suporte)

“É mais ou menos meio como os colegas colocaram, tem algumas coisas que a gente depara, assim, que a gente nunca fez como ele colocou, e aí tem que solucionar”. (Suporte)

Regras e normas são constantemente foco de discussão e constatações por parte dos entrevistados, sendo os normativos considerados guias e, ao mesmo tempo, fonte de desprazer por sua quantidade, rigidez e necessidade de interpretação e localização das mesmas. Existem normas que possuem referências a outras, sendo necessário conhecer todas para a correta interpretação e identificação de procedimentos e regras para a execução dos trabalhos. Essas normas têm de ser interpretadas, em muitos casos no momento do contato com o cliente, o que representa existência de exigências/pressão proveniente do cliente:

“É a instrução normativa, né, no caso seria como um código que todo mundo tem que seguir, todas as normas do banco. Você tem que seguir aquilo ali pra se resguardar, porque seguindo você ainda corre o risco, né de ter pedido de informação, e, tal. Se não seguir piorou! O risco de processo administrativo, né, muita coisa aumenta”. (Suporte)

“Você tem que seguir aquilo ali, porque senão depois você é que vai ser responsabilizado. É uma dança, e tem que ser sempre em equilíbrio”. (Atendimento)

“Tudo o que você precisar você tem que recorrer à IN, quando você não encontra lá ligar nas áreas especializadas, ou recorrer a alguém mais experiente”. (Suporte)

“Vai lá, porque, às vezes, é mais fácil, passar um tempinho pra esclarecer do que você buscar a instrução do banco. Tem vez que as instruções do banco são muito complicadas. Difícil de você acessar, de usar a tecnologia”. (Atendimento)

“O normativo (...) você entra nele. Nele ele te manda pra mais dez normativos diferentes, entendeu. O normativo não é só aquele, se fosse só aquele seria mais fácil, mas tem, assim, dentro daquele normativo tem mais outros”. (Suporte)

“Abertura de conta tem um procedimento normatizado pelo banco, é aquele procedimento que você tem que seguir (...), apesar de serem serviços que a

princípio parecem ser padronizados, cada caso é um caso, você sempre tem que tratar mesmo”. (Atendimento)

“Assim, na hora que você tá no estresse, vai atender, você tem que olhar tudo: tem tempo, você tem o cliente, você tem um monte de coisas e você ainda tem que ficar procurando uma coisa que devia ser tão mais objetiva que é a norma”. (Atendimento)

“É, e esse tempo, assim, a agência não pode esperar, os clientes não podem esperar, você tem que estar ali atuando e, até você conseguir, chegar a um meio termo, né, de conseguir a informação, atender e conseguir fazer a coisa correta. É uma das coisas que eu acho mais difíceis” (Suporte)

A existência ou a exiguidade de recursos diversos, tais como a tecnologia, os que oferecem condições físicas de trabalho e o preparo necessário são destacados pelos entrevistados com aspectos importantes no processo de trabalho, com possível sobrecarga e confusão de identidade dos segmentos de atendimento e suporte, atividades de atendimento efetuados por funcionários do suporte e de suporte por funcionários do atendimento, o que multiplica as atividades e necessidades dos funcionários de ambos segmentos:

“É, e, às vezes, eu também desço, ajudo os meninos lá embaixo, fico no atendimento também, fico interna, aqui. (...) Bom, eu fico no suporte, né, assim, normalmente eu fico lá e no atendimento”. (Atendimento)

“Questão de ficar lá embaixo, já fiquei muito tempo lá embaixo (auto-atendimento), (...) pra mim é o pior lugar. Já fiquei no caixa, já fiquei aqui, fico aqui no atendimento, fico lá dentro no suporte, como diz o povo, diz que eu sou Bombril (risos) aqui na agência”. (Suporte)

“Aí eu fiquei um pouco lá embaixo, depois, não, mandaram ficar mais cuidando do crédito porque a demanda aqui é razoável, né que é parte priorizada isso daí” (Atendimento)

“Nunca peguei uma operação (...) que tivesse tudo certinho, que eu não tivesse que correr atrás, que eu não tivesse que estudar aquele caso, que não tivesse que orientar o cliente a pegar um outro documento, (...), que quem tá de fora, às vezes não tem essa noção de como é que funciona” (Atendimento)

“Eu sou novo na agência e no atendimento normal a gente termina apoiando um pouco o pessoal que fica lá embaixo, vai cobrir o almoço de um colega ou outro, tem que negociar, tem que liberar as operações, tem eu analisar desde cadastro, parte das documentações”. (Suporte)

“Alguma coisa que você não conseguiu fazer no decorrer do dia pro cliente, porque o sistema tava indisponível, faz no fim do dia, ou algum retorno de alguma ligação, algo que rotina exija”. (Atendimento)

“É porque é muita coisa pra fazer, às vezes, pra pouca gente, tem que fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo”. (Suporte)

“Nas inoperâncias o trabalho fica um pouco restrito porque você não pode fazer tudo ali no momento, né, alguns casos, se precisa realmente da presença do cliente, você orienta para retornar depois, outros casos não, faço o mesmo depois retorno a ligação pra ele e dou uma posição”. (Atendimento)

Há falta de mobiliário para o quantitativo de funcionários alocados em alguns setores da dependência, causando desconforto e comprometendo aspectos físicos do trabalho, com desgaste físico sentido pelos entrevistados, ocorrendo alocação de funcionário com restrição de localização em decorrência de suas condições físicas e psicológicas para atuação em setor que poderia comprometer mais suas condições.

“Hoje, por exemplo, se todos os funcionários quiserem sentar no computador, vai faltar e o funcionário em pé, vai ficar funcionário em pé, porque não tem cadeira (corte), não que não tenha cadeira, mas não tem computador pra todos os usuários”. (Atendimento)

“(No autoatendimento) tem uma cadeira só, mas (...), não tem nem como ficar sentado não, porque você vai ter que ir de um lado pro outro para ajudar uma pessoa, ou o terminal para fazer funcionar, ou dar senha, alguma no computador. Não tem nem como ficar sentado”. (Suporte)

“Quanto a condições físicas, é (...), desgastante, principalmente por essa questão física minha, por questão da doença que eu estou passando não seria o ideal eu ficar no autoatendimento. Poderia agravar minha situação psicológica, porque eu passei por uma situação um pouco mais delicada que muitos colegas aqui da agência.” (Suporte)

Os entrevistados apontam o pouco incentivo e tempo disponível para a realização de treinamentos, entendendo o mesmo como um núcleo de suporte que falta ao seu preparo para realizar um bom atendimento, com agravante de ser alocado ao serviço sem o devido preparo. Paradoxalmente apresentam falas em que afirmam que a instituição oferece muitas formas de qualificação, mas não lhes permite tomar parte de seu tempo em sua realização. Essa perspectiva apresentou-se preponderante no segmento de suporte, denotando maior intensificação do trabalho em decorrência de realizar dupla atividade (suporte e atendimento):

“O treinamento eu creio que (...) isso deve ser unânime também com os funcionários mais novos, eles devem ter essa dificuldade, um pouco de (...) o banco te demanda e não quer dar esse núcleo de suporte, no caso”. (Atendimento)

“Principalmente quem é novo de banco. Agora que eu já to mais um tempinho, tenho já mais uma segurança, mas logo quando eu entrei, você não tem muita segurança, aqui nessa agência, por ter um fluxo muito intenso, não tem como ficar uma pessoa ali te acompanhando, então você praticamente é jogado ali no atendimento”. (Suporte)

“Eu acho, também, assim, que o banco oferece muitas formas de qualificação profissional, só que, pra gente que está em agências (...) é meio difícil a gente se qualificar pra concorrer com quem está em agências de órgãos públicos, porque eles tem mais tempo para aprimoramento”. (Suporte)

“Só que a gente não tem muito uma estrutura de treinamento. Pra mim o que foi pior no banco foi isso, que eu imaginava que eu teria um treinamento melhor antes de atuar, sozinha, assim, sem acompanhamento”. (Suporte)

“Mas fora isso, depois você vai pegando, né, (engasgo) o ritmo né, aprende a (...), aprende a buscar, porque você tem que aprender a buscar a informação correta do que é que você tem que fazer”. (Suporte)

O trabalho bancário é relacionado diretamente a uma visão funcionalista, de mercado, em que o sistema de cobrança por resultados implica a existência de metas, que são consideradas pesadas, sendo a cobrança em muitos casos intensa e com ocorrência de possíveis violências psíquicas e muitas vezes com o silêncio e aceitação/resignação dos demais colegas. As cobranças sentidas provem de diferentes fontes, como o corpo gerencial, os níveis hierárquicos acima da agência, os clientes. A avaliação é apresentada como individualizada, mesmo que se trabalhe em grupo e cita-se a divergência e separação entre quem dirige e pensa e quem executa, deixando claro o aspecto do sistema híbrido de organização que tem características taylorizadas e outras da chamada acumulação flexível:

“Comigo, a cobrança em relação às metas é tranquila, mas eu já vi com outras pessoas, assim, ser mais intensa, (...) de chegar ao ponto de dizer com a merda que tá isso aí, (...) você sabe que hoje em dia, né, tudo o povo tá denunciando, é assédio moral”. (Suporte)

“Porque é meta, né, você tem que agilizar isso daí, o cliente também tem pressa, até pra você não deixar a imagem do Banco, né, nessa parte do crédito imobiliário, ficar ruim, por que você tem que cuidar disso também, porque se demora, aí é o corretor que começa a falar pros outros corretores que o banco não é rápido nisso”. (Atendimento)

“A meta você sabe que sempre é pesada. Então e como ela falou, a gente, tipo assim, faz a gente desmotivada, no caso, primeiro são os colegas, porque a gente passa os problemas, divide os problemas e as alegrias, no caso. E tem meta pra todo mundo aqui, individualizada”. (Atendimento)

“Mas eu vejo muitos colegas com esse tipo de situação (pressão). Em qualquer agência por função disso, (...) lá em cima, funciona na base de outro ditado lá. Lá eles ficam tacando pedra e aqui do outro lado aqui é vidraça, a gente levando pedrada em cima de pedrada”. (Suporte)

“Mas em relação à rotina nos seis anos não mudou muita coisa não, continua a mesma coisa aí que todos sofrem, tem pressão, pressão de assédio, continua, independente da realidade frequente”. (Suporte)

O nível de controle chegou a tal ponto, de acordo com relatos dos entrevistados, que na organização de seu trabalho existe controle do tempo de atendimento (termômetro) prestado ao cliente, com exigências de que esse tempo seja diminuído, tendo que, às vezes, dispensar o cliente sem ter dado todo o atendimento necessário (perda da qualidade do trabalho):

“Outra coisa que eu acho diferente aqui em cima, eu acho que é o tempo (a forma de mensurar), porque a quantidade de pessoas, ainda mais ultimamente, assim, é muito grande, esperam muito tempo (...) Então essa questão também do tempo de espera, de pequenas coisas, sabe, assim, coisas simples, que às vezes o cliente nem precisava estar aqui dentro da agência e ele está”. (Atendimento)

“No setor que eu trabalho a pressão, o volume de pessoas não é tão grande, mas tem pressão de horário, (...), metas pra cumprir, tem muita pressão, né, meta pra tempo de atendimento, meta pra captação, meta pra ligar, essa pressão do serviço, pressão do gerente, pressão do próprio cliente também, é bem grande”. (Suporte)

“Então, tem a questão do termômetro, pra regular a questão do atendimento, do tempo, tem meta. Pra enfatizar, recentemente veio um colega e fez uma palestra sobre o acompanhamento do termômetro. A agência tava deixando muito a desejar, na questão do atendimento, e, sinto como alguns colegas são pressionados pra fazer um atendimento mais rápido possível”. (Suporte)

“Quando eu não consigo solucionar na mesma hora, eu pego os dados do cliente para retornar possivelmente, né, é (...) solucionando o problema” (Atendimento).

