



**Universidade Estadual do Ceará – UECE**  
**Centro de Estudos Sociais Aplicados – CESA**  
**Curso de Mestrado Acadêmico em Administração**

## **O MAL-ESTAR NO TRABALHO E AS ESTRATÉGIAS DE DEFESA DO TRABALHADOR**

Tallita Araújo Vieira Barros

FORTALEZA, CE  
2014

**Tallita Araújo Vieira Barros**

**O MAL-ESTAR NO TRABALHO E AS ESTRATÉGIAS DE DEFESA  
DO TRABALHADOR**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. **Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro**

FORTALEZA, CE  
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Araújo Vieira Barros, Tallita.

O mal-estar no trabalho e as estratégias de defesa do trabalhador [recurso eletrônico] / Tallita Araújo Vieira Barros. – 2014.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 116 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2014.

Orientação: Prof. Ph.D. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro.

1. Mal-estar no trabalho. 2. Sofrimento no trabalho. 3. Psicodinâmica no trabalho. 4. Estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho. 5. Trabalho bancário. I. Título.

**Tallita Araújo Vieira Barros**

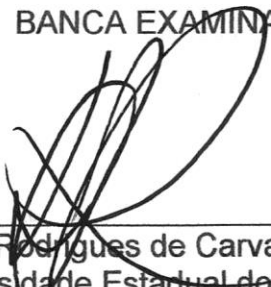
**O MAL-ESTAR NO TRABALHO E AS ESTRATÉGIAS DE DEFESA DO  
TRABALHADOR**

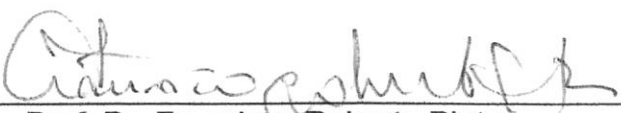
Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Acadêmico em Administração  
do Centro de Estudos Sociais Aplicados  
da Universidade Estadual do Ceará,  
como requisito parcial para a obtenção  
do grau de mestre em Administração.

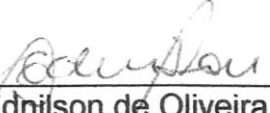
APROVADA EM:

11, 7, 2014

BANCA EXAMINADORA:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Rodrigues de Carvalho Pinheiro (Orientador)  
Universidade Estadual do Ceará – UECE

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto  
Estadual do Ceará – UECE

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. José Ednilson de Oliveira Cabral  
Universidade de Fortaleza – UNIFOR

Para os sorrisos de Isadora, Laura, Beatriz, Júlia e Ítalo.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho significa uma prova de respeito aos meus desejos. Decidi retornar à carreira acadêmica e acreditar que sou capaz de ser mestre, de ser professora: uma das profissões que mais admiro. Para esta conquista, precisei de pessoas importantes. A elas, gostaria de registrar meus agradecimentos.

Nada seria possível sem o meu orientador, mestre e doutor Daniel Pinheiro. Desde que o conheci, suas palavras foram recebidas por mim como orientações que marcaram a minha vida. Obrigada por ter aberto as gaiolas e me ensinado a voar. Você acreditou em mim em momentos que nem eu tinha certeza se seria capaz.

Ao meu marido, companheiro e cúmplice Klayton Barros que segura na minha mão e topa ir comigo para aonde eu for. Você faz minha vida ser mais leve.

À Laura, o maior de todos os presentes e que nasceu durante o meu percurso do mestrado, para que ele fosse mais inesquecível ainda. Por ela procuro ser melhor a cada dia.

À minha família, em especial à minha mãe por me amar e estar sempre ao meu lado e à minha “irmã” por sua orientação neste trabalho, por seu amor e o grande presente que me deu: minha flor Isadora.

Aos pesquisados que falaram sobre suas histórias, me ajudando a bordar este trabalho.

Ao Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto e ao Prof. Dr. José Ednilson de Oliveira Cabral, pela disponibilidade e solicitude de compor a banca examinadora.

Por fim, à Universidade Estadual do Ceará, pelo amadurecimento profissional que me proporcionou.

“Escolher a própria máscara é o primeiro gesto voluntário humano. E solitário. Mas quando enfim se afivela a máscara daquilo que se escolheu para representar-se e representar o mundo, o corpo ganha uma nova firmeza, a cabeça ergue-se altiva como a de quem superou um obstáculo. A pessoa é.”

**Clarice Lispector**

## RESUMO

Para efeito desta pesquisa, tem-se como pressuposto que o mal-estar é inerente ao trabalho, de acordo com o que foi postulado por autores como Freud (2010) e Dejours (1999; 2011). A partir desse pressuposto, esta pesquisa objetivou descrever e interpretar o mal-estar no trabalho e as estratégias de defesa do trabalhador contra esse sofrimento. O trabalho empírico foi realizado através de entrevistas baseadas em roteiro com ex-bancários da cidade de Fortaleza que pediram demissão. A partir da análise de discurso, encontraram-se três categorias de causas de mal-estar no trabalho bancário dos pesquisados: excesso de atividades, pressão psicológica para atingir as metas do trabalho e instabilidade no emprego. As estratégias de defesas dos entrevistados para lutar contra o sofrimento no trabalho bancário formam quatro categorias pré-desligamento: desesperar-se, recusa de ascensão no emprego, atender à demanda do trabalho e adoecer; e três categorias pós-desligamentos: ter um trabalho estável, aversão ao trabalho bancário e trabalhar com o que gosta.

**Palavras-Chave:** Mal-estar no trabalho. Sofrimento no trabalho. Psicodinâmica do trabalho. Estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho. Trabalho bancário.



## ABSTRACT

For purposes of this research, it has been the assumption that the malaise is inherent in the job, according to what has been postulated by authors such as Freud (2010) and Dejours (1999, 2011). From this assumption, this study aimed to describe and interpret the malaise at work and defense strategies against this worker suffering. The empirical study was conducted using script-based interviews to former bank in Fortaleza who resigned. From the discourse analysis, we found three categories of causes of malaise in the banking work of surveyed: excessive activities, psychological pressure to achieve the goals of labor and employment instability. The strategies of respondents defenses to fight the suffering in the bank work form four pre-shutdown categories: despair, refusing to rise in employment, meet the demands of work and sick; and three post-tripping categories: having a stable job, aversion bank work and work with what you like.

**Keywords:** Malaise at work. Suffering at work. Psychodynamic work. Defense strategies against suffering at work. Bank work.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema da pesquisa .....	12
Figura 2: Carga psíquica e trabalho .....	21
Figura 3: Admitidos, desligados e saldo de ocupações no setor bancário por faixa de remuneração – 1º semestre de 2010 .....	40
Figura 4: Distribuição da riqueza no setor bancário brasileiro – 2007/2006 .....	42
Figura 5: Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas estratégias de defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala de Vinicius .....	62
Figura 6: Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas estratégias de defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala de Tatiane .....	63
Figura 7: Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas estratégias de defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala de Júlia .....	64
Figura 8: Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas estratégias de defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala do Tiago .....	65
Figura 9: Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas estratégias de defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala de Sofia .....	66
Figura 10: Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas estratégias de defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala de Lucas .....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Média salarial dos demitidos e desligados no setor bancário – Em R\$ ..	39
Gráfico 2: Admitidos, desligados e saldo de ocupações no setor bancário por faixa de remuneração – janeiro a setembro de 2011 .....	41

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Análise do discurso dos ex-bancários – procurando as formas de mal-estar encontradas por Dejours <i>et alli</i> (1994) .....	48
Tabela 2. Análise do discurso dos ex-bancários – procurando as formas de estratégias de defesa contra o sofrimento encontradas por Dejours <i>et alli</i> (1994) .....	49

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	12
Pressuposto .....	13
Pergunta de partida .....	13
Objetivo geral.....	14
Objetivos específicos .....	14
CAPÍTULO 1. TRABALHO CAPITALISTA ASSALARIADO E O MAL-ESTAR NO TRABALHO.....	15
CAPÍTULO 2. O MAL-ESTAR NO TRABALHO A PARTIR DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	21
2.1. Psicodinâmica do trabalho: o sofrimento no trabalho e as estratégias de defesa .....	22
2.2. Uma pesquisa em Psicodinâmica do trabalho .....	29
2.3. Patologias da solidão .....	34
CAPÍTULO 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	36
3.1. Caracterização da fonte de dados: o trabalho bancário brasileiro .....	40
3.1.1. <i>Redução dos salários médios de admissão frente aos salários de demissão</i> .....	41
3.1.2. <i>Aumento do lucro no setor bancário brasileiro e redução da renda dos trabalhadores</i> .....	44
3.1.3. <i>Redução dos postos de trabalho bancário</i> .....	45
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS EMPÍRICOS .....	46
4.1. Em busca da fonte de dados – procurando os ex-bancários .....	46
4.2. Apresentando os ex-bancários .....	48
4.3. A análise dos discursos dos ex-bancários .....	49
4.3.1. <i>Categorias de causas de mal-estar no trabalho</i> .....	50
4.3.2. <i>Categorias de estratégias de defesa contra o mal-estar no trabalho</i> .....	53
CAPÍTULO 5. DISCUSSÃO DO EMPÍRICO .....	61
5.1. Relação entre o mal-estar no trabalho e as estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho .....	61

Vinicius .....	61
Tatiane.....	63
Júlia .....	64
Tiago.....	65
Sofia .....	65
Lucas .....	66
5.2. Outras questões formadas a partir do discurso dos pesquisados.....	67
a) Motivos da escolha da profissão .....	67
b) Sentimento em relação à saída do emprego .....	68
c) Atividades além do trabalho .....	68
CONSIDERAÇÕES E SÍNTESE FINAL .....	69
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE .....	77
ENTREVISTA BASEADA EM ROTEIRO .....	77
TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS .....	78

## INTRODUÇÃO

“Trabalhem, trabalhem proletários, para aumentar a fortuna social e as vossas misérias individuais, trabalhem, trabalhem, para que, tornando-vos mais pobres, tenham mais razão para trabalhar e para serem miseráveis. Eis a lei inexorável da produção capitalista.”

(Paul Lafargue)

Podem-se distinguir os homens dos animais pelo bom-senso, a política ou que mais se queira. Mas, eles mesmos se sabem homem porque trabalham. Então, nesse sentido, o trabalho é uma categoria ontológica, pois ele cria o próprio homem e não apenas o define (ENGELS, 1876; MARX; ENGELS, 1989).

O trabalho também ocupa, naturalmente, um lugar central na vida das pessoas, como meio de sobrevivência, de realização profissional e pessoal, de interação com outros homens (BAUMAN, 1998; DOURADO *et alli*, 2008; SENNETT, 2012). Podendo ser fonte de equilíbrio ou adoecimento, o trabalho possui ainda efeitos importantes sobre a saúde mental do homem (DEJOURS, 1999).

O sofrimento é uma modalidade de mal-estar<sup>1</sup> e advém da luta subjetiva entre o que o empregado deseja fazer e o domínio da organização do trabalho sobre a tarefa (BENDASSOLLI, 2011). Noutros termos, quando o trabalhador vende sua força de trabalho por um salário, ele vende sua capacidade de trabalhar, levando o trabalhador ao sofrimento no trabalho. Alguns trabalhadores se confundem tanto com seus trabalhos que assumem o sobrenome corporativo.

Certos modos de organizar o trabalho, regulados em processos cada vez mais sofisticados de individualização, são detentores de potencial patogênico. Como exemplo, as empresas de serviços de massa, como o trabalho bancário-financeiro, onde são utilizados mecanismos sutis e eficazes para destruir o coletivo (SZNELWAR *et alli*, 2011).

Por meio de ameaças veladas como a perda do emprego ou de premiações, alguns modos de trabalho contribuem para destruir a solidariedade entre os indivíduos, aumentar o domínio da organização do trabalho sobre os trabalhadores e ampliar o mal-estar no trabalho (DEJOURS, 2011; SZNELWAR *et alli*, 2011).

---

<sup>1</sup> Sofrimento e mal-estar serão utilizadas neste texto como palavras sinônimas.

Bendassolli (2011) escreveu que o mal-estar no trabalho parece ter se transformado em uma nova chave para se discutir o trabalho e sua função no entendimento da subjetividade. E olhar o mal-estar no trabalho é lançar para a Administração o desafio de criar um ambiente para que os próprios trabalhadores gerem o sofrimento deles através das estratégias de defesa individuais e coletivas (DEJOURS, 1993).

Não parece restarem dúvidas de que o mal-estar no trabalho é uma categoria analítica que norteia a ação de diversos atores que pesquisam e intervêm nesse campo, incluindo os diretamente envolvidos com a gestão do trabalho (BENDASSOLLI, 2011).

### **Pressuposto**

Com base na descrição freudiana de que felicidade é algo inteiramente subjetivo, define-se que o mal-estar também o é. O sofrimento existe na medida em que o homem o percebe, é sensação. Percebe-se em consequência das disposições do organismo humano (FREUD, 2010).

A teoria freudiana indica que as produções humanas, entre elas o trabalho, são resultado de um esforço de laboração psíquica sobre os impulsos que, simultaneamente, colaboram e entram em choque com os interesses culturais (FURTADO, 2005).

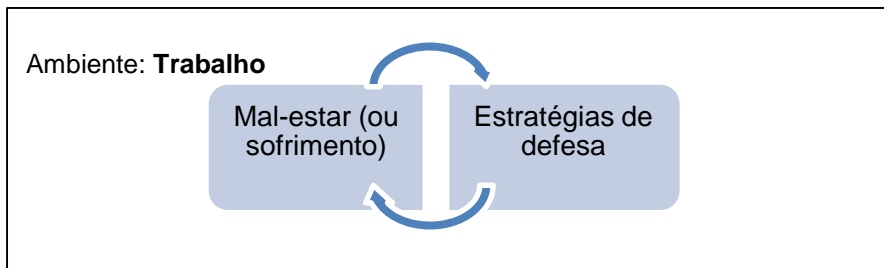
Dessa forma, para efeito desta pesquisa, tem-se como pressuposto que o **mal-estar é inerente ao ser humano** e, por conseguinte, inerente ao trabalho, de acordo com o que foi postulado por autores como Freud (2010) e Dejours (1999, 2011), o que gera estratégias de defesa contra o mal-estar no trabalho.

### **Pergunta de partida**

Logo, a pergunta de partida é: **Quais as estratégias de defesa utilizadas pelo trabalhador contra o mal-estar no trabalho?**

A fim de tornar mais clara ao leitor, a figura 1 representa um esquema visual da pergunta de partida. O mal-estar é percebido em consequência das disposições do organismo humano, ou seja, por meio de estratégias de defesa desenvolvida para lutar contra o sofrimento. Nesta pesquisa, o ambiente onde ocorre esse processo é o trabalho.

**Figura 1. Esquema da pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora

## **Objetivo geral**

Descrever e interpretar o mal-estar no trabalho e as estratégias de defesa do trabalhador contra esse sofrimento.

## **Objetivos específicos**

Para fins de clareza, a exposição dos objetivos específicos está associada a cada capítulo. São eles:

- a) Apresentar a historicidade do trabalho capitalista assalariado e o mal-estar associado ao trabalho capitalista assalariado, no capítulo 1.
- b) Discutir o mal-estar no trabalho, a partir da psicodinâmica do trabalho, revelado no capítulo 2.
- c) Descrever o mal-estar e as estratégias de defesa utilizadas no trabalho para reduzir o mal-estar, realizada na apresentação dos resultados empíricos, no capítulo 4.
- d) Interpretar as falas dos pesquisados, na discussão do empírico, desenvolvida no capítulo 5.

Por fim, após a exposição dos capítulos 1 a 5, serão feitas as considerações e síntese final.

## CAPÍTULO 1. TRABALHO CAPITALISTA ASSALARIADO E O MAL-ESTAR NO TRABALHO

O objetivo deste capítulo é apresentar a historicidade do trabalho capitalista assalariado e o mal-estar no trabalho associado a ele. Para tal, será feito inicialmente um apanhado breve sobre a categoria trabalho e posteriormente a historicidade desde a era primitiva até o trabalho nos moldes capitalistas, a fim de compreender o mal-estar do trabalhador nos dias atuais.

A palavra trabalho vem do latim *tripalium* – a etimologia latina formou-se a partir do prefixo tri, três, e palus, pau, estaca – tripálio: uma técnica de sofrimento obtida com três paus fincados no chão, aos quais era afixado o condenado, algo comum na Antiguidade. Apesar disso, a ideia do trabalho como sofrimento não estava presente na etimologia latina, uma vez que o verbo trabalhar em latim era *laborare*; e trabalho, labor (SILVA, 2011).

De acordo com Silva (2011), no italiano predominou este sentido, de que são provas as palavras *laborare* e *lavoro*. No francês *travail*, ao oposto, a vertente é a mesma do português. Mas, para trabalhador a língua francesa escolheu *ouvrier*, do étimo latino *operarius*, do verbo *operare*, formado a partir de *operis*, genitivo de *opus*, obra. Em inglês, trabalho é *work*, e no alemão, *werk*, derivando ambos do grego *érgon*, ação, presente no português em outras palavras, como em ergonomia.

A etimologia ensina de onde vieram as palavras e como elas foram traduzidas. Traduzir é optar, então quem traduziu já escolheu pelos vínculos no étimo escolhido, mas não tem o poder de decidir que as palavras tenham hoje o significado que tiveram no passado (SILVA, 2011).

Em filosofia, trabalho é a atividade que tem como fim utilizar as coisas naturais ou alterar o ambiente e atender às necessidades humanas. Por isso, o conceito de trabalho sugere três pontos relevantes. O primeiro deles é a dependência do homem em relação à natureza, em relação à sua vida e aos seus interesses (ABBAGNANO, 1998).



O segundo aspecto é a reação ativa a essa dependência, constituída por operações mais ou menos complexas, com vistas à elaboração ou à utilização dos elementos naturais e, por fim, grau mais ou menos elevado de esforço, sofrimento ou fadiga, que constitui o custo humano do trabalho (ABBAGNANO, 1998).

Ainda segundo Abbagnano (1998), Hegel (1770-1831) considerava o trabalho como mediação entre o homem e seu mundo, pois o homem precisa elaborar de diversas formas a matéria oferecida pela natureza para atender às necessidades, concedendo-lhe valor de acordo com o fim a que se destina, diferentemente dos animais que consomem de imediato o produto da natureza.

Os princípios hegelianos foram aceitos por Marx (1818-1883), porém este persiste no caráter material ou natural da relação criada pelo trabalho entre o homem e o mundo, discordando do caráter espiritual conferido por Hegel, que considerava o trabalho como manifestação da consciência. Para Marx, o homem começou a diferenciar-se dos animais quando conseguiu produzir seus meios de subsistência e por isso o trabalho constitui o próprio homem, o seu modo peculiar de “ser e de fazer-se homem” (ABBAGNANO, 1998, p. 981).

Teologicamente, com base no livro de Gênesis, o trabalho foi visto como castigo rogado por Deus ao homem por sua desobediência. Com a expulsão do paraíso devido ao pecado original, a humanidade foi punida a tirar seu sustento do suor do rosto, infligindo ao trabalho um sentido forçoso, cansativo, árduo (DOURADO *et alli*, 2008).

Marx e Engels (1889) enxergavam no trabalho o caráter emancipatório e imprescindível para a humanização do ser e sua relação com a natureza, afirmando que o primeiro ato histórico destes indivíduos, pelo qual se diferem dos animais, é o ato de produzir seus meios de vida.

De acordo com Ramos (2008), o trabalho nem sempre instituiu um campo determinante da sociedade, nitidamente percebível como nos dias de hoje. Por isso, é preciso compreender a historicidade do trabalho, pois só a partir desta compreensão se poderá explicar o surgimento do trabalho racional, capitalista.

O trabalho na era primitiva era algo difuso, extensivo a toda a sociedade: o processo de produção de bens era guiado pelo costume e tradição. Trabalhava-se para a satisfação das necessidades de subsistência, de forma rigidamente organizada, de acordo com o sexo e idade, por isso havia tarefas femininas, masculinas, dos jovens e dos velhos (RAMOS, 2008).

Lucro não era algo presente. Existia acumulação de produtos, mas com o objetivo de poupar para o consumo ou troca futuros. O trabalho não se vendia nem se alugava, ele era prazer e criação, impregnado de magia. Já o trabalho no mundo antigo era visto com demérito, tratado como uma carga necessária à sobrevivência, não sendo digno aos homens livres (DOURADO *et alli*, 2008).

Aristóteles foi um claro expositor de uma filosofia segundo a qual a vida humana contemplativa era a verdadeiramente superior, justificado por uma estrutura escravocrata decorrente da hierarquia de valores, estagnando o desenvolvimento dos procedimentos ergológicos: na idade da pedra e dos metais houve mais desenvolvimento de técnicas do trabalho do que na Antiguidade (RAMOS, 2008).

Na Idade Média, o trabalho passa a ter um valor ascético: ele prepara a alma para a vida contemplativa e dá ocupação ao corpo, libertando-o dos desejos inferiores. Porém, o trabalho ainda não é um meio de ascensão social, pois a função do indivíduo é resultante da vontade de Deus.

Cada homem precisava trabalhar para continuar em seu compartimento social e as sobras deveriam ser doadas. A configuração das classes da sociedade na Idade Média era imutável, por consequência, o trabalho não é objeto de aperfeiçoamento técnico (RAMOS, 2008).

O Renascimento representou a libertação do homem do medo da natureza, do sagrado, rompendo a inércia de um mundo estável, através da ideia da razão versus a tradição. A consequência expressiva para o mundo do trabalho é o surgimento da força de trabalho, do trabalho como mercadoria, objeto da ciência (RAMOS, 2008).

Ramos (2008) indica que a Revolução Industrial foi a prova crucial do laicismo do homem diante da natureza, pois ele submete a máquina. O desencantamento da natureza abriu espaço para o moderno industrialismo e o ambiente sociocultural formou lentamente os sistemas de domínio do trabalho, posteriormente constituídos por Taylor (1856-1915).

A sociedade industrial é essencialmente uma sociedade do trabalho. O trabalho “se transforma numa dimensão econômica e social central e num tema de inquestionável relevância para pensarmos a própria condição humana” (ARENDDT, 2000).

Lafargue, já em 1880, previu o trabalho como um dogma desastroso, afirmando que uma estranha loucura havia se apossado dos trabalhadores das civilizações capitalistas: esta loucura seria “o amor ao trabalho, uma paixão moribunda do trabalho, levado até ao esgotamento vital do indivíduo” (p.7).

Segundo Guerreiro Ramos (2008), o trabalho capitalista revelou-se como uma “camisa de força com a qual se submetia o operário e, por isto, como um fator de desequilíbrio social” (p.103), tendo como consequência um denso gasto social e a desintegração psíquica de grande parte da classe trabalhadora.

Uma das mais trágicas incapacidades do trabalho capitalista é o seu descaso pelas relações não formais, em que o homem deveria submeter-se passivamente, como a matéria, à racionalização funcional elaborada pelo organizador (RAMOS, 1998).

As relações de trabalho não formais têm uma influência decisiva no funcionamento de uma empresa. Não basta que esta seja constituída segundo as regras das técnicas de organização. É preciso uma integração harmoniosa entre a organização formal e a informal (RAMOS, 1998).

Henry Varnum Poor (1812-1905), um dos pioneiros dos estudos da Administração, muito antes de Taylor, reconheceu o perigo da sistematização fazer com que o trabalhador se sentisse como uma engrenagem de uma máquina e recomendou o reconhecimento do fator humano e uma liderança que removesse a rigidez da organização formal (SILVA, 2001).

Para Sennett (2012), o homem precisa lidar com a incerteza constante do trabalho no novo capitalismo; a flexibilidade não pode dar orientação para a conduta de uma vida comum. Normal é a instabilidade no trabalho, por isso não há longo prazo e isso afrouxa os laços de compromisso e confiança entre os homens e leva à sensação de deriva, de desamparo, de solidão.