## **Núcleo de sentido 2 – Sentido do trabalho – o prazer do jogo**

“Nossa! Isso aqui dependeu ao menos de mim...” (Atendimento)

“Os obstáculos que a gente consegue superar faz com que essa motivação aconteça.” (Atendimento)

“Teve um dia que uma senhora passou a mão no meu rosto, assim, que eu fiquei (...). Eu quebrei as pernas, assim, quebrou minhas pernas, porque eu sai super satisfeito” (Suporte)

Os entrevistados definem-se satisfeitos com alguns aspectos que os motivam, tendo o trabalho algum sentido que vai além da questão financeira e de sobrevivência, apresentando a convivência e o reconhecimento como geradores de motivação para sua atuação e seu trabalho, bem como declaram o que gostam de fazer efetivamente, o que o faz sentirem-se parte do processo e do coletivo, de contribuir.

Temas recorrentes:

Convivência com as pessoas  
Subsistência  
Pertença e participação  
Reconhecimento pelos clientes  
Fazer o que gosta

“É uma sensação assim... o trabalho é uma coisa que você necessita, em todos os sentidos, né, eu to falando não só financeira, como por ocupação, de convivência com as pessoas, então a gente tem que, na minha cabeça, a gente teria que aproveitar isso de todas as maneiras” (Suporte).

“Quando você liga pro cliente, quando você fecha um negócio, é muito bom. Parece: Nossa! Isso aqui dependeu ao menos de mim, né, porque eu liguei e eu consegui convencer o cliente, consegui mostrar pra ele que aquele produto é interessante pra ele... Eu sinto que eu consegui me motivar por esse um fechado” (Atendimento).

“Teve um dia que uma senhora passou a mão no meu rosto, assim, que eu fiquei (...). Eu quebrei as pernas, assim, quebrou minhas pernas, porque eu saí super satisfeito. Esse tipo de cliente, assim, que necessita de ajuda, as pessoas idosas, se você souber tratar, são pessoas que, no fundo no fundo,

são pessoas que querem ser bem tratadas e também vão te tratar bem também” (Suporte).

“Eu gosto de vender, eu gosto de fazer negócios” (Suporte).

“Por muito problema que aconteça, eu gosto de atender o cliente” (Atendimento).

### **Núcleo de sentido 3 – Relações sócio-profissionais e espaço da fala – os entraves**

“Se a gente entre a gente quiser se matar também fica complicado sair alguém vivo” (Atendimento)

“Eu acho que a pior parte não é o serviço em si, são as pessoas, tanto internas quanto externas, né. Lidar com pessoas não é fácil” (Suporte)

“... que a gente tem de conversar, de desabafar um com o outro as coisas que acontecem” (Suporte)

As relações entre os funcionários e entre os diversos níveis hierárquicos são apresentadas como funcionais, com a existência de trocas de desabafos e de acusações quanto ao trabalho e ao atingimento das metas e resultados. Há poucos momentos em que há discussão sobre a rotina de trabalho e os trabalhos executados. Apresentam dados que apontam o desconhecimento sobre os trabalhos dos outros setores.

Temas recorrentes:

Relações interpessoais

Comunicação

Falta de coleguismo

Disputas e ataques

Ignorar como fuga

Isolamento

Ambiguidade na relação com o cliente

Geração de conflitos

Confusão de papéis e responsabilidade

Pressão por agilidade e resolução dos problemas

Dificuldade de compreensão do desejo do cliente

Assédio e escravização

Os entrevistados relatam dificuldades no relacionamento entre as equipes quando das discussões sobre o trabalho, em que se pode notar a existência de alta competitividade entre os setores e entre os próprios colegas de setor, característica existente no mercado financeiro em geral e evidenciada no caso em questão:

“Eu acho que a pior parte não é o serviço em si, são as pessoas, tanto internas quanto externas, né. Lidar com pessoas não é fácil” (Suporte).

“Então, assim, a gente tem que trabalhar, tanto os meninos quanto eu, saber em que pé que tá cada situação, por que se ele for questionado, né, ele já, ó, tá dessa maneira. Assim, a comunicação entre nós, entre nós três, é, assim, saudável” (Atendimento).

“Mas ele (...) meteu o pau no pessoal lá do autoatendimento, falando que a gente não tava controlando a questão as senhas, falando que não tava fazendo a filtragem correta” (Suporte).

“Com os colegas eu não vejo problema, agora com a chefia é meio complicado mesmo. Chega uma hora que você não aguenta. Às vezes eu ignoro. Eu vivo assim (riso), às vezes eu ignoro, às vezes eu comento com os outros colegas pra desabafar, porque tem coisa que a gente não omite não” (Suporte).

“Às vezes falta até um pouco de coleguismo de uns para com os outros, entendeu, em relação que cada um passa. Eu, mais ou menos, peguei um colega, fiquei até um pouco meio constrangido de falar na cara dele, mas ele (...) meteu o pau no pessoal lá do autoatendimento, (...) falando que não tava fazendo a filtragem correta” (Suporte).

“Então, às vezes um tá preocupado em atrapalhar a vida do outro. Existem essas coisas, não só aqui como em qualquer lugar” (Suporte).

O uso do humor, da ironia e dos chistes aparecem em falas dos funcionários como uma forma de distração, fuga da realidade e ao mesmo tempo como forma de chamar a atenção para a necessidade de um relacionamento interpessoal melhor:

“Eu costumo brincar que quando chega às onze horas tem sessenta pessoas querendo matar a gente, né. (...) então se a gente se matar aqui dentro fica complicado, né. Se a gente entre a gente quiser se matar também fica complicado sair alguém vivo. Então, assim, é bem por aí, tem que ser parceiro e (...) tentar promover um ambiente mais agradável possível” (Atendimento).

“Assim, eu comento, a gente já dá risada, outro dá opinião, conta um caso que ele teve, é meio que, assim, de uma relação normal, assim, que a gente tem de conversar, de desabafar um com o outro as coisas que acontecem” (Suporte).

O espaço da fala ficou evidenciado nas falas dos entrevistados, estando caracterizado como espaço do desabafo, da reclamação e, em alguns momentos de troca de experiência, sem, contudo, servir como espaço de elaboração sobre o trabalho, mas de disposição funcional das angústias e medos de forma a diminuir as tensões do dia a dia.

“Ah, com os colegas eu não vejo problema, agora com a chefia é meio complicado mesmo. Chega uma hora que você não aguenta. Às vezes eu ignoro” (Suporte).

“Essa troca de informações, de experiência, (...) isso é crescimento, e acaba também melhorando até o relacionamento das pessoas, né, um com o outro, apesar que aqui a gente não tem esse problema”. (Atendimento)

“Mas acaba agregando, interagindo mais, né. Eu acho isso muito importante, Acho que deveria ter, sabe, assim, essa troca, né, de informações (...) ultimamente não tá fazendo” (Atendimento).

“Você precisa do apoio para atingir aquela meta, só que tem pessoas que tem um pouquinho de dificuldade, né, de colocar isso. Coloca de uma forma mais brusca e acaba agredindo, né, a dignidade, né, da outra pessoa”. (Suporte)

“Troca de experiência é válida por isso, você apresenta pro seu colega de trabalho que, ó, eu peguei um caso que não era esse, mas era similar e eu resolvi dessa forma”. (Atendimento)

“Aqui é o padrão, mas eu posso tentar resolver mais ou menos como você resolveu (...), é interessante por isso, e além de aumentar o bom relacionamento entre o pessoal daqui da agência, saber que você pode contar com o seu colega pra uma eventualidade, uma dificuldade de algum tipo” (Atendimento).

Para os entrevistados a relação com o cliente é ambígua, com falas de reconhecimento que motivam e atendimentos em que o perfil de exigência e educação do cliente representa o sentimento de escravidão. O cliente apresenta os problemas pessoais para os entrevistados, que necessitam em determinados momentos agir como “psicólogos” mais que atendentes. Há compreensão do cliente como aquele que paga os salários e como o recurso de onde se tira trabalho. Os clientes se apresentam como muito exigentes,

apresentando níveis de exigências percebidos como além do devido, extrapolando o necessário ou mesmo com solicitações que não são possíveis de serem atendidas. Existe a relação de que o cliente é ambíguo em suas colocações e a diversidade de demandas causa surpresa e fonte de aprendizado e desafio.

“Lá embaixo (auto-atendimento) é terrível, (...) o cliente chega, ali é o primeiro contato dele com a agência, então ele já vem querendo te acabar (...). Às vezes quando ele chega aqui em cima acho que ele já começou lá embaixo, ele tá até mais calmo. Lá eles já chegam bem nervosos: me dá essa senha!! E vai pegando a senha, faz aquele escarcéu lá embaixo” (Suporte).

“Eu acho que o principal aspecto que a gente tem que observar relativo ao cliente é aquela coisa, como eu disse, dentro da sensibilidade ou não, tentar resolver o problema dele mas também não perder a perspectiva que a gente é funcionário, que a gente ainda tem que olhar pro umbigo de vez em quando” (Atendimento).

“Bom, pra mim ele é o principal, porque é a razão do nosso trabalho, é o motivo, que eles paguem, se não fossem eles estaria tudo perdido, esse trabalho não tinha motivo, não existia. Para mim é de suma importância” (Atendimento).

“Acho que como a gente mexe com a parte mais sensível que é o bolso, acho que acaba esquecendo o lado profissional”. (Atendimento)

“Acho que é até por isso que a gente tem que dosar a questão do normativo e tentar não fazer o que ele não permite. A questão do relacionamento acaba passando assim”. (Atendimento)

“Pode surgir aquele cliente às vezes que acha que não deve, que ... acha que você deve cuidar mais conta dele do que você realmente deve cuidar, (...) como se a gente tivesse que cuidar da conta dele como se cuidasse da nossa própria” (Atendimento).

“É uma caixinha de surpresas. Que às vezes, (...) te surpreende, às vezes, com a situação do cliente. Você pega casos extremos, às vezes no mesmo dia. Uma pessoa que quer te matar e a outra que (...), nossa, é toda simpatia” (Suporte).

Os entrevistados sentem-se pressionados pelos clientes, alcançando sensação de escravização por parte dos mesmos, com a percepção de que os clientes desejam que eles façam qualquer coisa para atendê-los, mesmo que isso não seja possível.