Tempos Modernos (Modern Times, 1936) é uma obra clássica sobre a exploração do modo capitalista de produção. São reproduzidas as condições péssimas de trabalho, como as penosas horas de serviço e o repetitivo apertar parafusos e puxar de alavancas, frutos da especialização da linha de produção fordista.

Dividindo as tarefas, o trabalhador não sabe o que estava produzindo, não participa das demais etapas do processo produtivo e perde a noção completa do produto. É interessante ressaltar que não fica claro no filme qual o produto que a indústria está produzindo.

O personagem principal, Carlitos, interpretado por Charles Chaplin, representava a pureza de um modo de vida que já estava em extinção e a dificuldade de se adaptar a um mundo automatizado, onde o homem não passava de uma peça das engrenagens de uma máquina, um recurso.

O mal-estar do trabalhador não era considerado e não se adaptar às regras sociais burguesas sinalizava vagabundagem, a vadiagem, assim como era conhecido Carlitos, “the tramp”, representado por Chaplin.

No Brasil, em 1941, entrou em vigor uma Lei de Contravenções Penais – Decreto Lei 3688/41, cujo artigo 59 versa contra a vadiagem, transformando-a em fato social passível de punição:

Entregar-se alguém habitualmente à ociosidade, sendo válido para o trabalho, sem ter renda que lhe assegure meios bastantes de subsistência, ou prover à própria subsistência mediante ocupação ilícita. Pena - prisão simples, de quinze dias a três meses (BRASIL,1941).

Este fato demonstra o controle sobre o tempo, sobre a vida do trabalhador e, ainda, a visão depreciativa sobre quem não trabalha: a ligação do ócio à vagabundagem. Apenas em 2004, a Câmara dos Deputados aprovou Projeto de Lei 4668/04 sobre a conduta de vadiagem, mas desde 2012 aguarda apreciação do Senado (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2004).

Para Carmo (1992), na sociedade moderna e contemporânea, a atividade produtiva demonstra a capacidade de “vencer a vida” pelo trabalho. O trabalho passou a ocupar uma posição tão central na vida das pessoas nas sociedades moderna e contemporânea que o não-trabalho é que assumiu conotação negativa (DOURADO *et alli*, 2008).

Marx definia o trabalho como algo penoso e que, se pudesse, o trabalhador evitaria, apresentando o caráter negativo do trabalho que ocorre na sociedade capitalista: trabalho alienado, que se tornou mercadoria e que faz com que o homem torne-se objeto e não sujeito na relação homem-trabalho (ABBAGNANO, 1998).

No período moderno, percebe-se com mais intensidade que algo vai muito mal com o trabalho, que o mal-estar na civilização é, de fato, um sofrimento no trabalho (BENDASSOLLI, 2011).

Apesar da necessidade de questionamentos e transformações acerca mal-estar do homem no trabalho, a extinção de uma atividade que sinaliza o próprio processo de humanização não parece ser fácil ou mesmo possível (AQUINO, 2007).

## CAPÍTULO 2. O MAL-ESTAR NO TRABALHO A PARTIR DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

O objetivo deste capítulo é discutir o mal-estar no trabalho e a partir do pressuposto freudiano de que o mal-estar é inerente ao trabalho buscar suas indicações na psicodinâmica do trabalho. Mal-estar e sofrimento são considerados sinônimos neste trabalho.

Vários são os estudos (ABBAGNANO, 1998; BIRMAN, 1999; VILLARI, 2004; BENDASSOLLI, 2011; DUNKER, 2011) e perspectivas sobre a definição de mal-estar. Para Freud (2010), mal-estar é o resultado da renúncia às satisfações instintivas necessárias para que a vida em comunidade seja possível. São três as fontes de sofrimento: uma delas é o poder superior da natureza que pode, com força implacável e destrutiva, recair sobre os homens.

Outra fonte de mal-estar é a fragilidade do corpo humano que, prometido à destruição, não pode abstrair da dor e dos sinais de medo. A terceira fonte que, de acordo com Freud (2010), talvez seja o sofrimento mais doloroso: vem da deficiência das disposições que regulam os relacionamentos com os seres humanos na família, Estado, sociedade, trabalho. Freud a denominou como fonte social de sofrimento.

Quanto às duas primeiras, é possível apenas reconhecer a existência delas. A natureza jamais será dominada completamente pelo homem e o organismo humano, que advém dessa natureza, será sempre uma estrutura transitória (FREUD, 2010).

A terceira fonte de mal-estar, a que provém do desajustamento das normas que procuram acertar os relacionamentos mútuos dos seres humanos, é de difícil percepção e aceitação (FREUD, 2010). Para efeito deste trabalho, **é sobre o mal-estar com fonte social de sofrimento que será direcionada a pesquisa.**

É sobre a fonte social de sofrimento, especificamente ligada ao trabalho, que a psicodinâmica do trabalho estuda. Ela não investiga a doença, mas o sofrimento e o prazer do trabalhador nas situações de trabalho e nos detalhes da sua dinâmica interna das atividades laborativas (DEJOURS, 2011).

Certos trabalhos que são considerados como modelos da normalidade, por vezes, mostram seu potencial patológico. Isso se deve a pluralidade dos modos de subjetivação encontrados no mundo. E é por isso que o trabalho pode ser percebido tanto como modo de buscar a felicidade e de fugir do sofrimento quanto, paradoxalmente, de adoecer (FURTADO, 2005).

Furtado (2005) aponta que, inevitavelmente, ciências como a ergonomia, a medicina do trabalho e a psicologia do trabalho irão colidir com a resistência quase insuperável dos homens a se moldarem perfeitamente nos perfis de excelência profissional que lhes são exigidos. Daí surgir um campo tão interessante quanto o da psicopatologia do trabalho, hoje denominado psicodinâmica do trabalho.

## **2.1. Psicodinâmica do trabalho: o sofrimento no trabalho e as estratégias de defesa**

A psicodinâmica do trabalho é uma abordagem científica desenvolvida na década de 1980, na França, pelo psiquiatra e psicanalista Christophe Dejours, voltada para o estudo das relações entre trabalho e os processos de subjetivação que se manifestam nas experiências de prazer e sofrimento no trabalho (MENDES *et alli*, 2007).

Inicialmente com o nome de psicopatologia do trabalho, a psicodinâmica assume a normalidade como objeto e não a doença, abordando o sofrimento e o prazer no trabalho: não apenas o homem, mas o trabalho; não mais a organização do trabalho, mas as situações de trabalho nos pormenores de sua dinâmica interna (DEJOURS, 2011).

A segunda metade do século XX é a época da institucionalização do tema sofrimento no trabalho, especialmente o de natureza mental (BENDASSOLLI, 2011). Destaque para a escola francesa *psicodinâmica do trabalho*, sobre influência principalmente da psicanálise, sociologia, filosofia e ergonomia.

Desde então, a psicodinâmica do trabalho tem sido muito utilizada para pesquisas sobre o sofrimento no trabalho no Brasil, prioritariamente no campo da saúde mental e trabalho (HELOANI, LANCMAN, 2004; MENDES *et alli*, 2007; UCHIDA, 2007; ROSSI *et alli*, 2009; SIQUEIRA, 2010; SZNELWAR *et alli*, 2011).

Voltada para o estudo da relação entre o trabalho e os processos de subjetivação, o problema da psicodinâmica do trabalho é analisar como funcionam as estratégias de defesas que possibilitam aos trabalhadores lutar contra os efeitos patogênicos dos riscos do trabalho (DEJOURS, 1999).

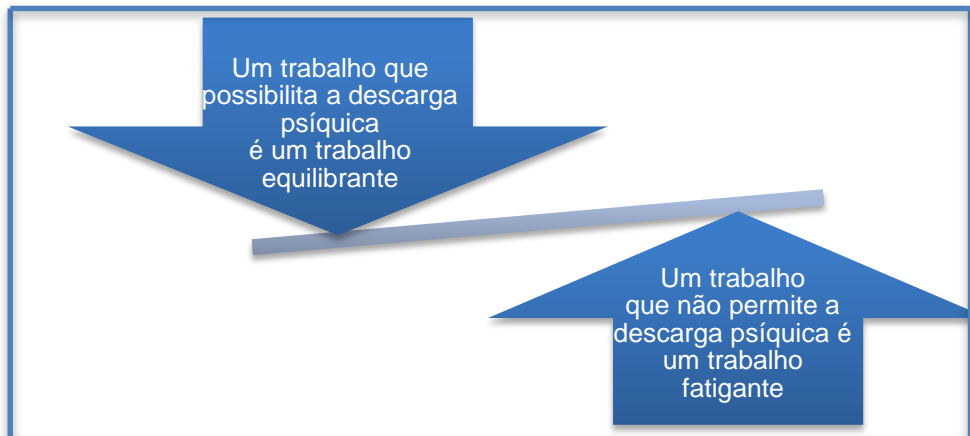
O que Dejours (2011) pretende com a pesquisa em psicodinâmica do trabalho é fazer com que os trabalhadores possam refletir sobre sua situação de vida como um todo, sua relação com o trabalho e as consequências desta relação na vida fora do trabalho.

### 2.1.1. Redução da carga psíquica do trabalho como estratégia de defesa

Dejours (1999) esclarece que a psicodinâmica do trabalho se propõe a examinar as defesas do trabalhador que podem levá-lo ao sofrimento psíquico no trabalho, utilizando o conceito de carga psíquica do trabalho.

Um trabalho que possibilita a diminuição da carga psíquica é equilibrante e, ao contrário, se o trabalho se opõe à diminuição da carga psíquica, ele é fatigante (figura 2).

**Figura 2. Carga psíquica e trabalho**



Fonte: Elaborado pela autora

O acúmulo de carga psíquica torna-se fonte de desprazer e tensão, até o aparecimento de sintomas como fadiga, astenia e, posteriormente, o surgimento de patologias. Em contrapartida, quando o trabalhador se sente melhor depois de fazer a tarefa do que antes de iniciá-la, este trabalho é equilibrante (DEJOURS *et alli*, 1994).



A carga psíquica tem caráter qualitativo, dinâmico e diretamente inscrita na subjetividade, daí não poder ser fonte de cálculo nem medida. Em razão da história e características únicas do trabalhador, ele possui vias de descargas preferenciais que fazem parte da estrutura da personalidade (DEJOURS, 1999).

Por isso, Dejours (1999) explica que o sofrimento é uma experiência vivenciada e subjetiva, indissociável da corporeidade. É um sofrimento do corpo engajado no mundo e nas relações com os outros; pertence à categoria do singular.

Dessa forma, como as vias de descarga de cada trabalhador são singulares, não existe uma única organização do trabalho que seja capaz de diminuir a carga psíquica de trabalho de todos os trabalhadores. A solução, de acordo com Dejours *et alli* (1994), é encarar uma reorientação profissional, se possível for.

Porém, acredita-se que a reorientação profissional não é um caminho fácil nem comum. Em muitos casos, ao invés de procurar outra profissão, o trabalhador utiliza uma estratégia defensiva: acelera o ritmo de trabalho freneticamente, de modo a ocupar todo o campo de consciência com as pressões psicomotoras da tarefa, a ponto de paralisar seu funcionamento psíquico. Resultado disso é o sofrimento patogênico (DEJOURS, 1993).

Então por que não descobrir quais as tarefas que possibilitam ao trabalhador reduzir sua carga psíquica para selecioná-las de acordo com o indivíduo? Parece simples a resolução, mas aí surge um conflito entre o desejo do trabalhador e a realidade do trabalho (DEJOURS *et alli*, 1994).

A organização do trabalho é a vontade de outro, pois limita a realização do projeto espontâneo do trabalhador e prescreve um modo operatório exato. A organização do trabalho divide não só os homens e suas relações humanas, mas também o trabalho e o conteúdo da tarefa. O trabalhador é, em partes, forçado a agir conforme a vontade de outro, sendo domesticado, inclusive seu corpo físico e nervoso (DEJOURS *et alli*, 1994).

A partir das pesquisas no campo da psicodinâmica do trabalho, Dejours (2011) observou que a organização do trabalho apresentava problemas. Um deles é a contradição entre a organização prescrita do trabalho e a real, ou seja, entre a organização regulamentada, que deveria ser, e a organização real do trabalho, o que se faz para que a atividade laboral aconteça.

A organização do trabalho é repleta de contradições. Constituída por regras, a cada acidente ou incidentes, a organização do trabalho produz uma nova regulamentação que, com o tempo, compõe uma estrutura complexa, tornando praticamente impossível a obediência das normas para a execução do trabalho (DEJOURS, 2011).

Para que o trabalho seja realizado, é elaborada uma organização do trabalho real, implicando o afastamento das prescrições e iniciada a atividade de interpretação. É o confronto do trabalhador com as dificuldades concretas do trabalho, com a “imperfeição irredutível da organização do trabalho” (DEJOURS, 2011, p.76).

Como bem ressalta Dejours (2011), o ajuste entre a organização prescrita e real aparece a partir do compromisso entre os que realizam o trabalho. Mas, há conflito devido à multiplicidade de interpretações dos agentes. Por isso, a organização real do trabalho é um resultado das relações sociais dos trabalhadores.

Entre a situação prescrita do trabalho e a ação de trabalhar, há um lugar necessariamente ocupado pela interpretação e pela deliberação, pois possuem um caráter incerto. Dessa forma, o trabalho envolve gerir a distância entre a organização do trabalho prescrito e a organização do trabalho real (DEJOURS, 2003).

Daí Dejours (2011) definir o trabalho como sendo uma atividade realizada pelo ser humano para executar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho. Dessa forma, o sofrimento é inerente à natureza do trabalho, pois as exigências da organização do trabalho são uma ameaça ao próprio trabalhador que é levado ao sofrimento (DEJOURS 1999).

Para Clot (2007), o sofrimento no trabalho é causado pela amputação do poder de agir do sujeito. Dessa forma, além do desafio do sujeito em realizar o trabalho no conflito entre o trabalho prescrito e o real, acrescenta-se o real da atividade.

Real da atividade consiste nas atividades suspensas, contrariadas, sem possibilidades de realização: o que não se pode fazer, o que poderia ter sido feito, o que se gostaria de fazer e, sobretudo o que se faz para não fazer aquilo que deve ser feito (LIMA, 2007).

Para Selligmann-Silva (1994), o sofrimento é o campo que separa a saúde da doença. Entre o homem e a organização prescrita do trabalho, pode existir um espaço de liberdade que permite uma negociação do trabalhador sobre o modo operatório da tarefa, possibilitando uma adequação às necessidades ou desejos do operador.

Quando se chega a um limite insuperável, a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, iniciando a batalha contra o sofrimento. Esta luta é enfrentada com as estratégias psíquicas de defesa (DEJOURS, 1999; SELLIGMANN-SILVA, 1994).

O enfrentamento dos limites do trabalho prescrito leva ao ocultamento ou à identificação do sofrimento, conduzindo a uma patologia ou ao confronto efetivo das dinâmicas nas situações do trabalho (SELLIGMANN-SILVA, 1994).

### 2.1.2. A alienação como estratégia de defesa

Para Freud (2010), o homem percebe o sofrimento em consequência das disposições do organismo, que são defesas contra o sofrimento (FREUD, 2010). Esses dispositivos psíquicos, também chamados de estratégias de defesa contra o sofrimento, têm a propensão de resistir às agressões de determinadas formas de organização do trabalho (DEJOURS, 2011).

A função das estratégias defensivas é atenuar o sofrimento e, quando possível, escondê-lo ao máximo para proteger os trabalhadores dos efeitos maléficos sobre a saúde mental e somática (DEJOURS *et alli*, 1994).

Em outras palavras, se essas defesas forem eficazes conseguirão esconder da própria consciência do trabalhador, com maior ou menor grau, o sofrimento vivenciado (DEJOURS, 2011). Como exemplo, o pai da psicodinâmica citou o caso dos trabalhadores da construção civil que chegam a perder completamente o medo a partir da utilização de defesas de proteção.

As defesas de proteção funcionam pelo meio da alienação (*alienation*) das causas do sofrimento, dificultando a ação no real do trabalho (DEJOURS, 2006b). Caso as fontes do sofrimento aumentem, a defesa poderá falhar e a vulnerabilidade do trabalhador frente ao adoecimento será ampliada. Além das estratégias de defesa de proteção, existe ainda a de exploração e de adaptação (DEJOURS, 1999).

As defesas de adaptação e de exploração, por sua vez, são baseadas na negação do sofrimento e na submissão aos desejos da instituição. Os trabalhadores que adotam estes tipos de defesa procuram acatar as demandas da organização do trabalho, incluindo seu modo de pensar e agir (DEJOURS, 1999, 2013).

Mesmo havendo estes três tipos descritos de defesa por Dejours, para efeito desta pesquisa, elas serão consideradas semelhantes, pois não se encontraram na teoria psicodinâmica, exemplificações que esclarecessem diferenças significativas entre elas.

Considera-se relevante o que as estratégias de defesa têm em comum. Sua utilização contra o sofrimento depende da interrelação entre a subjetividade do indivíduo que trabalha, do saber fazer e do coletivo de trabalho (MENDES, MORRONE, 2002).

### *2.1.3. Estratégias coletivas de defesa*

A subjetividade envolve a história de vida e a estrutura psíquica deste sujeito; o saber fazer se refere a um tipo de capacidade que ajuda o trabalhador a regular e a sobreviver ao que está prescrito pela organização do trabalho. Já o coletivo de trabalho refere-se às regras que constituem as relações entre os indivíduos dentro do espaço organizacional (MENDES; MORRONE, 2002).

Tais regras se formam da técnica e de uma dimensão ética, em que o sujeito tem uma noção do que é justo ou injusto, estando essas normas e esquemas de regulação mais no âmbito dos valores, julgamentos da estética e da qualidade do trabalho (MENDES; MORRONE, 2002).

Existem estratégias de defesa coletivas e as individuais. As estratégias de defesa individuais são mecanismos pelos quais o trabalhador busca modificar, transformar e minimizar a percepção da realidade que o faz sofrer, tais como conformismo, individualismo, negação de perigo, agressividade, passividade, entre outras (DEJOURS, 1999).

As estratégias coletivas de defesa são específicas da profissão. Dejours (1999) relata estudos clínicos que puderam descrever estratégias coletivas de defesa de trabalhadores da construção civil, no exército, entre enfermeiras, médicos, pilotos, entre operadores de usinas nucleares, entre outros.

A diferença entre uma estratégia de defesa individual e coletiva está no fato de que a primeira continua sem a presença física do objeto, que se encontra interiorizada. Ao passo que a coletiva está amarrada à presença de condições externas e se sustenta no consenso de um grupo específico de trabalhadores (DEJOURS, 1999).

Essas defesas permitem que o trabalhador permaneça em uma “normalidade sofrente” (DEJOURS, 2006a). A normalidade é, pois, um acordo entre o sofrimento e as estratégias de defesa individual e coletiva, e não supõe ausência de sofrimento.

Ao contrário, é necessário manter um estado de normalidade com o sofrimento, como resultado de uma luta violenta entre as exigências do trabalho e a ameaça de desestabilização psíquica e somática (DEJOURS, 2006a).

As estratégias de defesas coletivas, fundadas na cooperação entre os sujeitos são clinicamente observadas, mas o sofrimento coletivo não existe, pois não existe corpo coletivo. Assim, o sofrimento é sempre individual e singular.

Definindo que o sofrimento não pode ser eliminado, Dejours (1993, 1999) lança para a Administração o desafio de criar um ambiente para que os próprios trabalhadores gerem os sofrimentos deles.

Provoca os administradores a olharem para o prazer no trabalho como produto derivado do sofrimento humano nas organizações (DEJOURS, 1993, 1999, 2006a). E, mais, afirma que para bem gerir e administrar pessoas, é preciso assumir o risco de escutar (DEJOURS, 1999).

Para que os sujeitos trilhem caminhos em direção à emancipação do sofrimento patogênico, Dejours (2011) sugere a criação de espaços coletivos - espaços de discussão<sup>2</sup> - no trabalho, que possibilitem a negociação e a construção de acordos de trabalho, reforçando a existência dos coletivos através da intersubjetividade - intersubjetividade coletiva<sup>2</sup> (KARAM, 2007; SZNELWAR *et alli*, 2011).

---

<sup>2</sup>Espaço de discussão ou espaço público é o lugar onde a palavra pode acontecer, possibilitando a intersubjetividade coletiva. Ambos são conceitos habermasianos, integrados à psicodinâmica do trabalho (KARAM, 2007).

A construção do espaço público mobiliza a responsabilidade e as qualidades individuais dos trabalhadores, assim como exige um tipo específico de administração: a participativa (DEJOURS, 1993).

## **2.2. Uma pesquisa em Psicodinâmica do trabalho**

Dejours descreveu um método específico para a pesquisa em psicopatologia (posteriormente renomeada de psicodinâmica) em 1988, no livro *Prazer e sofrimento no trabalho* (DEJOURS *et alli*, 1994), e reforçou a metodologia em suas obras posteriores, incluindo a mais recente, de 2011: *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*.

Para uma pesquisa com metodologia da psicodinâmica acontecer, deve inicialmente existir uma demanda oriunda de um grupo de trabalhadores não institucionalizados, de um grupo sindical, de alguns trabalhadores inicialmente isolados ou de um comitê de empresa (DEJOURS, 2011).

A demanda é condição *sine qua non* para que ocorra a pesquisa. Depois do acolhimento da demanda dos trabalhadores, dar-se-á início à pré-pesquisa, que é a preparação da pesquisa, com alguns objetivos específicos a serem atingidos: um deles é reunir informações sobre o processo de trabalho por meio do acesso a documentos técnicos, científicos e econômicos (DEJOURS, 2011).

Outro passo é visitar a empresa em diferentes setores e horários, para ter uma base completa sobre o ambiente de trabalho, pois este representa papel importante na expressão do sofrimento e prazer no trabalho – a chamada atividade prescrita do trabalho (DEJOURS, 2011).

Em seguida, Dejours (2011) orienta que se deve proceder a uma investida na organização real do trabalho, ou seja, entender as situações conflituosas do trabalho, as negociações concretas, a história das lutas, das greves, os ritmos de trabalho, entre outros – que constrói a atividade real do trabalho.

Após este levantamento, é iniciada a pesquisa propriamente dita, que deve ocorrer em lugar identificado com o trabalho, como o restaurante ou cantina da empresa, uma sala de reuniões dos trabalhadores, sindicato. É imprescindível a participação de um grupo de trabalhadores na preparação e nos objetivos da própria pesquisa (DEJOURS, 2011).

Dejours (2011) estabelece também o passo a passo do início da pesquisa propriamente dita: primeiro com a apresentação dos pesquisadores, informando a formação de cada um, que pode ser psiquiatria ou psicanálise, ou psicopatologia, com prática clínica hospitalar. Depois é dito explicitamente o tema da pesquisa, que é o estudo das relações que pode estabelecer-se entre trabalho e sofrimento psíquico.

Após os procedimentos iniciais, é solicitado que os trabalhadores explicitem sobre os fatos que os levaram à demanda da pesquisa, chegando, então, ao objetivo geral da pesquisa em psicodinâmica do trabalho: conhecer o discurso dos trabalhadores sobre o conteúdo de sua demanda (DEJOURS, 2011).

É importante observar que existe uma metodologia específica para a pesquisa em psicodinâmica do trabalho, que foi descrita acima de forma sucinta. Porém, adentra-se nesta seara com o intuito de descrever as expressões diretas de sofrimento encontradas entre os trabalhadores, assim como as defesas contra o sofrimento no trabalho.

Dejours *et alli* (1994) descrevem uma pesquisa realizada em um Centro de Produção Nuclear (CPN), com o objetivo de analisar o sofrimento dos trabalhadores da unidade de manutenção daquela indústria de processo, a partir da demanda da mesma unidade.