“O cliente ainda trata o funcionário do banco como se fosse um escravo dele, empregado, não sei. (...) Não que a gente venha a deixar de ser

profissional, mas nós somos seres humanos, não somos máquinas, já é complicado já o dia a dia” (Suporte)

“A questão da falta de educação, assim. Tem horas que frequenta umas pessoas, assim, chega umas pessoas na sua mesa extremamente bem mal educadas. (...) Daqui a pouco chega um que já é gente boa, que já faz uma piada e você já ri, ali mesmo você já desestressa” (Suporte).

“Então a gente, na realidade, além de ser o atendente a gente tem que ser quase um psicólogo, também, né, mas é isso aí. Tem o cliente estressado, que as vezes chega até xingando, e a gente não pode descer o nível” (Atendimento).

“Não desmerecendo, mas no sentido de que você, o que ele pedir você tem que fazer (...) como se fosse um escravo mesmo” (Atendimento).

#### **Núcleo de sentido 4 – Sofrimentos e defesas – a relação com o trabalho**

“E eu acho que não compensa, né, a minha saúde física e mental, não compensa ficar engolindo sapo” (Suporte)

“Toquei uma agência durante quase seis meses. De um dia pro outro, assim, o banco, ele tirou o meu chão” (Suporte)

“agora, acho que foi chegando num ponto que parecer que não tô tendo resultado e aí você fica desmotivada com o trabalho, (...) mais assim, não me sinto tão motivada quanto antes, sinto que eu não tenho resultado fácil” (Atendimento)

A relação com o real do trabalho e com as relações com os colegas são descritas pelos participantes sob essa categoria, destacando o silêncio em alguns momentos, mesmo que insuportável, a exigência do trabalho de ser dual, tendo que ser duro quanto aos normativos e, ao mesmo tempo, flexível por que tem que atender o cliente que tem demandas diversas. As relações com as demandas diversas dos clientes e com a diversidade de perfis de clientes, tanto em termos de segmentação e de personalidades dos mesmos são apresentadas como fonte de sofrimento. Outra fonte que as falas apresentam é o conjunto enorme de demandas, bem como a insegurança proveniente da falta de preparo com que

lidam com as questões reais do trabalho que executam, sempre diferentes e com novidades constantes.

Temas recorrentes:

Insegurança no atendimento  
Silêncio e individualismo  
Falta de reconhecimento  
Sensação de incompetência  
Assédio de clientes  
Conflitos de interesses  
Assédio nas relações sócio-profissionais  
Trabalho e vida pessoal

“Porque no serviço às vezes você precisa ficar quieto e engolir sapo, mas você, nossa, chega a duvidar. Também, porque senão você fica doido (...) porque eu já vivi assim, coisas que eu ficava segurando, segurando, dá não, uma hora você fica doente por causa disso”. (Suporte)

“Eu acho que não compensa, né, a minha saúde física e mental, não compensa ficar engolindo sapo” (Suporte).

“É, lá embaixo, às vezes, assim, eu me sinto às vezes um pouco insegura, porque às vezes são demandas que eu não tenho muita habilidade, mas, assim, eu tento não demonstrar” (Atendimento).

“Não sei se é porque a clientela, é mais exigente, de nível cultural, assim, maior, mais elevado, então, não sei se é isso porque (...) às vezes eu me sinto assim, sei lá, eu acho que poderia estar fazendo um outro trabalho talvez, que daria mais resultado” (Atendimento).

“Quando a gente fica lá embaixo, parece que a gente fica meio isolado, acontecem as coisas aqui em cima e, assim, a gente fica meio por fora. (...) Acho que lá embaixo também é uma forma, assim, que meio que, o funcionário a gente fica meio bitolado. A gente não tem muito acesso, né, a estar vendo informação, notícia, a tá lendo instrução, a tá fazendo curso” (Suporte).

“Eu vivo assim (riso), às vezes eu ignoro, às vezes eu comento com os outros colegas pra desabafar, porque tem coisa que a gente não omite não” (Suporte).

A falta de motivação é apontada como decorrente do estresse diário, com sentimento de isolamento e de sobrecarga de trabalho constante, causando desgaste físico e mental, conduzindo a sensação de desespero. Além disso, o assédio é citado como proveniente de

várias fontes, sendo entendido como algo que atenta contra a dignidade e a paciência do funcionário, que entra em conflito entre atender o cliente e cumprir a norma. Surge sensação de impotência diante do trabalho, do cliente e de suas demandas, além da falta de cumprir o dever com o cumprimento das metas.

“Tem o estresse do dia a dia, que não tem como não ter (riso) (...) tem muita pressão, né, a gente sabe que sempre tem isso aí, é muita pressão em cima, o Banco quer sempre pra ontem”. (Atendimento).

“Às vezes você vê que tem um monte de coisas, te passam uma coisa, outro de passa outra. De repente você vê que tá cheio de coisas, às vezes bate um desespero”. (Atendimento)

“Então, às vezes, você não consegue fazer no dia, deixa pro outro dia, no outro dia não consegue, às vezes acumula um pouco, e às vezes o desespero (...), você vê que tem um tanto de coisa pra fazer, passar o tempo, de você não ter tempo pra solucionar” (Atendimento).

“Acho que, às vezes, o que desgasta um pouco a gente também é o volume de pessoas que vem na agência, (...) tem pouco funcionário pra atender esse povo. (...) Tem uma demanda muito grande (...) a gente fica sobrecarregado” (Suporte).

“Todos sofrem a questão do assédio do cliente, o cliente vem em cima mesmo e vem com tudo, entendeu, vem nervoso, a gente já pegou velhinho aqui (...) faz um escândalo aqui em todas as mesas aqui”. (Suporte).

“Eu acho que esse é o maior conflito (...) você ter a sensibilidade, porque é um relacionamento interpessoal, e não ter um coração mole (...), lógico que a gente não pode falar nesses termos, mas você tem que agir dessa forma”. (Atendimento)

“A sensação, às vezes é de vontade de nem vim trabalhar. Pra mim até uma sensação que eu tenho é você ter que sair de casa obrigada pra vim trabalhar. Acho que é o pior sentimento que existe pra mim. O que eu sinto às vezes é isso. Quando tá perto de chegar em férias, eu falo nossa faltam tantos dias! Parece que aquela uma semana que falta parece mais tempo do que um ano que você fica trabalhando” (Suporte).

O relacionamento com o cliente é analisado sob o aspecto da educação deste e do nível de exigência que costuma apresentar para o atendimento de suas demandas, a tal ponto de fragilizar os atendentes, que relatam sensação de desgaste, invasão do espaço do não trabalho com pensamentos sobre o trabalho, abandono do profissionalismo ao “*levar para o pessoal*”, e necessidade de uso de espaços e atividades de fuga, como a fala de “*quebrar uns paus para relaxar*”:

“Então, assim, tem pessoas educadas, tem, e mal educadas, então infelizmente tem esse processo que a gente tem que ir ativando: trabalhar a cabeça da gente justamente por isso” (Atendimento).

“Isso contamina a gente, nós somos seres humanos, a gente sofre também nesses dias, tem que lutar por atingimento de meta, não consegue realizar nada, tem alguns dias que a gente sai triste, porque você passou o dia com todo mundo apagando fogo e não conseguiu fazer o seu objetivo, o seu trabalho” (Suporte).

“A impressão é que o cliente que desgasta. Não falando dos gerentes que desmandam, que maltratam, falam alguma besteira, ou coisa assim. Somos seres humanos, entendeu. Eu nunca saí chorando não, mas eu chego em casa, eu, eu tenho que quebrar uns pedaço de pau lá em casa sozinho lá pra relaxar” (Suporte).

“Antigamente eu levava mais pro pessoal, aí ficava até meio abalado e tal dá uma (... pensativo), mas hoje não, é tão corriqueiro que um cliente te xinga, outro te elogia, e aí vai nesse meio termo aí que você vai levando” (Atendimento).

“De vez em quando você sai daqui na sexta-feira e sábado e domingo você fica pensando no que vai fazer na segunda. (...) fica sábado e domingo com aquilo na cabeça de vez em quando. (...) Você vai num churrasco ou outra coisa, pensando na demanda aqui do banco”. (Atendimento).

Existem casos de relatos de adoecimentos em decorrência do trabalho e das situações de violência psicológica sofrida por dois dos entrevistados, com perseguição, descomissionamento e pré-julgamentos incabíveis que geraram problemas familiares e sociais, dentre outros:

“Eu carreguei peso muito tempo no trabalho. Preocupação, responsabilidade. Uma coisa assim um medo de não dar conta, traz um mal estar. E por conta disso aí a gente já leva aí um monte de doenças relacionadas ao trabalho”. (Atendimento)

“Não que a gente venha a deixar de ser profissional, mas nós somos seres humanos, não somos máquinas, já é complicado já o dia a dia” (Suporte).

“A vida pessoal foi abalada, já cheguei ao quadro de quase me divorciar. Teve desde tentativas de suicídio, e essa é uma ação que os colegas não sabem. São poucas pessoas que sabem. E quem sofreu o que eu sofri a nível de adverso, porque eu que já tive desde o ápice de me tornar substituto do gerente geral durante quase seis meses, entendeu, ápice de ter contato com o próprio chefe superior que é o superintendente, tinha contato diário com ele, ligava pra mim à noite sobre questão administrativa. Toquei uma agência

durante quase seis meses. De um dia pro outro, assim, o banco, ele tirou o meu chão” (Suporte).

Os resultados acima descritos apontam diferenças, semelhanças e algumas discrepâncias entre as organizações de trabalho dos segmentos, bem como a relação dos trabalhadores destes com seu trabalho e com o sofrimento, o que será discutido no próximo capítulo.

## Capítulo 5 - Discussão

No presente capítulo discutimos as organizações de trabalho dos segmentos operacionais do trabalho bancário surgidas nas entrevistas, com uma visão comparativa no intuito de verificar semelhanças e diferenças entre os mesmos, bem como o a influência no processo de saúde/adoecimento na categoria bancária.

Alguns aspectos devem ser apresentados antecipadamente à discussão dos dados referentes às entrevistas realizadas. Um destes aspectos, talvez o principal dentre eles, é que o preconizado na estrutura organizacional prevista para as agências bancárias da instituição pesquisada não tem sido levado a efeito.

Nos normativos referentes à estrutura organizacional é previsto que haja dois segmentos nas agências, um que lida com questões de negócios e outro com questões administrativas. Para nosso estudo os denominamos atendimento e suporte, e para a instituição os mesmos são conhecidos com segmentos de relacionamento e de serviços.

Nota-se neste aspecto que o prescrito não está coadunando-se com o real, uma vez que na dependência pesquisada as atividades dos dois segmentos se misturam, havendo uma hibridização de aspectos que tendem a diferenciar os sentimentos, mas não impediu, neste trabalho, de verificar que há características de um segmento e de outro que são diferentes, mesmo com a hibridização das atividades.

Tal situação será descrita com mais detalhes no curso da discussão de nossos dados.

Outro aspecto fundamental a ser discutido é o acesso aos sujeitos no espaço de trabalho para a realização de pesquisas. Tal acesso foi bastante dificultado em decorrência da preocupação constante com as metas, os regulamentos e as campanhas que o ambiente de negócios realiza frequentemente, com vistas a cumprir com os resultados esperados das dependências do banco.