Após dois anos de trabalho de campo, utilizando a metodologia da psicodinâmica do trabalho, Dejours *et alli* (1994) listaram algumas formas de sofrimento que foram percebidas no discurso dos trabalhadores do Centro de Produção Nuclear. Entre elas:

- a) Algumas atitudes agressivas foram percebidas.
- b) Preocupação em relação a algumas situações de trabalho de natureza penosas ou perigosa, que são expostas com mais constância à pressões de ambiente.
- c) Esperas consideradas prolongadas. Para alguns trabalhadores, representa um desmoronamento mental, demonstrando que existe no trabalho pesquisado tensões e mesmo desespero intenso.
- d) Redução considerável das festinhas, reuniões e manifestações coletivas no local de trabalho.

- e) Desconfiança dos colegas de trabalho e medo de boatos.
- f) Desânimo, morosidade e até desencorajamento, repetidamente relatados ao longo da pesquisa de campo.
- g) Sentimento de não reconhecimento dos méritos de cada trabalhador pelos colegas de trabalho e dos superiores hierárquicos.
- h) Vivência de injustiça em relação aos níveis de remuneração.
- i) Conflitos abertos que levam a tensões e sentimentos dolorosos psicologicamente.
- j) Crises no interior de uma equipe ou entre equipes rivais.
- k) Extinção da confiança recíproca, da unidade e da solidariedade.
- l) Desenvolvimento de um individualismo, o que leva a cada trabalhador fechar-se em sua esfera privada.

Esse fechamento individualista é uma espécie de válvula de segurança e também causa de sofrimento nas relações de trabalho. Sinal de uma desordem das ligações afetivas e profissionais entre os trabalhadores (DEJOURS, 2011).

As estratégias de defesa contra o sofrimento dos trabalhadores pesquisados da indústria de processo também foram detalhadas por Dejours *et alli* (1994). São elas:

- a) Negação das responsabilidades.

O primeiro procedimento defensivo incide em se desfazer das responsabilidades, não mais tomar iniciativas e remeter as decisões às hierarquias superiores, se atendo restritamente às execuções.

- b) Atitude de fechamento em uma autonomia máxima.

Contrário à negação das responsabilidades, também foi percebido. Mesmo frente aos escalões superiores, o trabalhador em sofrimento escolhe o silêncio, o segredo e até a imprudência: cada um por si, ocasionando dificuldades reais de trabalho. Outro resultado dessa tática do segredo é a desconfiança sistemática, em que a pessoa tende a interpretar tudo como hostilidade dos outros contra si.

- c) Individualização máxima do sofrimento.



Também foi descrita a estratégia que consiste em enfrentar o sofrimento em silêncio e só verbalizá-lo no consultório médico. A individualização máxima do sofrimento é um vestígio de que as estratégias de defesa coletivas não são mais eficazes.

d) Não se dirigir ao superior imediato.

Passando diretamente ao nível superior, o trabalhador coloca o chefe direto em uma posição desconfortável.

e) Recusa a cumprimentar os colegas.

Mais radical, porém também encontrada, a estratégia do trabalhador em sofrimento é de recusa a cumprimentar os colegas, que além de evitar o conflito, opta em não mais falar com os colegas de trabalho.

f) Evitar os momentos de discussão.

Trata-se de uma defesa contra o sofrimento muito particular, onde o trabalhador evita os momentos de discussão e favorece as ocasiões onde a fala não é materialmente possível.

Trata-se de uma espécie de engajamento na ação e no ativismo, tanto mais intenso quanto mais ele permitir, ao final, não pensar mais, não refletir mais e mesmo não mais perceber o sofrimento. [...] É assim que alguns lutam contra a tensão e o sofrimento no trabalho. [...] Mais eles agem, menos eles discutem... (DEJOURS *et alli*, 1994, p. 91).

Entende-se que a descrição é um tipo de estratégia que leva o trabalhador à negação do sofrimento e na submissão aos desejos da instituição, assim como à alienação às tensões do trabalho.

De acordo com Sennett (2012), diante de algo que gera conflito, a atenção do sujeito fica presa mais em questões imediatas do que numa visão de expectativa. Em outras palavras, quando falta a crença de que se pode agir para resolver um problema, o pensamento é suspenso e a atenção focal permanece.

Neste estado, Sennett (2012) declara que o sujeito agirá repetidas vezes em volta das circunstâncias imediatas, com a sensação de que é necessário fazer alguma coisa, mesmo que não faça. É um estado emocional em que o trabalhador se sente preso, sem conseguir chegar a nenhum lugar.

Por fim, como conclusão geral da pesquisa realizada na Central de Produção Nuclear, Dejours *et alli* (1994) confirmaram a especificidade da relação entre sofrimento psíquico e organização do trabalho, mostrando que a organização real do trabalho é resultado da negociação entre os trabalhadores.

Esta negociação passa pela questão da racionalidade comunicacional, colocando a construção do espaço público como ponto fundamental para que os trabalhadores possam gerir o próprio sofrimento, beneficiando o sujeito e produzindo sentido no lugar de defesas (DEJOURS *et alli*, 1994).

Para gerir o próprio sofrimento, Dejours *et alli* (1994) ressaltam que o trabalhador precisa reconhecer os aspectos enigmáticos do trabalho não dominados pela organização prescrita do trabalho, com as recíprocas dificuldades; e enxergar o sofrimento que compromete para cada um assumir suas responsabilidades para a manutenção do processo de trabalho.

Acredita-se que a metodologia desenvolvida em psicodinâmica do trabalho é interessante e produz efeitos positivos para os trabalhadores envolvidos e, conseqüentemente, na organização do trabalho.

Porém, a metodologia sugerida por Dejours é inviável para o presente estudo, pois este não nasceu de uma demanda de trabalhadores e pretende escutar ex-trabalhadores bancários. Além disso, entende-se que a metodologia proposta por Dejours foca excessivamente na clínica da psicodinâmica como solução.

Entretanto, conforme se detalha no capítulo 3, referente aos métodos e técnicas de pesquisa, o discurso será o instrumento para o tratamento dos dados das entrevistas com o público-alvo, o que assenta com o que a psicodinâmica sugere.

A psicodinâmica do trabalho defende o discurso como a mediação privilegiada da relação intersubjetiva do sujeito e deve ser entendida não como uma seqüência de palavras, mas como uma atitude implicada no ato de pensar sobre si (DEJOURS, 2011).

### **2.3. Patologias da solidão**

Sinais cada vez mais frequentes de sofrimento no trabalho são observados por meio de defesas como a alienação psíquica e a individualização do homem no trabalho. Dejours (2011) salienta que não são as estruturas psíquicas individuais que estão cada dia mais frágeis, mas sim a destruição das estratégias coletivas de defesa que estabelece uma perda significativa de recursos para a saúde.

Exemplos claros do enfraquecimento das formações coletivas, conforme Dejours (2011), são as crises nas estruturas sindicais por toda a Europa. Inclusive na França que, apesar de sua tradição operária, hoje é o país com menor nível de sindicalização da Europa.

O pai da psicodinâmica aponta que, além das estratégias coletivas de defesa, todas as formas basais de solidariedade estão em processo declínio. “Diante dos constrangimentos do trabalho, todos se encontram, psicologicamente, cada dia mais só” (DEJOURS, 2011, p. 25).

Para Bauman (2001), a incerteza do presente faz com que os homens percam a autoconfiança, que é o sentimento que acalma o homem, que faz com ele sinta que está no presente. Esse detrimento da autoconfiança é uma influente energia individualizadora, que separa no lugar de prender. O interesse comum fica cada vez mais distante.

O trabalho passa a ser um espaço temporário, de curto prazo e sem perspectivas firmes ou certas, tornando os laços intersubjetivos entre os trabalhadores, fracos, fluidos, enfraquecidos (BAUMAN, 2001).

Dejours (2011) acusa que o assédio moral sempre existiu no trabalho, os patrões sempre perseguiram os trabalhadores. O que mudou foi a consequência patológica oriunda dessas perseguições, por consequência da falta de solidariedade.

Quando o homem se sente sozinho é muito mais difícil suportar a injustiça do que quando pode contar com a solidariedade dos colegas de trabalho. “Todas as novas patologias relacionadas com o trabalho, hoje, são, antes, patologias da solidão” (DEJOURS, 2011, p. 26).

Conforme Dejours (2011), trabalhar é, antes de produzir, viver junto; o que pressupõe respeito e atenção em relação ao outro. O trabalho é o espaço onde se realiza o aprendizado da democracia.

Se a democracia entre os colegas no trabalho fracassa, se a solidariedade se desestrutura, a consequência inevitável é a individualização no homem, o recolhimento do espaço privado. “O individualismo é uma derrota, não um ideal” (DEJOURS, 2011, p.26).

Sennett (2012) percebeu o mundo do trabalho moderno como espaço para a falsa cooperatividade, onde as pessoas encenam um sorriso cativante para sobreviverem. Onde o caráter do sujeito é corroído, principalmente as qualidades de caráter que unem os seres humanos entre si e dão a cada um deles um senso de identidade.

Barsade e Ozcelik (2012) ressaltam que a solidão, por ser parte da condição humana, muitas vezes é considerada problema pessoal, mas que os administradores deviam vê-la como uma questão organizacional. Em estudo recente realizado com 650 trabalhadores, Barsade e Ozcelik desvendaram que a solidão reduz a produtividade nas tarefas individuais ou coletivas (GONÇALVES, 2012).

Como sugestões para combater o isolamento, Ozcelik afirma que possibilitar espaço para discussão dentro do ambiente corporativo, mesmo que seja uma pausa para o café podem promover ligações interpessoais que diminuem a solidão e ajudam as pessoas a trabalhar (GONÇALVES, 2012).

### CAPÍTULO 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

“A pesquisa empírica só tem sentido se admitirmos de antemão que a realidade é mais complexa que a teoria, o que implica, necessariamente, que o trabalho de campo faça surgir novas questões não contempladas no corpus abstracto geral.”

(Teixeira Lopes)

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, pois estuda a intersubjetividade (HEGEL, 1936), neste caso, da relação do trabalhador com os colegas de trabalho. Não se trata, portanto, de uma pesquisa sobre a relação institucional como do trabalho com a organização.

Quanto ao propósito, trata-se de uma pesquisa interpretativa, pois o objetivo teórico da investigação é compreender e interpretar o sentido afetivo das relações intersubjetivas do trabalhador.

Quando o objeto é a realidade humana, “o sujeito não se encontra diante de uma realidade estranha, mas diante de si mesmo, porque homem é quem indaga e homem é que é indagado” e compreender é, “determinar as possibilidades de descrever ou de antecipar o que seus objetos comportam” (ABBAGNANO, 1998, p.159), nesse caso, os trabalhadores e suas relações no trabalho.

Ressalta-se que no percurso desta pesquisadora, foi realizado um estudo com bancários por meio de uma abordagem quantitativa e como resultado, publicou-se um artigo em revista, com algumas respostas e outra série de questionamentos que foram sugeridos para estudos posteriores (PINHEIRO *et ali.*, 2012).

Entre eles, foi proposto dar voz aos sujeitos pesquisados, em busca de compreender os mecanismos que atuam nos processos de defesa contra o sofrimento, incluindo o de negação do mal-estar no trabalho. Dessa forma, justificou-se a escolha da análise de discurso para o tratamento dos dados, atendendo à demanda de pesquisa.

Godoi (2010) escreveu que a análise de discurso permite focar os processos sociais como processos de produção de signos, reconstruindo os sentidos dos discursos e dos interesses dos sujeitos. Godoi (2010) argumenta que no uso da metodologia da análise do discurso no campo organizacional é frequentemente identificado discursos onde os sujeitos tentam esconder-se, pouco colaborando para a pesquisa.

Por isso, encara-se a análise de discurso como um desafio da pesquisa, cujos argumentos adotam sentido em relação aos atores que os enunciam, fazendo sentir a necessidade de ir além do discurso manifesto; levando em consideração o conteúdo experiencial do discurso: o contexto.

Além disso, como citado na discussão das referências, Dejours (1999) provoca os administradores, afirmando que é preciso assumir o risco de escutar para bem gerir pessoas, reforçando a importância da escuta para o bom funcionamento da organização do trabalho.

A definição da amostra será dada pelo critério da investigação centrada na teoria e mais especificamente na saturação teórica que é uma estratégia habitual definida por Glaser e Strauss (1967) para o encerramento da amostra de um grupo (GODOI; MATTOS, 2010).

Porém, como não há como prognosticar com exatidão o tamanho e o tempo necessários à saturação, é necessário utilizar o critério de limitação de tempo, caso não seja alcançado antes do tempo disponível para a pesquisa de campo, a saturação.

Saturação ou redundância significa que na pesquisa de campo, à medida que o pesquisador vivencia casos análogos, ele obtém confiança empírica de que colheu dados necessários para a pesquisa e não mais encontrará informações adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento do tema (GODOI, MATTOS, 2010).

O uso desse critério possibilita o confronto sistemático entre a pesquisa de campo e o desenvolvimento teórico e, de acordo os autores que o definiram, imprime rigor ao processo de amostragem qualitativa.

Algumas medidas foram tomadas, como sugerem Godoi e Mattos (2010), visando à acessibilidade aos pesquisados e a uma melhor condição de realização da entrevista, conforme descritas adiante.

1. A viabilização do acesso ao espaço onde se encontram os sujeitos em potencial: contou-se com a indicação de contatos pessoais, com o cuidado de diversificar os possíveis respondentes, ou seja, que fossem diferentes pessoas indicando distintos entrevistados, a fim de encontrar perfis, bancos e histórias diversas.

2. A maior redução possível do impacto da presença do pesquisador como sujeito externo ao ambiente social do entrevistado: a pesquisadora é ex-bancária.

3. A minimização da interferência do entrevistador no processo de atividades do sujeito: experiência no percurso da entrevistadora, com pesquisas anteriores.

4. A preparação de uma sistemática de continuidade da presença dos pesquisados ao momento de entrevista: por meio dos pré-testes foi possível definir o tempo aproximado da entrevista.

Foi também cuidado que o entrevistado não tivesse trabalhado diretamente com a pesquisadora, visando reduzir uma possível resistência ou inibição nas respostas.

Ressalta-se que o detalhamento dos métodos e técnicas de pesquisa visa a uma melhor adequação a singularidade de cada trabalho, mas é importante ressaltar que é durante a pesquisa que o método se constrói (GODOI, MATTOS, 2010).

A fonte é de ex-bancários, pois entende-se que o trabalhador estaria desprovido de algumas defesas contra o sofrimento, presentes quando ele está ligado ao ambiente organizacional, de acordo com Dejours (2011, 1999) e Dejours *et alli* (1994).

Pesquisas (PINHEIRO *et alli*, 2002; MOREIRA *et alli*, 2008) sugerem que o trabalhador pesquisado enquanto frequenta o locus do trabalho utiliza de estratégias defensivas, negando a realidade opressora que o cerca, objetivando suportar as pressões do trabalho.

Dessa forma, optou-se por escolher como fonte de pesquisa o ex-bancário que pediu demissão, por tratar-se de um trabalhador que se desligou do ambiente de trabalho por escolha. Pretendeu-se com isso, reduzir as defesas de negação do sofrimento presentes nos trabalhadores. Aposentados não foram selecionados, pois o vínculo financeiro ainda pode ser um fator de negação do mal-estar vivenciado.

Outro motivo que reforçou a escolha do ex-bancário foi que se o sofrimento é inerente ao trabalho e esta pesquisa buscou descrever e interpretar as estratégias de defesa contra esse sofrimento, desligar-se de um trabalho pedindo demissão é utilizar a saída do trabalho como última estratégia de defesa, o que deve conferir a este ex-bancário vivência para falar sobre as estratégias de luta contra o mal-estar no trabalho.

Os pesquisados são ex-funcionários de bancos da cidade de Fortaleza-Ceará e o critério de escolha foi não probabilístico, por acessibilidade e disponibilidade. O plano de coleta de dados, inicialmente, foi a entrevista padronizada aberta que, de acordo com Godoi e Mattos (2010), é caracterizada pelo uso de uma lista de questões ordenadas e compostas igualmente para todos os pesquisados, contudo de respostas abertas.

A fim de caracterizar o público-alvo da pesquisa, considerou-se relevante discorrer acerca do trabalho bancário brasileiro. Para isso, definiu-se a utilização de publicações de fontes secundárias na tentativa de evitar um viés de leitura dos dados primários por parte desta pesquisadora tendo em vista a fácil manipulação dos números nas referidas fontes primárias.

Optou-se por colher informações a partir das publicações do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE –, sobre o ramo de atividade serviços – estabelecimentos bancários, de 2006 a 2013, acerca do trabalho bancário brasileiro.



As informações foram analisadas sob o ponto de vista das pressões sofridas pelos trabalhadores em função dos salários e da geração dos postos de trabalho, dispostas por temas variados que não aparecem, necessariamente, descritos anualmente.

### **3.1. Caracterização da fonte de dados: o trabalho bancário brasileiro**

O setor bancário brasileiro<sup>3</sup>, a partir da década de 1990, ganha maior relevância no mundo todo, ao mesmo tempo em que se depara com uma série de problemas decorrentes da forte concorrência do setor (LARANJEIRA, 1997).

Um dos resultados foi a significativa dispensa de pessoal. Segundo o Boletim do Banco Central do Brasil, a diminuição dos postos de trabalho bancário no período 1989-1996 foi de cerca de 40% (LARANJEIRA, 1997).

Antes da automação bancária brasileira, iniciada na década de 1990, a natureza do trabalho, seu produto e o *status* da função de bancário tinha uma imagem de importância para a sociedade (GRISCI; BESSI, 2004).

A partir das mudanças das décadas seguintes houve também uma transformação no perfil do profissional: do bancário com domínio sobre todo o processo de trabalho do banco, com perspectiva de carreira e dono de um respeitável *status* social, a um funcionário fragmentado em tarefas simples e repetitivas (GRISCI; BESSI, 2004).

O trabalho bancário passou a ser imprevisível e instável devido às contínuas reestruturações do trabalho e, por isso, adquiriu uma lógica de transitoriedade, antes tido como uma atividade para a vida toda.

O Presidente da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da Central Única dos Trabalhadores – CONTRAF/CUT –, Carlos Cordeiro (2013) salienta que o mundo do trabalho vem passando por densas transformações no Brasil. A implantação de novos modelos de produção, as mudanças tecnológicas e a concorrência exagerada alteram conceitos de gestão e causam violentos impactos na vida dos bancários.

---

<sup>3</sup>Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos –DIEESE (2006), por setor bancário, entende-se as empresas que se enquadram em uma das seguintes classes da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE): 65218 – Bancos Comerciais, 65226 – Bancos Múltiplos (com carteira comercial), 65234 – Caixas Econômicas, 65315 - Bancos Múltiplos (sem carteira comercial), 65323 – Bancos de Investimento.

Cordeiro (2013) acusa que nas instituições financeiras, onde os lucros não param de crescer, as condições de trabalho pioraram. A política de demissões, a rotatividade e o corte de empregos nos bancos privados sobrepesam o serviço e ocasionam estresse, adoecimento e saída de muitos bancários, evidenciando que a saúde do trabalhador não está no foco das empresas (CORDEIRO, 2013).

### 3.1.1. Redução dos salários médios de admissão frente aos salários de demissão

A Nota Técnica do DIEESE (2006) de outubro de 2006 declarou que quanto aos salários médios de contratação e desligamento do setor bancário, ao longo dos 18 meses estudados (de janeiro de 2005 a junho de 2006), os salários médios de admissão foram inferiores aos salários de demissão, conforme gráfico 1.

**Gráfico 1. Média salarial dos demitidos e desligados no setor bancário – Em R\$**



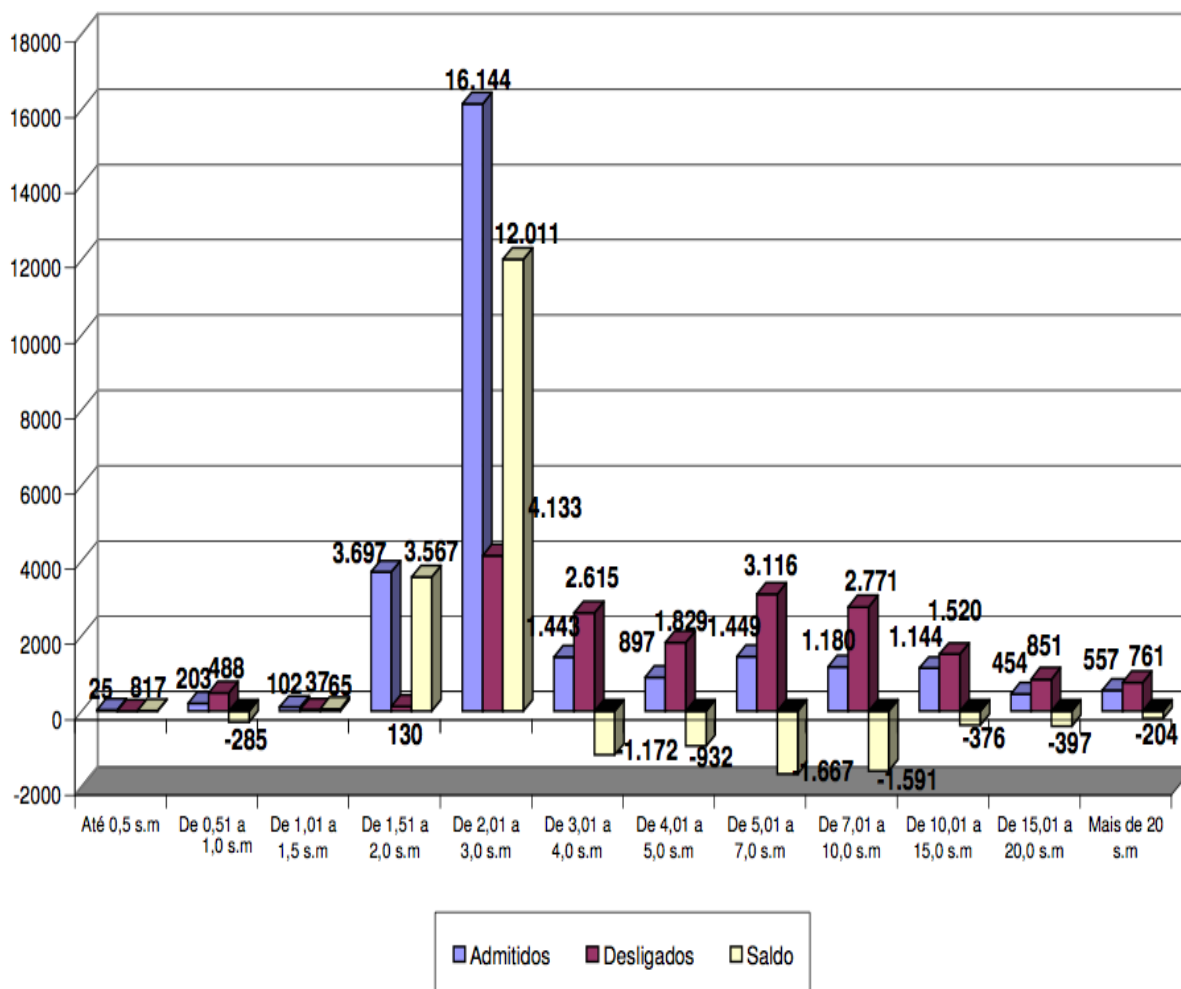
Fonte: MTE. CAGED

Elaboração: Subseção DIEESE – CONTRAF-CUT

Em 2010, também houve redução dos salários médios de admissão frente aos salários de demissão. Na pesquisa do emprego bancário do DIEESE (2010) sobre o primeiro semestre de 2010, o total de admitidos no Brasil, no setor bancário, foi de 11.053, já os desligamentos totalizaram 8.213. Dessa forma, o saldo do emprego no setor foi positivo em 2.840 vínculos empregatícios.

Quanto à remuneração média das pessoas admitidas, o valor foi de R\$ 27.309. Os desligamentos somaram 18.261. Dessa forma, o saldo do emprego no setor foi positivo em 9.048 vínculos empregatícios. A remuneração média dos admitidos foi de R\$ 2.187,76, diante de R\$ 3.531,15 dos desligados, o que representa diferença de 38,04% (DIEESE, 2010).