A instituição bancária

Verifica-se que, durante a realização das entrevistas, a preocupação com o tempo foi uma tônica constante entre os entrevistados, tendo em vista que o tempo “urge” e é

imprescindível tê-lo para a realização das tarefas de rotina, o que, quando dificultado, traz enormes consequências para o trabalhador na realização de seu trabalho em decorrência de fatores que também serão descritos no curso desta discussão.

O tempo de atendimento, representado por uma das métricas muito acompanhadas nas agências atualmente, cobra dos funcionários um ritmo exacerbado no atendimento, com prejuízo em determinados momentos na qualidade dos serviços prestados, resultando em falta de retorno aos contatos dos clientes, o que dificulta atendimentos posteriores por gerar insatisfação e desconfiança nos clientes. Tal situação (a pouca “qualidade”) leva os bancários ao sentimento de impotência, desqualificação e exaustão pelo não cumprimento de metas e de realização de seu trabalho, o que lhe causa desconforto pelo dever não cumprido (Dejours, 1992; 2006).

A organização do trabalho para os grupos entrevistados demonstrou-se caracterizada constante presença de pressão institucional por resultados e pressão dos clientes por um atendimento ágil e que solucionasse seus problemas no momento em que são atendidos, sendo uma organização em que em tudo e por tudo os trabalhadores têm de se reportar aos normativos, sob pena de sanções, processos e inquéritos administrativos (Dejours, 1992).

O assédio moral foi um aspecto profundamente citado entre os funcionários do segmento de suporte, apresentando menor incidência entre os do segmento de atendimento, considerando estes últimos o processo de cobrança normal, ainda que apresente algum nível de exagero no tocante à forma como se realiza a mesma (Hirigoyen, 2008).

Diante de uma situação em que há ocorrência de pressão pelo cumprimento de metas e por um desempenho considerado de excelência (Jinkings, 2002; Aubert e Gaulejac, 1991), como em um verdadeiro culto a esta última, os funcionários se utilizam, conforme eles mesmos afirmam, de vias individuais para abrandar seu estresse e o descontentamento, sentindo-se em vários momentos impotentes diante da pressão e do assédio, que se finda não configurado pelo fato de que, em muitos momentos, o entendimento do mesmo é ainda citado como existente quando a relação sócio-profissional é de subordinação (Enriquez, 1996; Hirigoyen, 2008; Heloani, 2004).

A situação descrita pelos funcionários nos apresenta dois fatores que coadunam com a literatura: uma sobre o assédio moral (Hirigoyen, 2008) e a normalidade (Arendt, 2007) que os funcionários vêem em sua situação de trabalho e outra sobre a adesão do

trabalhador às estratégias mercadológicas das empresas (Aubert e Gaulejac, 1991; Enriquez, 1992; Dejours, 2007c; Siqueira, 2009; Araujo, Calgaro, Siqueira e Fernandes, 2010).

Percebe-se que o processo de mobilização dos corpos e de captura das subjetividades, frutos da sedução organizacional e da distorção comunicativa, resta existente para os dois grupos entrevistados, com uma maior incidência no grupo formado por trabalhadores do segmento de atendimento (Habermas, 1987c; Siqueira, 2009; Araujo, Calgaro, Siqueira e Fernandes, 2010). E este processo vai conduzindo ao entorpecimento, ao embotamento afetivo, com possibilidade de, na manutenção desta situação, tornar estes profissionais “adoecidos” por esta normalidade estereotipada, gerando patologias sociais (Ferreira, 2007), como a sociopatia e a normopatia (Gruen, 1995; Ferraz, 2005)

Há ainda o desconhecimento do que realmente se caracteriza como assédio moral, suas vias de ocorrência e os fatores, bem como as figuras envolvidas, que podem ser de diversas âmbitos das relações sócio-profissionais, quer seja ascendente, descendente ou entre pares (Hirigoyen, 2008).

Em todas as falas dos funcionários, os do segmento de atendimento quanto os do segmento de suporte, ficou claro não haver, no caso da agência em questão, diferenças quanto ao contato com o cliente externo, tendo todos eles este contato, inclusive com a característica do atendimento negocial, o que torna o estudo mais restrito quanto ao enfoque das diferenças entre os segmentos, mas corrobora com as exigências de um perfil adaptativo do trabalhador, sendo este cada vez mais recurso multifuncional “alocável” em qualquer posição nas organizações.

Neste contato como o cliente, os segmentos apresentam semelhanças quanto à necessidade de adaptação constante no momento do atendimento, tendo em vista que cada cliente vem com um problema diferente, com situações diferentes e que, em muitos casos, não se adéquam à norma. Característica que está presente por ser este o real do trabalho que só se dá a conhecer neste momento, exigindo do funcionário uma carga cognitiva grande, pois como um entrevistado diz, tem que ter sensibilidade de compreender o que o cliente realmente quer, sendo complementado por outro que afirma que tem de ser atendente e um pouco psicólogo do cliente (Dejours, 1992; 1996; 2006; 2007b; Mendes, 2007).

Os entrevistados apontam que o seu trabalho, apesar de possuir alguma rotina, alguma repetitividade, por estarem em constante contato com o cliente pelo perfil de atendimento que executam, não se caracteriza como um trabalho monótono, sendo, ao contrário de alta exigência da sua capacidade adaptativa, o que em determinados momentos representa um sofrimento para os funcionários (Sennett, 2005; Dejours, 1992; 2006).

Esta característica de não ser monótono dá uma perspectiva aos entrevistados de desafio e de necessidade de busca de maior preparo, sendo este um fator de angústia por parte de muitos dos entrevistados, que afirmar não ter tempo suficiente para o atendimento, as ofertas ativas, as pendências e para buscar o necessário preparo, tendo em vista o perfil da agência, que dizem ser uma agência de “calçada”, que são aquelas caracterizadas pelo atendimento ao público em geral, diferentemente das agências de “balcão”, que atendem públicos específicos e se localizam geralmente em locais de menor acesso de pessoas, o que, em teoria daria aos funcionários tempo maior para buscar o preparo e ter acesso aos treinamentos internos e externos que permitiriam esse preparo (Sennett, 2005; Dejours, 2005; Siqueira, 2009)

Os níveis de atendimento diferenciados provenientes de questões de marketing (segmentação de clientes) tornam diferentes aos profissionais bancários os sentimentos e o acesso aos treinamentos, muito mais que o próprio desenho organizacional em termos de segmentos de trabalho (atendimento x suporte), tendo em vista o descrito pelos entrevistados, que deixaram claro que os funcionários que atuam em carteiras de clientes (alta renda, pessoa jurídica e personalizado) terminam por ter maior tempo para preparo de seu trabalho (organização, planejamento) e para buscar os treinamentos necessários.

Há indícios de que os funcionários não se sentem reconhecidos, uma vez que nos processos internos não há equanimidade nas seleções de funcionários para encareiramento, tendo em vista a falta de preparo, conforme explicitado nos parágrafos acima, com sentimento de desigualdade de tratamento entre aqueles que atuam em agências de atendimento em geral e os que atuam em agências de balcão.

Aspecto destacado pelos entrevistados refere-se à questão da interface com outras categorias na realização de seu trabalho para o qual não foram preparados e que a cobrança por um tempo de atendimento e de conclusão dos processos termina por influenciar no ritmo e no processo de trabalho dos mesmos, como é o caso dos processos vinculados aos

financiamentos imobiliários, em que os corretores de imóveis podem trazer um intenso processo de cobrança por agilidade nos processos no intuito de não deixar a imagem do banco ser denegrada quando estes dizem que o banco é lento na análise e condução destes processos.

O volume excessivo de tarefas e a quantidade de processos com os quais os funcionários necessitam lidar nas suas atividades diárias decorrem das demandas dos clientes, que são muitos, principalmente para os funcionários do segmento de atendimento que atendem à população em geral e aos clientes que pertencem a grupos de clientes e não são encarteirados, conforme a segmentação dos clientes, em carteiras denominadas personalizado ou alta renda.

A forte demanda em termos de pessoas a serem atendidas ficou caracterizada como sazonal, sendo os períodos de início de mês de alta demanda, principalmente no autoatendimento, no atendimento ao público em geral e nos caixas, serviços que são prestados mais pelos funcionários que hoje estão inseridos no segmento de suporte e não de atendimento propriamente dito.

Basicamente os serviços ficaram caracterizados em dois momentos distintos: os horários que antecedem e posteriorizam o atendimento bancário e o horário de atendimento efetivo. Nos períodos antecedentes e posteriores os funcionários realizam serviços mais rotineiros como a realização de operações, os contatos de telemarketing e oferta ativa e leitura de normativos e correios internos para programar o atendimento. No horário de atendimento são executados serviços que não se apresentam em nada como monótonos e repetitivos, à exceção dos serviços de atendimento de caixa, que são rotineiros e repetitivos. A demanda cognitiva é grande e o sentimento dos funcionários é de uma luta diária, de uma luta travada “corpo a corpo” entre eles e os clientes, em que precisam matar um leão por dia.

Outro fator que impacta no volume de tarefas reside no fato de que existem atividades que deveriam pertencer ao segmento de suporte e que são direcionadas para esses mesmos funcionários tendo em vista o reduzido quadro de funcionários em determinados setores da agência.

Este fato deve-se à hibridização atualmente existente nas agências bancárias, fenômeno observável quando se nota que as atividades de atendimento e de suporte têm

sido colocadas para as mesmas pessoas, ainda que o preconizado em normas e nas estruturas organizacionais prevejam a segregação de tarefas entre os segmentos.

Esta hibridização no espaço das agências é resultado da concentração de alguns serviços em setores administrativos e/ou da terceirização de processos administrativos, de forma facilitar o trabalho, um discurso falacioso, e concentrar o trabalho das unidades de negócio no foco principal, a atividade fim que, no caso dos bancos, é a geração de negócios.

Entretanto, existem atividades estritamente ligadas à geração de negócios que não são terceirizadas ou concentradas em órgãos externos às agências que terminam por serem assumidos pelos trabalhadores que continuam nessas unidades, que, prioritariamente, devem voltar-se para os negócios.

A hibridização torna os funcionários do suporte atendentes mal preparados e os do atendimento em executores de rotinas sem o necessário *know-how* em processos e procedimentos, o que causa intensificação do trabalho para os dois segmentos e modifica o perfil do adoecimento no trabalho bancário.

Diante desta situação, nota-se que o fenômeno da hibridização não é favorável à saúde dos bancários, situação denotada nas falas dos entrevistados, e que demonstra uma degradação da organização do trabalho, que, conjugada com metas abusivas e inatingíveis e com o processo de gestão do medo e o assédio moral, torna-se inflexível a todos e não possibilita espaços para discussão do trabalho e para o investimento da criatividade na sua reorganização e compatibilização aos anseios e desejos dos trabalhadores.