**Figura 3. Admitidos, desligados e saldo de ocupações no setor bancário por faixa de remuneração – 1º semestre de 2010**



Fonte: MTE/CAGED

Elaboração: Subseção DIEESE – CONTRAF-CUT

O saldo positivo do emprego situa-se nas faixas até 3,0 salários mínimos, com destaque para a faixa de 2,01 a 3,0 salários mínimos, que registrou um saldo de 12.011 postos de trabalho no período estudado, conforme expresso na figura 3 (DIEESE, 2010).

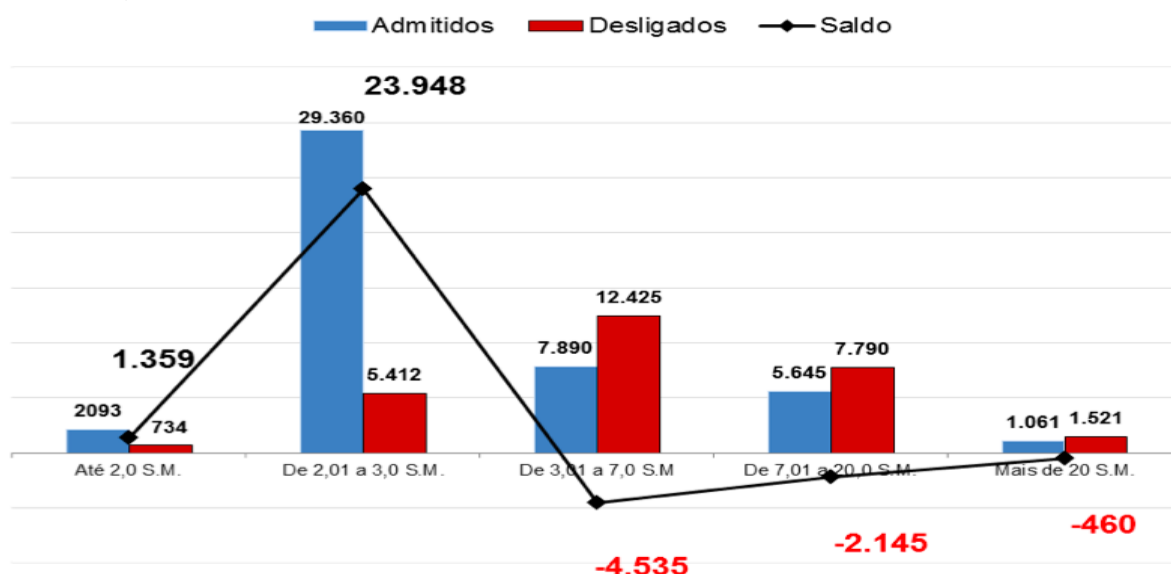
A partir daí todas as zonas apresentam saldo negativo de emprego, com destaque para a faixa de 5,01 a 7,0 salários mínimos. Isso se deve ao fato da maioria das admissões (59,12%) terem ocorrido na faixa de 2,0 até 3,0 salários mínimos, e os desligamentos estarem mais distribuídos pelas faixas superiores de remuneração (DIEESE, 2010).

Em 2010, o emprego formal cresceu de forma vigorosa em praticamente todos os setores de atividade econômica no Brasil. No setor bancário, não foi diferente. Em termos percentuais, o crescimento foi de 5,19%. Nos 12 meses de 2010, o saldo de emprego foi positivo, resultado que contrasta com o saldo negativo apresentado em 2009 (DIEESE, 2011).

Porém, a demissão de funcionários com remuneração acima da média do setor, associada à contratação de novos trabalhadores, que recebem um salário 37,57% inferior, tem impacto restritivo sobre a massa salarial total. A alta rotatividade nos bancos, portanto, permite que haja expansão do emprego, sem que isso implique no crescimento da massa de salários (DIEESE, 2011).

Nas publicações do DIEESE, o que chama a atenção é a diferença média de remuneração entre admitidos e desligados em todos os anos em que este quesito foi abordado. De janeiro a setembro de 2011, os admitidos receberam cerca de 38% a menos do que os desligados (DIEESE, 2011).

**Gráfico 2. Admitidos, desligados e saldo de ocupações no setor bancário por faixa de remuneração – janeiro a setembro de 2011**



Fonte: MTE/CAGED

Elaboração: Subseção DIEESE – CONTRAF-CUT

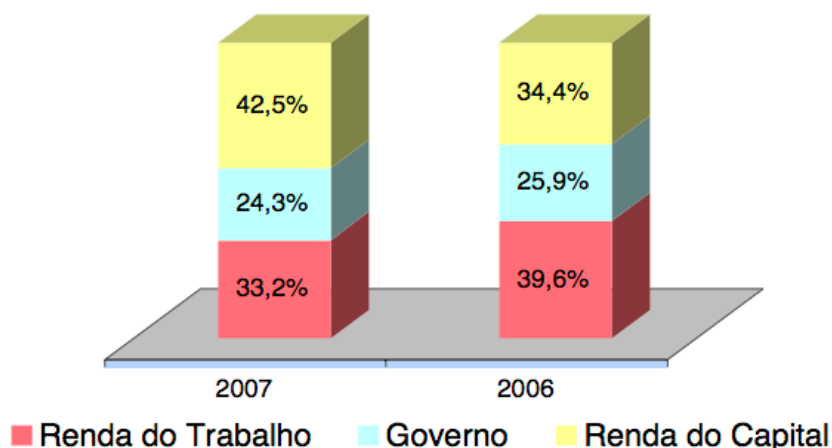
As faixas de remuneração de até 3,0 salários mínimos tiveram saldo positivo e totalizaram 26.666 novos postos de trabalho. O maior saldo de empregos foi registrado para a faixa de remuneração entre 2,01 e 3,0 salários mínimos. Contudo, todas as faixas salariais acima de 3,0 salários mínimos tiveram saldo negativo de geração de empregos (DIEESE, 2011).

Durante a década de 1990, o estoque teve queda de 46%, sobretudo devido ao processo de reestruturação produtiva que atingiu diversos setores da economia brasileira no período. Portanto, é possível caracterizar a última década como um período de sutil recuperação de postos de trabalho (DIEESE, 2012).

### 3.1.2. Aumento do lucro no setor bancário brasileiro e redução da renda dos trabalhadores

Em 2008, o DIEESE (2008) lançou a Nota Técnica sobre a geração de riqueza no setor bancário e seu impacto na renda do trabalho. A riqueza gerada no setor bancário, em 2007, representou um crescimento real (acima da inflação) de 41,7% sobre a riqueza de 2006. No mesmo período, a economia nacional cresceu 5,4%.

**Figura 4. Distribuição da riqueza no setor bancário brasileiro – 2007/2006**



Fonte: Relatório social da Febraban/2007 Elaboração: DIEESE

Obs.: Em 2007, os dados são de 150 bancos.

Entende-se renda do trabalho como renda do trabalhador. Como pode ser visualizado no figura 4, os trabalhadores tiveram sua renda reduzida de 39,6% para 33,2% da riqueza. Por outro lado, os investidores ampliaram sua participação de 34,4% para 42,5% (DIEESE, 2008).

A evolução dos gastos gerais com recursos humanos foi o menos expressivo, registrando aumento de 18,8%. Porém, o ganho real foi de apenas 1,5% em relação ao Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), em um setor em que a riqueza gerada obteve um aumento real de 41,7% (DIEESE, 2008).

### *3.1.3. Redução dos postos de trabalho bancário*

Em 2012, a Pesquisa de Emprego Bancário (DIEESE, 2012) registrou forte diminuição da geração de empregos no setor: 84,2% em relação ao mesmo período de 2011. A partir da publicação mais recente do DIEESE (2013) a que se teve acesso, sobre o desempenho dos bancos no primeiro semestre de 2013, o destaque foi o elevado corte de postos de trabalho nos bancos privados.

O último estudo do DIEESE (2013) foi realizado nos seis maiores bancos do Brasil – Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú Unibanco, HSBC e Santander. Esses bancos expandiram suas receitas com a prestação de serviços, mas, apesar disso, reduziram seu quadro de funcionários.

O número de trabalhadores nos seis maiores bancos do país passou de 460.396, em junho de 2012, para 456.203, em junho de 2013, representando queda de 0,9% em 12 meses, em decorrência, principalmente, do corte de postos de trabalho nos bancos privados. Esse processo vem ocorrendo desde meados de 2012 (DIEESE, 2013).

As publicações do DIEESE (2006, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013) apontam para alguns fatores que sugerem pressão do setor sobre os trabalhadores. Dois principais pontos são destacados: o primeiro deles é a redução de postos de trabalho, pois mesmo em anos em que não há diminuição, a ampliação não acompanha o crescimento do setor ou da economia, o que indica sobrecarga de trabalho.

O segundo ponto que pode ser levantado com base das publicações do DIEESE (2006, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013) é acerca da redução da remuneração média das pessoas admitidas em comparação com as demitidas, refletindo no impacto restritivo sobre a massa salarial total dos bancários.

Porém, a rotatividade nos postos de trabalho bancário possibilita que haja ampliação do emprego, sem que isso implique no aumento da massa de salários dos bancários (DIEESE, 2011).

## **CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS EMPÍRICOS**

O objetivo deste capítulo é descrever o mal-estar e as estratégias de defesa utilizadas no trabalho para reduzir o mal-estar, a partir da apresentação dos resultados empíricos.

### **4.1. Em busca da fonte de dados – procurando os ex-bancários**

Obedecendo às medidas sugeridas por Godoi e Mattos (2010) para uma melhor condição de realização da entrevista, foi solicitado para diversos contatos pessoais da entrevistadora, nomes e números de telefone de ex-bancários para a realização da entrevista, durante seis meses.

Nove pessoas indicaram quinze possíveis entrevistados. Desses, dois não foram localizados, cinco demonstraram não querer participar, um era aposentado, um foi demitido e seis foram entrevistados.

Não sendo possível contar com mais tempo para realização desta pesquisa, elemento necessário para atingir o critério de saturação, foi utilizado o critério de limitação de tempo para encerramento da busca da fonte de dados na pesquisa de campo.

No ato do primeiro contato com os ex-bancários, a pesquisadora informou que a entrevista era sobre trabalho bancário e o público escolhido era de ex-bancários, tendo o cuidado de omitir as palavras mal-estar e sofrimento, a fim de não enviesar a pesquisa. Somente no final de cada entrevista, quando os entrevistados perguntavam detalhes acerca da pesquisa era dito sobre o tema mal-estar no trabalho e as estratégias de defesa.

Ainda no primeiro contato, cada entrevistado escolheu onde queria que a entrevista ocorresse. Três foram no trabalho do ex-bancário, dois na casa do pesquisado e uma entrevista ocorreu em uma cafeteria de um supermercado.

Dois pré-testes foram realizados, a fim de avaliar o tempo médio da entrevista e a adequação do roteiro à pesquisa e da lista de perguntas da entrevista padronizada aberta.

A partir dos pré-testes, estimou-se um tempo médio de trinta minutos e percebeu-se a dificuldade de seguir a lista de perguntas para todos os entrevistados. No primeiro pré-teste, foi notória a necessidade de dar para o entrevistador a flexibilidade de formular perguntas diferentes das listadas, durante o processo de entrevista, fazendo com que a entrevista mudasse de padronizada aberta para entrevista baseada em roteiro ainda no ato da primeira entrevista.

Godoi e Mattos (2010) atentam que no campo dos estudos organizacionais, tematização e profundidade precisam estar unidas, portanto é importante a possibilidade do entrevistador inserir outras perguntas, devido à singularidade das histórias e dos perfis dos respondentes, sempre tendo em vista o objetivo geral da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de maio de 2014. No ato da entrevista, inicialmente, a entrevistadora explicou que os nomes do ex-bancário e do banco não seriam expostos na pesquisa e pediu para gravar o processo de entrevista. Todos os respondentes concordaram com as condições.

Depois disso, deu-se início ao preenchimento dos dados de perfil. São eles: sexo, idade, nível de escolaridade, estado civil, última ocupação no banco (antes do desligamento), tempo de profissão no setor bancário, tipo de entidade (pública, privada ou mista) e tempo de desligamento do banco.