E na “moderna” organização do trabalho do setor bancário, a alta informatização atualmente em vigor é uma característica que apresenta profundo impacto em decorrência da dependência das tecnologias da informação e da comunicação para a realização das atividades em qualquer setor das agências bancárias. No caso dos funcionários pesquisados isto apresenta-se principalmente quando falam das inoperâncias do sistema e das implementações de novos sistemas de atendimento que tornam o atendimento mais demorado ou mesmo o tornam impossível, tendo que acumular pendências para retornos posteriores aos clientes que se apresentam altamente descontentes, desconfiados e exigentes (Heloani, 2004; Siqueira, 2009).

As relações sócio-profissionais apresentam-se de forma diferente entre os dois grupos entrevistados, aparecendo no grupo do atendimento como algo mais funcional e instrumental, em que se procura orientações voltadas para a organização do trabalho individual, sem, contudo, discutir questões vinculadas ao trabalho em si e ao sofrimento, mesmo que se acredite melhorar as relações interpessoais. Tal perfil é diferente quando verificamos entre os funcionários do segmento de suporte, que o utilizam como espaço de desabafo sobre os sofrimentos diários e, em segundo plano, o compreendem como uma forma de colaboração entre os colegas com trocas de ideias e orientações sobre como agir (Dejours, 2009; Hirigoyen, 2008; Mendes e Araújo, 2007; Heloani, 2004).

Ainda sobre as relações sócio-profissionais, enquadrando o relacionamento com os clientes, há ambigüidade manifesta pelos entrevistados, percebendo-se o cliente como um fator de pressão e exigência constante de adaptação e aprendizagem, e, ao mesmo tempo, como uma das principais fontes de reconhecimento de seu trabalho e da pertença à instituição, corroborando com apontamentos de Bessi e Grisci (2008) e Lazzarato e Negri (2001), e acordando-se com a questão do possível destino do sofrimento identificado por Mendes, Vieira e Morrone (2009) em estudo com trabalhadores em teleatendimento, podendo produzir adoecimento ou favorecer o processo de reconhecimento e de subjetivação.

As normas rígidas dificultam o uso da inteligência prática, da criatividade dos funcionários, que afirmam não transgredir as regras na realização de suas atividades, mas declaram que na realização do atendimento sentem-se em um dilema em que tem de ser flexíveis para atender o cliente, mas duros no cumprimento das normas sob pena de sanções.

O quadro de funcionários da agência é descrito como insuficiente e as condições de trabalho relativamente inadequadas. Essa insuficiência e inadequação são representadas pela deficiência na quantidade de equipamentos, com mobiliário inadequado e pouca solução para os problemas ergonômicos que podem surgir para os funcionários. O quadro de funcionários é dimensionado conforme regras determinadas pela prescrição das tarefas a serem realizadas e não considera o real do trabalho que contem variáveis que se apresentam dia a dia e não podem ser prescritas ou previstas de maneira rígida ou padronizada para todas as dependências. (Dejours, 1992; Mendes, 2007; 2008)

As avaliações de resultado e as funcionais são realizadas de maneira individualizada, o que gera competitividade entre os membros das equipes, pouca colaboração, espaço para discussão do trabalho e reconhecimento dos trabalhos executados (Dejours, 2009; Siqueira, 2009; Mendes, 2007).

A sobrecarga de trabalho aparece como uma das vivências de sofrimento (Mendes e Morrone, 2010) mais citada entre os entrevistados nos dois segmentos, entretanto com características bastante diferentes, tendo em vista que o segmento de atendimento lida com demandas cognitivas maiores que o segmento de suporte, que além de possuir um nível de demanda cognitiva, se caracteriza por um maior uso do aspecto físico na realização do trabalho, com conseqüente investimento do corpo na execução das tarefas.

As vivências provenientes das falas dos funcionários deixaram claro que aspectos subjetivos como as percepções sobre a pressão e a responsabilidade pelo trabalho; a sensação de incapacidade de aceitação das próprias falhas; o sentimento de inutilidade quando resultados não são alcançados plenamente; a assunção da culpa pela desinformação, mesmo quando dizem que o banco não lhes deixa condições de se informarem e capacitarem (Aubert e Gaulejac, 1991; Enriquez, 1996; Siqueira, 2009).

A falta de apoio, solidariedade e cooperação entre pares e por parte dos superiores; as tarefas que demandam grandes esforços e são estafantes e as diversas formas de violência psíquica; são constantes no ambiente de trabalho, sendo a organização do trabalho rígida e estafante, bem como os modos de gestão dessa organização que são dificultadores do processo de reconhecimento e elaboração e perlaboração do sofrimento, impedindo sua ressignificação, o que pode causar adoecimento nos funcionários (Dejours, 1992; 2004; 2007a; 2009; Sennett, 2005; Castro-Silva, 2006; Rossi, 2008).

As possibilidades de surgimento de adoecimento ainda se vinculam de formas diferentes para os distintos segmentos, uma vez que para os funcionários do atendimento há uma maior carga de trabalho cognitivo, para interpretação das situações do dia a dia, das normas e da realização do trabalho dentro das mesmas, bem como se caracteriza pela incessante busca do cumprimento das metas, causando sentimento de desgaste, frustração e impotência, quando não de incompetência, ainda que não seja esse o fator que leva ao não cumprimento das metas. Tal situação pode conduzir a um processo de normalização,

solidão e de servidão voluntária, podendo culminar em um processo de normopatía (Ferraz, 2005; Mendes 2008).

Em contrapartida, os funcionários do segmento de suporte, por envolver mais o corpo na realização de seu trabalho, costumam representar o bancário que adoece por doenças osteo-musculares relacionadas ao trabalho - Dort, notadamente as lesões por esforços repetitivos - LER (Barbarini, 2001; Castro-Silva, 2006; Rossi, 2008; Rossi, Mendes, Siqueira e Araujo, 2009) e em um estágio posterior, pela perda de sua capacidade laboral, tendem a apresentar uma incidência de depressão e demais quadros psíquicos dela provenientes com forma de adoecimento.

Entretanto, com o fenômeno da hibridização, calcado em uma racionalidade econômica e de mercado, o perfil do trabalhador bancário tende a apresentar a frequência de este trabalhador ter de atuar executando atividades que antes eram definidas como de segmentos distintos, o que pode tornar o trabalho executado sem sentido, repetitivo e enfadonho. Este quadro, aliado à falta de espaço de discussão do trabalho, falta de cooperação e confiança, e conseqüente depauperização do reconhecimento, pode tornar inviável a existência de uma organização do trabalho que produza sujeitos saudáveis.

Com o quadro acima delineado de pressão constante vinda da hierarquia administrativa, dos colegas e dos clientes, acirrada competitividade, assédio e violência, as invectivas dos entrevistados quanto às vivências de prazer, demonstram mais um sentimento do que seria bom, do esperado mesmo como algo que represente reconhecimento que vivências que sejam do seu cotidiano em relação ao prazer na realização do trabalho, o que indica fragilização do aspecto do sofrimento criativo em decorrência de uma intensificação do trabalho, que vem sendo tornado invisível e sem sentido.

O trabalho, visto como algo que vai além da questão financeira, é definido como um espaço de convivência que as pessoas teriam que aproveitar mais. No entanto, isso não é uma constante entre todos os funcionários. A percepção de que o trabalho vai além da questão da sobrevivência corrobora com a compreensão de que ele possui um sentido social fundante, que corrobora a tese da centralidade do trabalho (Castel, 1998; Lancman, 2004; Antunes, 2005; Mendes, 2007).

Dejours (2004) fala ainda sobre a contaminação do tempo fora do trabalho, segundo o autor, o ser humano não consegue se desvincular na totalidade dos problemas e angústias que o afligem na atividade de trabalho. O fato de lembrar-se da situação conflitante ou da necessidade de retornar ao trabalho e precisar lidar com esses problemas já pode se tornar motivo de angústia. A pessoa despersonalizada no trabalho é também despersonalizada em sua casa.

A ambigüidade no relacionamento com os clientes nos apresenta como significado que as relações interpessoais, nos diversos âmbitos, vem sendo degradada pela racionalidade instrumental dominante em nossos dias, geradora de uma distorção comunicativa constante (Habermas, 1987a; 1987c), com uma crescente individualização nos relacionamentos sociais e sócio profissionais, com a conseqüente sensação de fluidez nos relacionamentos (Baumann, 2006).

Outro fator que também se apresenta é a postura dos funcionários na chamada “hora da verdade”, com característica dual na relação com o cliente, conforme evidencia Zarifian (2000; 2001) e cita Hubault (2011, p. 127):

- o isolamento do agente: diante do cliente, o trabalhador frequentemente se encontra sozinho e se encarrega da situação em sua totalidade, sendo isso uma questão de valorização e/ou de sofrimento, sabendo que nunca há simetria entre ele e seu interlocutor.
- A função de representação do trabalhador: “na vitrine” de toda a organização que ele deve ao mesmo tempo representar e se comprometer “caso a caso”, necessitando de um apoio coletivo no qual colegas constituem um recurso, tanto econômico quanto subjetivo.

Sobre o exposto ainda tem-se que acrescentar que, conforme dados expostos pelos sindicatos da categoria bancária, nos últimos anos, o perfil de adoecimento na categoria bancária tem delineado um quadro diverso, em que os trabalhadores que atuam em agências bancárias, em decorrência da intensificação do trabalho e do fenômeno da hibridização, tem sido expostos a riscos de adoecimento que antes seriam claramente delineados como pertencentes a um segmento de trabalho ou a outro.

Ainda se podem notar as diferenças, conforme avaliado no presente estudo, entretanto já se vislumbram números em que bancários do segmento de suporte apresentam crescimento no adoecimento psíquico e do segmento de atendimento têm demonstrado aquisição de sintomas e adoecimento por LER/Dort.

O contexto de trabalho bancário, diante do que se expõe acima, favorece riscos de adoecimento para segmentos diversos, considerando o escopo do presente estudo, realizado em uma agência bancária de instituição pública, podendo apresentar característica própria que venham a divergir em instituições privadas.

Tal situação corrobora com estudo realizado por Hoffman-Câmara (2007), ao estudar categorias distintas em uma empresa pública de pesquisa agropecuária, quando encontrou predominância de vivências de sofrimento na carreira de suporte à pesquisa enquanto a carreira de pesquisa demonstrava uma predominância de vivências de prazer, podendo indicar que a existência do sofrimento criativo esteja mais presente nesta e o sofrimento patogênico esteja mais presente na carreira de apoio.

Não obstante a presença predominante do sofrimento criativo no segmento de atendimento e do patogênico no de suporte o trabalho representa, para os entrevistados, fator de subjetivação e espaço de relações sociais, com significado para além da manutenção e da subsistência, percebendo-se ser mediador primordial para construção de identidade e de geração de saúde para os trabalhadores em questão.

Ao término, em nosso último capítulo, apresentam-se as considerações finais do estudo realizado.

## Capítulo 6 - Considerações finais

No estudo realizado o objetivo geral foi investigar o sofrimento criativo e patogênico no trabalho de bancários dos segmentos de atendimento e de suporte em uma agência bancária, tendo como embasamento os pressupostos teóricos e metodológicos da psicodinâmica do trabalho.

Realizando um estudo comparativo entre os segmentos utilizamos um estudo de cunho qualitativo a partir de entrevistas coletivas dividindo em dois grupos conforme os segmentos a que pertenciam os participantes, analisando as entrevistas com a técnica da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), após a transcrição das entrevistas. Esta técnica inspira-se na análise de conteúdo categorial de Bardin (1970) e foi desenvolvida por Mendes (2007).

O preconizado na legislação, conforme a Lei 4595/64, e pelas demais leis que regem a atividade financeira no Brasil, acrescido pelas normas internas e políticas gerenciais adotadas pelas instituições, enfoca o trabalho bancário com características e aparência de ser único e identificado como exercido por uma categoria indistinta.

Mas em decorrência disso somente, não nos é permitido considerar que exista uma única organização do trabalho, visto haver distintos segmentos, bem como não deixa claro que se possa considerar a categoria como portadora de unicidade quanto aos processos de ressignificação do sofrimento, aspecto que é silenciado pela instituição bancária.

Entre os funcionários do segmento de atendimento pode-se notar maior adesão ao discurso organizacional, produzido a partir de uma racionalidade econômica própria do capitalismo moderno, usando de uma racionalidade tecnicista e instrumental já descrita por Habermas (1987b).

A servidão voluntária concretiza a adesão ao discurso, sendo decorrente da captura das subjetividades, da mobilização psíquica e da docilização de corpos no espaço institucional proveniente de uma disciplina rígida e o exercício de uma autonomia funcional e controlada, com potencialização do individualismo e indícios de clivagem para com a realidade, o que pode levar às patologias sociais subseqüentes, como sociopatias e

inclusive à normopatía (Foucault, 1979; Ferraz, 2005; Aubert e Gaulejac, 2005; Mendes, 2008). Denotam as falas que a maior possibilidade de adoecimento é primeiramente psíquica para este grupo.

No segmento de suporte encontra-se uma maior resistência, maior senso de grupo e busca por estratégias de mediação coletivas, o que denota menor individualismo, sem, contudo, dele fugir. Há no grupo maior preocupação com os processos que produzem o adoecimento, bem como uma evidência de uso do humor/chiste como forma de expressar seu sofrimento e, paradoxalmente, dele fugir, o que o faz ser um tanto subversivo. Essa estratégia não se torna muito profícua por não ressignificar o sofrimento. Há um maior investimento do corpo e da mente por parte dos funcionários deste segmento, sendo o nível de adoecimento encontrado entre membros deste grupo maior para o adoecimento físico, com maior incidência de LER/Dort e posterior adoecimento psíquico pela perda da capacidade laboral.

Verifica-se pelos resultados alcançados a evidência de que os dois segmentos vivenciam prazer e sofrimento na realização de seu trabalho, com uso de estratégias de mediação distintas e que a organização do trabalho apresenta características que distinguem os dois segmentos, com implicações no tipo de mediação utilizada, na maneira como os trabalhadores aderem ao discurso organizacional ou dele se defendem, nos destinos do sofrimento, estando o segmento de atendimento mais propenso ao sofrimento criativo, mas com um alto nível de individualismo e o segmento de suporte apresentando predominância de sofrimento patológico em decorrência do menor reconhecimento por parte de pares e corpo gerencial.

Ficou evidenciado ainda que a discrepância entre o prescrito e o real, para o caso estudado, encontra-se inclusive na divisão dos trabalhos, encontrando-se discrepância na estruturação das equipes e do trabalho, tendo em vista que no trabalho cotidiano há exigência de flexibilidade de atuação em qualquer dos segmentos de funcionários que deveriam atuar em um segmento específico.

Uma possível explicação para a situação reside no fato do dimensionamento de um quadro funcional reduzido, com presença da precarização dos postos de trabalho e com a alocação de funcionários, ainda que com pouco preparo, para a realização de atendimento, quando suas funções são de realizar suporte ao negócio.

Outro fator a ser ressaltado é o de que as funções de suporte ao negócio estão sendo retiradas da proximidade com a área de negócios, sendo poucas as funções de suporte administrativo e aos negócios que permanecem nas agências, estando centralizadas em outros órgãos intermediários, ressaltando o papel de gerador efetivo de negócios àquelas dependências, constatação já presente na literatura e em estudos empíricos (Bessi e Grisci, 2008; Grisci, 2006; Negri, 2003; Lazzarato e Negri, 2001).

A ocorrência deste nível de centralização das atividades de suporte representou um limitador ao presente estudo, tendo em vista que os papéis dos prováveis representantes dos segmentos de atendimento e de suporte terminam por se confundir nas agências da instituição estudada.

Não obstante, o presente estudo apresenta uma contribuição pela identificação de que a categoria bancária, apresentada em vários estudos como única em termos de destinos do sofrimento, possui organizações de trabalho diferentes, o que implica em prováveis diferenças nas vivências de prazer e sofrimento, no processo de saúde/adoecimento, nas estratégias de mediação utilizadas e nas relações sócio-profissionais entre membros de distintos segmentos de trabalho, no caso dos bancários.

O fato acima corrobora com estudo anterior que comparava carreiras de pesquisa e apoio em uma agência de pesquisa agropecuária (Hoffman-Câmara, 2007) e aponta para a realização de estudos de cunho longitudinal com um maior número de organizações e que possa ser mais representativo com inclusão de organização do setor público e do setor privado, avaliando as divergências entre organizações de trabalho de segmentos e carreiras que representem a linha de frente e o pessoal de suporte.

Sugere-se a realização de um estudo que analise a categoria sob o aspecto do fenômeno da hibridização aqui apresentado, uma vez que ele pode apresentar uma variável que diminui, se não elimine, as diferenças entre os segmentos, a depender da forma de implementação organizacional a que se proponha a hierarquia administrativa das agências bancárias.

Outro indicativo é de se realizar estudo transversal e longitudinal com os diversos perfis de agência em decorrência do citado pelos entrevistados quanto às diferenças de tratamento decorrentes do processo de segmentação que cria níveis de relacionamento e divisão de agências entre agências de balcão e agências especializadas no atendimento de

público selecionado, como é o caso de agências estilo, agências *private*, agências empresariais e agências *corporate*, que possuem profissionais tratados de maneira diferenciada pela instituição bancária.

As vivências de sofrimento se encontram presentes em várias falas e nas atitudes dos funcionários entrevistados, sendo as estratégias de mediação diferentes, com um maior individualismo e, ao mesmo tempo, cobranças de compartilhamento, de forma bastante dicotômica entre os trabalhadores do segmento de atendimento, que não obstante usarem mais de sua criatividade apresentam-se mais aderentes ao discurso organizacional, com tendência a considerar alguns fatos característicos do uso de violência como normais, vivendo uma banalização do mal, banalização da injustiça social.

Aponta-se neste caso um indício de que o uso das estratégias individuais de defesa, conjugada com as estratégias perversas de gestão, a perdurar pode conduzir ao desenvolvimento de indivíduos propensos às patologias sociais, à sociopatia e, em nível mais avançado à normopatia, com presença de um embotamento afetivo e exacerbação de um narcisismo que poderia proporcionar o aumento do assédio moral nas organizações

Propõe-se como indicativo um estudo longitudinal sobre a normopatia, que não foi o foco deste estudo, mas que pode ser um antecedente da existência do assédio moral nos diversos níveis organizacionais tendo em vista que a gestão pelo medo existente nas organizações produzir sentimentos narcísicos e precarizar as relações sócio-profissionais, pela exigência de competitividade, negação do sofrimento e impedimento dos espaços de discussão do trabalho e da cooperação.

Neste estudo não foi possível avançar sobre o aspecto da normopatia tendo em vista seu delineamento, que contemplou a realização de uma entrevista com cada grupo, limitando seus resultados e não permitindo avançar sobre outros aspectos que podem ser estudados de maneira mais completa sob um delineamento de estudo clínico, sendo uma opção a clínica do trabalho proposta por Dejours, analisando a violência e a normopatia nas organizações.

Um delineamento de estudo com a clínica permitiria um maior número de encontros, possibilitando maior sensibilização dos funcionários, maior abertura e confiança destes, favorecendo o desvelamento dos fatores que poderiam auxiliar a elucidar a banalidade do mal, as injustiças sociais e adesão normopática ao discurso organizacional.

Estudos com esta modelagem incluem, necessariamente, técnicas complementares de coleta de dados, tais como observação livre, observação direta e pesquisa participante para aprofundar dados que permitam que as intervenções clínicas sejam efetivas e direcionadas apropriadamente aos que necessitarem.

Quanto ao destino dos sofrimentos, os segmentos apresentam uma distinção importante a ser ressaltada pela implicação da existência de organização do trabalho diferente: o profissional do segmento de atendimento apresenta uma possibilidade de adoecimento psíquico maior pelo perfil de exigência cognitiva e das estratégias defensivas individuais utilizadas, enquanto que o segmento de suporte lida com cargas físicas maiores e o seu adoecimento psíquico apresenta-se posterior ao físico em decorrência da perda de capacidade laboral. Mas há mudanças neste quadro que podem sinalizar que, com a flexibilização do modelo da acumulação flexível presente ainda mais esta alteração, aproximando os bancários em um perfil de trabalhador múltiplo.

Na realização deste estudo, algumas limitações ficaram evidentes e poderão contribuir para estudos e pesquisas futuros.

Um deles, que representaria uma contribuição importante, é o de que realizamos o acesso a trabalhadores bancários em seu ambiente de trabalho, diferentemente de outros estudos em que o acesso se deu a partir de sujeitos adoecidos e fora do ambiente de trabalho. Este acesso ficou prejudicado tendo em vista a falta de confiança dos participantes em aderir à participação no estudo por receio de retaliação, a exiguidade de tempo para realizar as entrevistas pela carga de trabalho e pela dificuldade de agendamento de horário comum aos que participaram no processo, explicada pelo horário de atendimento bancário e de entrada dos funcionários no serviço.

Concluindo o presente estudo, sugere-se que nas práticas de gestão de pessoas seja dada uma maior ênfase não ao discurso da participação dos funcionários, mas à abertura aos espaços de discussão do trabalho que permitam aos trabalhadores desvelarem seus sofrimentos e compartilhar, além de experiências, situações de angústia de forma a permitir um ambiente cooperativo e de reconhecimento, permitindo que o tripé composto pelo espaço de discussão, pela cooperação e pelo reconhecimento possa ser gerador de um processo de elaboração da organização de trabalho, perlaboração das vivências de sofrimento e ressignificação do mesmo de maneira propiciar um processo de subjetivação

que garanta relações sócio-profissionais saudáveis e que reduzam a possibilidade de adoecimento físico, psíquico e social, não como paliativos, ofurôs corporativos, mas efetivos, para além das práticas de qualidade de vida no trabalho atualmente efetuadas, mas permitindo a discussão e a readequação da organização do trabalho e não só do indivíduo ao seu posto de trabalho.

## Referências Bibliográficas

- Abramo, L. W. (1998). *A subjetividade do trabalhador frente à automação*. In: *Automação e movimento sindical no Brasil*. São Paulo: Hucitec.
- Alderson, M. (2004). *La psychodynamique du travail: objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques*. Santé mentale au Québec, vol. 29, n. 1, p. 243-260.
- Alves, G. A. P. (2008). *A subjetividade às avessas: toyotismo e "captura" da subjetividade do trabalho pelo capital*. Cad. psicol. soc. trab. [online]. 2008, vol.11, n.2, pp. 223-239. ISSN 1516-3717.
- Antloga, C. S. X. (2003). *Estilos de contato da organização com o funcionário e prazer-sofrimento no trabalho: estudo de caso em empresa de material de construção*. Dissertação (mestrado). Mestrado em Psicologia Social de do Trabalho. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília: UnB.
- Antloga, C. S. X.; Mendes, A. M. (2009). *Sufrimento e adoecimento dos vendedores de uma empresa de material de construção*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 25, n. 2, Brasília: UnB. p. 255-262.
- Antunes, R. (1995). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Unicamp.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Os sentidos do trabalho*. 7ª reimpressão. São Paulo: Boitempo.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Século XXI: A nova era da precarização estrutural do trabalho?* In S. Dal Rosso & J. A. A. S. Fortes (Orgs.), *Condições de trabalho no limiar do século XXI* (pp. 13-19). Brasília, DF: Época.
- Arendt, H. (1989). *Origens do totalitarismo*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Arendt, H. (2007). *Eichmann em Jerusalém*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Aristotle. (1999). *Politics*. Kitchener: Batoche Books
- Aubert, N.; Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil.
- Barbarini, N. (2001). *Trabalho bancário e reestruturação produtiva: implicações no psiquismo dos trabalhadores*. Dissertação (mestrado). Mestrado em Psicologia Social e Institucional. Instituto de Psicologia. PPG Psicologia Social e Institucional. Porto Alegre: UFRGS.

- Barros, P. C. R. (2005). *Prazer e sofrimento dos trabalhadores terceirizados da construção civil do Distrito Federal*. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Instituto de Psicologia. Brasília: Unb.
- Bauman, Z. (2001). *A modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bessi, V. G.; Grisci, C. L. I. (2008). *Expressões da resistência no cotidiano do trabalho em bancos portugueses*. RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 2, n. 3, art. 2, p. 374-391, Set./Dez. Disponível em [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_822.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_822.pdf).
- Bihl, A. (1998). *Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise*. São Paulo: Boitempo.
- Bourdieu, P. (1989). *O Poder Simbólico*. Lisboa: Difel.
- Borges, L. H. (2001). *Sociabilidade, sofrimento psíquico e lesões por esforços repetitivos entre caixas bancários*. Brasília: Fundacentro – Ministério do Trabalho e emprego.
- Bottega, C. G. (2009). *Loucos ou heróis: um estudo sobre prazer e sofrimento no trabalho dos educadores sociais com adolescentes em situação de rua*. Dissertação (mestrado). Mestrado em Psicologia Social. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS.
- Caniato, A. M. P., Lima, E. C. (2008). *Assédio moral nas organizações de trabalho: perversão e sofrimento*. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. v. 11. n. 2, PP 177-192.
- Carone, I. (2005). *Práxis: da origem aristotélica aos nossos dias*. São Paulo. [digitado]
- Castel, R. (1998). *As metamorfoses da questão social, uma crônica do salário*. São Paulo: Vozes.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Castro-Silva, L. M. (2006). *Casos de afastamento por LER/Dort e retorno ao trabalho bancário: uma análise psicodinâmica*. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Instituto de Psicologia. Brasília: Unb.
- Chanlat, J. F (coord). (2009). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3ª ed. 11ª impressão. São Paulo: Atlas.
- Chomsky, N.; Dieterich, H. (1999). *La aldea global*. 4ª edição. Tafalla: Txalaparta.
- Cruzier, M. (1983). *A sociedade bloqueada*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Dal Rosso, S. (2008). *Intensificação do trabalho – teoria e método*. Em Dal Rosso, S., Fortes, J. (2008). *Condições de trabalho no limiar do Século XXI*. Brasília: Época.

- Dejours, C. (1980/1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez – Oberé.
- \_\_\_\_\_. (1996). *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*. Em Chanlat, J. F (coord). (1996). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3ª ed. 11ª impressão. São Paulo: Atlas. Páginas 149-194.
- \_\_\_\_\_. (2004a). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15.
- \_\_\_\_\_. (2004b). *Subjetividade, trabalho e ação*. Revista Produção, v. 14, n. 3, set/dez, p. 27-34. São Paulo.
- \_\_\_\_\_. (2004c). *Patologia da comunicação. Situação de trabalho e espaço público : A geração de energia com combustível nuclear*. In: Lancman, S.; Sznelwar, L. I. (Orgs.). (2004). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, p. 291-323.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Fator humano*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- \_\_\_\_\_. (2006). *A banalização da injustiça social*. 7ª. ed. 4ª. reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- \_\_\_\_\_. (2007a). *Prefácio*. In Mendes, A. M. *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- \_\_\_\_\_. (2007b). *A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade*. In Mendes, A. M; Cruz Lima, S. C.; Facas, E. P. *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15.
- \_\_\_\_\_. (2007c). *Conjurer la violence: travail, violence et santé*. Paris: Éditions Payot & Rivages.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho?* Revista Cult. São Paulo. Numero 139. Set/2009.
- Dejours, C.; Abdoucheli, E.; Jayet, C. (2009). *Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 1ª edição. 10ª reimpressão. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C.; Dessors D.; Desrioux, F. (1993). *Por um trabalho, fator de equilíbrio*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, mai/jun.
- Dejours, C.; Gernet, I. (2011). *Trabalho, subjetividade e confiança*. Em: Sznelwar, L. (org). (2011). *Saúde dos bancários*. São Paulo: Publisher Brasil
- DIEESE. (2001). *Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos*. São Paulo: DIEESE.

- Diniz, A. M.; Mendes, A. M. (2000). *Vivências de prazer-sofrimento no trabalho de chefes e não chefes: estudo exploratório numa empresa pública*. In XXX Reunião anual de psicologia. Anais. Sociedade Brasileira de Psicologia. Brasília. p. 218.
- Enriquez, E. (1992). *A organização em análise*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Enriquez, E. (1996). *Prefácio*. Em: Davel, E.; Vasconcelos, J. (orgs). (1996). “*Recursos*” *humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, p. 7-22.
- Facas, E. P. (2009). *Estratégias de mediação do sofrimento no trabalho automatizado: estudo exploratório com pilotos de trem do metrô do Distrito Federal*. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Instituto de Psicologia. Brasília: Unb.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferraz, F. (2005). *Normopatia: sobreadaptação e pseudonormalidade*. 2ª. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Ferreira, J. B. (2007). *Trabalho, sofrimento e patologias sociais: estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública*. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Instituto de Psicologia. Brasília: Unb.
- Ferreira, M. C.; Mendes, A. M. (2001). *Só de pensar em vir trabalhar já fico de mal humor: atividade de atendimento ao público e prazer e sofrimento no trabalho*. Revista de Estudos em Psicologia, v. 6, n. 1, Rio Grande do Norte: UFRN. p. 98-107.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- Grisci, C. L. I. (2000). *Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*. Tese (Doutorado) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Porto Alegre.
- \_\_\_\_\_. (2006). Trabalho imaterial. In A. D. Cattani & L. Hollzman (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora UFRGS.
- Gruen, A. (1995). *A loucura da normalidade*. Lisboa: Assirio & Alvim.
- Habermas, J. (1987a). *Técnica e ciência como ideologia*. Lisboa: Edições 70.
- \_\_\_\_\_. (1987b). *Teoria de la acción comunicativa I: racionalidad de la acción y racionalización social*. Madri: Taurus.
- \_\_\_\_\_. (1987c). *Teoria de la acción comunicativa II: critica de la razón funcionalista*. Madri: Taurus.

- Heloani, J. R. M. (2003). *Gestão e organização do capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho*. Revista de Administração Eletrônica. v. 3. n. 1, jan-jun/2004, p. 1-8;
- Hirigoyen, M. (2008). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hobsbawm, E. J. (1995). *A era dos extremos: o breve século XX*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Hoffman-Câmara, R. (2007). *Análise comparativa entre as carreiras de pesquisa e de suporte à pesquisa na Embrapa: o enfoque da psicodinâmica*. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e do Trabalho) – UnB; Brasília.
- Hubault, F. (2011). *Os desafios relacionados à mobilização da subjetividade na relação de serviço*. Em: Sznelwar, L. (org). (2011). *Saúde dos bancários*. São Paulo: Publisher Brasil. p. 125-150
- Ianni, O. (1992). *Teoria da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Jesus, J. G. (2005). *Trabalho escravo no Brasil contemporâneo: representações sociais dos libertadores*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília.
- Jinkings, N. (1996). *O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Editora Boitempo.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Trabalho e resistência na fonte misteriosa: Os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. São Paulo: Editora Unicamp.
- \_\_\_\_\_. (2003). *As formas contemporâneas de exploração do trabalho nos bancos*. Idéias, Campinas, Unicamp, v. 9 - 10, n. 2 - 1, p. 219-245
- \_\_\_\_\_. (2006). *A reestruturação do trabalho nos bancos*. In: Antunes, R. (org). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.
- Karam, H. (2003). *O sujeito entre a alcoolização e a cidadania: perspectiva clínica do trabalho*. Revista de Psiquiatria. v. 25(3), set/dez 2003, p. 468-474.
- Kuenzer, A. (1999). *Educação profissional: novas categorias para uma pedagogia do trabalho*. Boletim Técnico de Senac, , v. 25, n.2, p.19-29, Rio de Janeiro: Senac.
- Kumar, K. (1997). *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

- Lancman, S. (2004). *O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho*. In Dejours, C. (2004a). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, p. 23-34.
- Laplanche, J; Pontalis, J. B. (2001). *Vocabulário de psicanálise*. 4ª. Ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Larangeira, Sonia M. G. (1997). *Reestruturação produtiva nos anos 90: aspectos do contexto internacional no setor de serviços*. Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo, n 33, ano 12, p.35-47, fev, 1997.
- Lazzarato, M., & Negri, A. (2001). *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Leite, M. P. (1994). *Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra*. Em: Oliveira, C. A. et al. (Org.). (1994). *O mundo do trabalho, crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta / Campinas: Cesit-Unicamp.
- Leme, P. R. S. P. (2000). *Análise do significado do programa de demissões voluntárias do Banco do Brasil*. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre-RS.
- Linhares, N. J. R. (1994). *Atividade, prazer-sofrimento e estratégias defensivas do enfermeiro: um estudo na UTI de um hospital público – DF*. Dissertação (mestrado). Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Lombardi, M. R. (1997). *Reestruturação produtiva e condições de trabalho: percepção dos trabalhadores*. In Educação & Sociedade, ano XVIII, n. 61, dezembro/1997.
- Lukács, G. (1980). *The ontology of social being: Labour*. Londres: Merlin Press.
- Maranda, M. (1995). *La psychodynamique du travail, une alternative à l'individualisation de la santé mentale au travail*. Santé mental au Québec, vol. 20, n. 2, p 219-242.
- Martins, S. R. (2009). *A histeria e os DORTs: expressões do sofrimento psíquico de uma época*. Dissertação de mestrado. Mestrado em Psicologia. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Universidade de Federal de Santa Catarina. Santa Catarina.
- Martins, S. R. (2009). *Clínica do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Marx, K. (1826/1978). *Extractos de Lectura - James Mill*. Em: *OBRAS de Marx y Engels OME Manuscritos de Paris y Anuários Franco-Alemanes - 1844*. Barcelona: Grijalbo.
- \_\_\_\_\_. (1844/2006). *Manuscritos economico-filosoficos*. São Paulo: Martin Claret.
- Mattoso, J. (1995). *A desordem do trabalho*. São Paulo: Página Aberta.

- Mazzilli, C. P. & Cunha, E. G. (2005). *A gestão do medo: o mal como instrumento de gestão na ótica da psicodinâmica do trabalho*. Gestão e Planejamento, v. 1, n 11, pp. 32-47.
- Mendes, A. M. (1994). *Prazer-sofrimento no trabalho qualificado: um estudo exploratório com engenheiros de uma empresa pública de telecomunicações*. Dissertação (mestrado). Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- \_\_\_\_\_. (1995). *Os novos paradigmas de organização do trabalho: implicações na saúde mental dos trabalhadores*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 85/86, 55-60.
- \_\_\_\_\_. (1999). *Valores e vivência de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese (doutorado). Doutorado em Psicologia Social e do Trabalho. Universidade de Brasília. Brasília: UnB.
- \_\_\_\_\_. (org.) (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho*. Em: Mendes, A. M. (Org.). (2008). Trabalho e saúde: O sujeito entre emancipação e servidão. 1. ed. Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M. ; Araujo, L. K. R. (2007) . Resignificação do sofrimento no trabalho de controle de tráfego aéreo. In: Mendes, A. M.; Cruz Lima, S. C.; Facas, E. P. (Org.). (2007). *Dialógos em psicodinâmica do trabalho*. 1 ed. Brasília: Paralelo 15, p. 27-42.
- Mendes, A. M.; Borges, L. O.; Ferreira, M. C. (2002). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Editora UnB.
- Mendes, A. M.; Morrone, C.F. (2002). *Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica*. Em: Mendes, A. M.; Borges, L. O.; Ferreira, M. C. (2002). *Trabalho em transição, saúde em risco*. (p. 25-42). Brasília: Editora UnB.
- Mendes, A. M.; Vieira, A. P.; Morrone, C. F. (2009). *Prazer, sofrimento e saúde mental no trabalho de teleatendimento*. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 8, n. 2, p. 151-158, Nov./2009. Paraná: Facecla.
- Mendes, A. M. ; Araujo, L. K. R.; Merlo, A. R. C. (2010). *Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras*. In Bendassoli, P. F; Soboll, L. A. P. (org). (2010). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, pp. 169-187.

- Em: Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C.; Morrone, C; Facas, E. P. (2009). *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá.
- Merlo, A. R. C. (1999). *A informática no Brasil: prazer e sofrimento no trabalho*. Porto Alegre: Ed. Universidade UFRGS.
- Merlo, A. R. C.; Mendes, A. M. B. (2009). *Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação*. Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, v. 12, n. 2, dez. 2009.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*. Paris: Payot.
- Molinier, P.; Dejours, C. (2004). *O trabalho como enigma*. Em Lancman, S.; Sznelwar, L. I. (orgs.). (2004). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15. p. 129-141.
- Montanha, L.C.P. (2006). *Reestruturação produtiva e trabalho bancário no Brasil: crise, rupturas e fetiche no caso das demissões voluntárias no Banespa*. Mestrado. Mestrado em Ciências Sociais. Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista. UNESP, campus Marília.
- Moura, A. A. (2008). A classe e a não classe em Marx. Em: III Simpósio Lutas Sociais na América Latina. Anais do III Simpósio. Disponível em [www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/alessandro.pdf](http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/alessandro.pdf).
- Nicolaci-da-Costa, A. M. (2004). *A passagem interna da modernidade para a pósmodernidade*. Revista Psicologia, Ciência e Profissão. Brasília. 24, 1. p.82-93.
- Negri, A. (2003). *Cinco lições sobre império*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Pereira, M. V. S. C. (1996). *Uma análise psicossocial sobre as transformações no trabalho bancário e suas implicações na identidade e saúde dos trabalhadores*. 155p. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Pereira, A. M. T. B. (2002). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Pezé, M. (2008). *Ils ne mouraient pas tous mais tout étaient frappés*. Paris: Pearson.
- Pilatti, L. A.; Bejarano, V. C. (2005). *Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno*. In: Gonçalves, A.; Gutierrez, G. L.; Vilarta, R. (org.). (2005). *Gestão da qualidade de vida na empresa*. Campinas: IPES, p. 85-104.
- Piva, L. (2005). *Trabalho e sofrimento psíquico: um estudo de caso com policiais militares*. Dissertação (mestrado). Mestrado em Psicologia. Faculdade de Ciências e Letras. Universidade Estadual Paulista. Assis: Unesp.

- Resende, S. (2003). *Valores individuais e vivências de prazer e sofrimento em bancários de instituições públicas e privadas*. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Instituto de Psicologia. Brasília: Unb.
- Resende, S. & Mendes, A. M. (2004). *A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário*. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 4, n. 1.
- Rhéaume, J. e outros. (2008). *Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail*. Nouvelles pratiques sociales. vol. 20, n. 2, p. 82-110.
- Ribeiro, C. V. S.; Leda, D. B; Mendes, A. M. (2005). *O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva*. Revista de Estudos e Pesquisas em Psicologia. v. 4, n. 2, abr/jun. Rio de Janeiro: UERJ.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Roik, A.; Pilatti, L. A. (2009). *Psicodinâmica do trabalho: uma perspectiva teórica*. Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A engenharia de produção e o desenvolvimento sustentável: integrando tecnologia e gestão. Salvador. Bahia.
- Roik, A (2010). *Trabalho e Saúde: análise psicodinâmica em uma unidade fabril baseada nos princípios do toyotismo*. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa. PR.
- Romanelli, G. (1970). *O provisório definitivo: trabalho e aspirações de bancários em São Paulo*. Tese de mestrado. Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Rossi, E. M. (2008). *Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: análise psicodinâmica*. Tese (doutorado). Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília: UnB.
- Rossi, E. M.; Mendes, A. M.; Siqueira, M. V. S; Araújo, J. N. G. (2009). *Sedução e servidão em um caso de ler/DORT: diálogo entre a Psicodinâmica do Trabalho e a Sociologia Clínica*. Psicologia Política, v 9, n 18. pp 313-330. Jul/dez.
- Santos, M. A. F. (2009). *Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho*. Dissertação (mestrado). Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia,

- Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – Face,  
Universidade de Brasília, Brasília: UnB.
- Segnini, L. R. P. (1999). *Reestruturação nos bancos do Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho*. Revista Educação & Sociedade. v. 20, n. 67, Campinas, Ago/99.
- Seligmann-Silva, E. (1993). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso*. In Dejours, C.; Abdoucheli, E.; Jayet, C. (2009). *Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 1ª edição. 10ª reimpressão. São Paulo: Atlas.
- Seligmann-Silva, E. (2007). *Psicopatologia no trabalho: aspectos contemporâneos*. Em: Anais, 2. Congresso Internacional sobre Saúde Mental no trabalho (p. 64-98). Goiânia: Cir.
- Sennett, R (2005). *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record.
- Sigaut, F. (1990). *Folie, réel et technologie. Techniques et Culture*, n.15.
- Silva, E. P. (2000). *Demissões (in)voluntárias e subjetividade*. Mestrado (dissertação). Mestrado em Educação. Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, São Paulo.
- Silva, Jair Batista. (2002). *A perversão da experiência no trabalho: os bancários em face do Programa de Ajustes do Banco do Brasil*. Dissertação (Mestrado). Mestrado em sociologia. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.
- Silva, M. F. G. (2008). *A dinâmica prazer-sofrimento dos trabalhadores: estudo de caso em unidades de alimentação e nutrição situadas na cidade de Belo Horizonte*. Mestrado (dissertação). Mestrado em Administração. Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte. Minas Gerais.
- Silva, R. R. (2004). *Profissão pastor: prazer e sofrimento. Uma análise psicodinâmica do trabalho de líderes religiosos neopentecostais e tradicionais*. Mestrado (dissertação). Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Silveira, S. G. (2008). *Trabalho e Saúde: um estudo sobre o processo saúde-doença dos servidores de um Hospital Universitário*. Dissertação de Mestrado em Sociologia Política. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silveira, S. G.; Grisotti, M. (2010). *As consequências da modernidade para o serviço público*. Política e Trabalho Revista de Ciências Sociais. n. 32. abril/2010. p. 111-120.

- Siqueira, M. V. S. (2009). *Gestão de pessoas e discurso organizacional*. 2ª. Ed. Curitiba: Juruá.
- Siqueira, M. V. S. (2009). *Gestão, violência e servidão nas organizações: contribuições da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho*. Em: Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C.; Morrone, C; Facas, E. P. (2009). *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá.
- Sznelwar, L. I.; Pereira, L. (2011). *Trajatórias de trabalhadores bancários: entre o sonho e o real do sofrimento patogênico*. Em: Sznelwar, L. (org). (2011). *Saúde dos bancários*. São Paulo: Publisher Brasil. p. 45-62.
- Sznelwar, L. I.; Uchida, S. (2011). *O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa*. Em: Sznelwar, L. (org). (2011). *Saúde dos bancários*. São Paulo: Publisher Brasil. p. 105-124.
- Sznelwar, L. (org). (2011). *Saúde dos bancários*. São Paulo: Publisher Brasil
- Soboll, L.A. (2006). *Assédio moral e violência psicológica no trabalho bancário*. Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. (Tese de doutorado.)
- Souza, N. V. D. O.; Lisboa, M. T. L. (2006). *Os múltiplos e contraditórios sentidos do trabalho para as enfermeiras: repercussões da organização e do processo laboral*. *Ciência, Cuidado e Saúde*, v. 5, n. 3, Maringá: UEL. pp. 326-334.
- Traesel, E. S. (2007). *A psicodinâmica do reconhecimento: sofrimento e realização no contexto dos trabalhadores da enfermagem de um hospital do interior do Rio Grande do Sul*. Dissertação (mestrado). Mestrado em Psicologia Social e Institucional. Instituto de Psicologia. PPG Psicologia Social e Institucional. Porto Alegre: UFRGS.
- Vasapollo, L. (2005). *O trabalho atípico e a precariedade*. São Paulo: Ed. Expressão Popular.
- Weber, M. (1974). *Ensaio de Sociologia*. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores
- Weber, L. (2010). *Trabalho imaterial bancário, lazer e a vivência de dilemas pessoais contemporâneos*. Dissertação (mestrado). Mestrado em Administração. Escola de Administração. PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zajdsznajder, L. (1993). *Pós-Modernidade e Tendências da Administração Contemporânea*. Boletim Técnico do SENAC, 19(3) set./dez.
- Zarifian, P. (2000). *Valeur de service et compétence*. Les Cahiers du Genre, [S.l], n. 28, p. 71- 96.

Zarifian, P. (2001): *Monades et actions réciproques, une autre vision du travail*.  
Communication à l'ANVIE, 28 juin 2001