No apêndice, está disponibilizado o roteiro de entrevista com as perguntas levadas a campo, mas que, conforme já explicitado, foram feitas de forma flexível. Porém, a entrevistadora buscou seguir os temas conforme abaixo:

1. Motivos da escolha da profissão;
2. A rotina do trabalho;
3. Estratégias para lidar com as situações de mal-estar no trabalho;
4. Atividades além do trabalho;
5. Sugestões para reduzir o mal-estar no trabalho;
6. Motivos do desligamento;
7. Sentimento em relação à saída do emprego;
8. O entrevistado hoje.



Nas seis entrevistas, foi possível fazer pelo menos uma pergunta referente a cada tema. Todas as entrevistas ocorreram de forma tranquila, sem interrupções capazes de atrapalhar a continuidade da presença do pesquisado durante a pesquisa.

## **4.2. Apresentando os ex-bancários**

Segue a descrição do perfil dos entrevistados, antes de iniciar a análise do discurso, a fim de apresentar os ex-bancários ao leitor. Os nomes dos pesquisados foram modificados, obedecendo ao acordo feito no ato da entrevista, com o intuito de deixar o ex-bancário mais à vontade para responder às questões.

Somente o nome do pesquisado e do banco foram substituídos. Todas as outras informações são fiéis as respostas dos pesquisados. As questões têm como referência à época que ocorreu a entrevista (maio de 2014).

O primeiro pesquisado é um homem de 52 anos de idade, casado e é chamado Vinícius. Ele mostrou-se bastante interessado em participar da pesquisa e demonstrou facilidade em falar. Possui nível de escolaridade superior completo, trabalhou em um banco de economia mista por 14 anos e meio, e o último cargo foi gerente de pessoa jurídica. Pediu para sair do banco há 14 anos. O tempo total da entrevista foi de aproximadamente 35 minutos.

A segunda entrevistada, nomeada Tatiane, é uma mulher casada, de 33 anos de idade. Trabalhou no setor bancário privado por 17 anos e há dois anos pediu demissão. Seu último cargo foi de gerente administrativo, apesar de receber como supervisora administrativa. A entrevista teve tempo total de quase 40 minutos. Ela é a única entrevistada que possui nível de escolaridade superior incompleto. Todos os demais são graduados ou pós-graduados.

A terceira entrevistada é tratada como Júlia. Ela tem 32 anos, é solteira, graduada em Terapia Ocupacional e foi consultora de empréstimo consignado por dois anos num banco privado. Demonstrou bastante clareza ao falar sobre o adoecimento durante o trabalho bancário, mas muita resistência em culpar o banco. Pediu demissão há três anos. Tempo da entrevista foi de 42 minutos aproximadamente.

Tiago é o quarto entrevistado, de 28 anos, o mais novo dos ex-bancários pesquisados, portanto. Ele é solteiro e tem experiência em bancos desde o primeiro estágio, totalizando sete anos, sendo cinco deles em banco privado e como último cargo foi gerente de pessoa jurídica.

Tiago possui graduação em Administração e pediu para sair do banco há um ano. Ele foi o mais resumido de todos os entrevistados, com tempo de nove minutos para responder todas as perguntas do roteiro de entrevista. Tiago foi o único pesquisado que disse ter sentido tristeza ao sair do banco. Todos os demais falaram que sentiram alívio.

Sofia, ex-bancária de 34 anos, casada, com nível de escolaridade superior completo e que passou nove anos como bancária, foi a quinta entrevistada e era gerente de pessoa física num banco privado. Pediu para sair do banco há dois meses. Respondeu à entrevista de forma clara e sucinta, totalizando um pouco mais de 11 minutos. Sua fala foi a mais revoltada quanto às pressões para atingir as metas do banco.

Por fim, o sexto entrevistado nominado por Lucas é casado e tem 35 anos. Possui mestrado em Economia e trabalhou por cinco anos em um banco privado como supervisor. Lucas pediu para sair do banco há nove anos. Sua entrevista durou pouco mais de 26 minutos.

#### **4.3. A análise dos discursos dos ex-bancários**

Orlandi (2000) escreveu que a análise de discurso tem um procedimento que exige um ir-e-vir constante entre consulta a fonte de dados, teoria e análise, retomando-se conceitos e noções. Esse processo ocorre ao longo de todo o trabalho de análise.

Foi feita a transcrição das falas dos ex-bancários a partir do áudio gravado no momento das entrevistas. Posteriormente, procurou-se nos discursos dos pesquisados as formas de sofrimento e de estratégias de defesa que foram encontradas por Dejours *et alli* (1994) em pesquisa desenvolvida durante dois anos, a partir das falas dos trabalhadores do Centro de Produção Nuclear, conforme expressa no referencial teórico – 2.2. Uma pesquisa em Psicodinâmica do trabalho.

Para fins de clareza, na tabela 1, está a comparação entre os principais tipos de sofrimentos percebidos por Dejours *et alli* (1994) e a análise do discurso realizada por esta pesquisadora com base nas falas dos ex-bancários.

Dos doze tipos de sofrimento encontrados nos trabalhadores do Centro de Produção Nuclear não foram possíveis de categorizar onze tipos nos discursos dos ex-bancários por não ter aparecido ou por ter sido apenas citado, sem necessariamente consistir como um mal-estar para os entrevistados. Apenas um tipo de sofrimento foi percebido em ambas as pesquisas: f) Desânimo, morosidade e até desencorajamento.

**Tabela 1. Análise do discurso dos ex-bancários – procurando as formas de mal-estar encontradas por Dejours *et alli* (1994)**

<b>Tipos de sofrimento percebido no discurso dos trabalhadores do Centro de Produção Nuclear*</b>	<b>Análise do discurso dos ex-bancários</b>
a) Algumas atitudes agressivas	Não foi possível categorizar
b) Preocupação em relação a algumas situações de trabalho de natureza penosas ou perigosa	Não foi possível categorizar
c) Esperas consideradas prolongadas	Não foi possível categorizar
d) Redução considerável das festinhas, reuniões e manifestações coletivas no local de trabalho	Não foi possível categorizar
e) Desconfiança dos colegas de trabalho e medo de boatos	Não foi possível categorizar
<b>f) Desânimo, morosidade e até desencorajamento</b>	<b>Categorizado como estratégia de defesa: recusa à ascensão no emprego ou aversão ao trabalho do banco</b>
g) Sentimento de não reconhecimento dos méritos de cada trabalhador pelos colegas de trabalho e dos superiores hierárquicos	Não foi possível categorizar
h) Vivência de injustiça em relação aos níveis de remuneração	Não foi possível categorizar
i) Conflitos abertos que levam a tensões e sentimentos dolorosos psicologicamente	Não foi possível categorizar
j) Crises no interior de uma equipe ou entre equipes rivais	Não foi possível categorizar
k) Extinção da confiança recíproca, da unidade e da solidariedade	Não foi possível categorizar
l) Desenvolvimento de um individualismo	Não foi possível categorizar

\*Pesquisa realizada por Dejours *et alli* (1994)

Fonte: Elaborado pela autora

Porém, os ex-bancários expressaram outras formas de mal-estar, como: *muito trabalho, acúmulo de funções, trabalho pesado, rotina corrida, rotina exaustiva, pressão psicológica, metas abusivas, vender a todo custo, obrigado a vender um produto, metas exorbitantes, medo de demissão, insegurança no trabalho bancário, medo do futuro ou de ser descartado.*

Não sendo possível criar categorias apenas com base nos sofrimentos listados por Dejours foi feita a análise de discurso criando categorias independentemente da teoria, a fim de atender ao objetivo da pesquisa, conforme será detalhado posteriormente.

O mal-estar listado como f) Desânimo, morosidade e até desencorajamento, repetidamente relatados ao longo da pesquisa de campo; foi encontrado como um tipo de estratégia de defesa contra o mal-estar no trabalho bancário.

O mal-estar que foi encontrado em ambas as pesquisas foi categorizado separadamente como estratégias de defesa: *desânimo* foi classificado como *recusa à ascensão no emprego*; e *desencorajamento* de trabalhar novamente em ambiente bancário foi categorizada como aversão ao trabalho do banco.

**Tabela 2. Análise do discurso dos ex-bancários – procurando as formas de estratégias de defesa contra o sofrimento encontradas por Dejours *et alli* (1994)**

<b>Tipos de estratégias de defesa percebidas no discurso dos trabalhadores do Centro de Produção Nuclear*</b>	<b>Análise do discurso dos ex-bancários**</b>
a) Negação das responsabilidades	Não foi possível categorizar
b) Atitude de fechamento em uma autonomia máxima	Não foi possível categorizar
<b>c) Individualização máxima do sofrimento</b>	<b>Categorizado como estratégia de defesa: adoecer</b>
d) Não se dirigir ao superior imediato	Não foi possível categorizar
e) Recusa a cumprimentar os colegas	Não foi possível categorizar
f) Evitar os momentos de discussão	Não foi possível categorizar

\*Pesquisa realizada por Dejours *et alli* (1994)

Fonte: Elaborado pela autora

Na tabela 2, está à lista dos principais tipos de estratégias de defesa contra o mal-estar no trabalho percebido por Dejours *et alli* (1994) e a análise do discurso realizada por esta pesquisadora com base nas falas dos ex-bancários.

Dos seis tipos de estratégias encontrados nos trabalhadores do Centro de Produção Nuclear, apenas um tipo foi percebido em ambas as pesquisas: c) *Individualização máxima do sofrimento*; que consiste em encarar o mal-estar em silêncio e só verbalizá-lo na clínica médica: é um vestígio de que as estratégias de defesa coletivas não são mais eficazes (DEJOURS *et alli*, 1994).

Para que fosse possível uma categorização mais adequada com os discursos dos ex-bancários, a estratégia listada por Dejours como c) *Individualização máxima do sofrimento*, foi classificada como a estratégia de defesa adoecer.

#### 4.3.1. *Categorias de causas de mal-estar no trabalho*

Em todas as falas dos pesquisados, foi citado algum indício de sofrimento, reforçando o pressuposto desta pesquisa. Considera-se mal-estar ou sofrimento no trabalho aquilo que o trabalhador sente ou percebe de forma negativa como resultado de uma imposição da organização do trabalho ao trabalhador.

Na presente pesquisa, interpretou-se como mal-estar aquilo que o ex-bancário falou sobre determinações indesejáveis que o trabalho exercia sobre o bancário. Elencou-se três categorias de causas de sofrimento a partir das falas dos ex-bancários: excesso de atividades; pressão psicológica para atingir as metas e instabilidade no emprego.

##### **a) Excesso de atividades**

A categoria *excesso de atividades* surgiu a partir das falas dos ex-bancários que expressaram sobre questões como: *muito trabalho, acúmulo de funções, trabalho pesado, rotina corrida, rotina exaustiva*.

Todos os seis entrevistados falaram sobre excesso de atividades. Foram selecionados trechos que explicitam esta categoria de mal-estar:

Assim que eu entrei eu trabalhei em uma agência bem pequena na cidade de Missão Velha aqui no interior e a gente trabalhava muito, muito pesado mesmo (...), eu ia trabalhar de seis da manhã até seis da noite. (Vinícius)

Sábado ou domingo, às vezes eu ia pra agência para pintura, manutenção de agência, essas coisas todas é a gente que fica responsável. Então a gente acumula muitas funções e não recebe pra isso. Nem hora extra podia fazer muito, por que eu tinha que dar exemplo aos outros funcionários de não fazer extra, dava aquele tempo, passava-se o cartão e ficava na agência, tempos e tempos e tempos e perdia a hora. (Tatiane)

Fazer simulação, visitar cliente, liberar contrato, assinatura de gerente. A rotina era exatamente assim. Não tinha... eu cansei várias e várias vezes de não tirar minha hora de almoço (...) porque na realidade tinha obrigações pra fazer. (Júlia)

Eles sobrecarregavam muito uma agência com muitos clientes para poucos funcionários. (Tiago)

Eu trabalhava de nove as seis, chegava em casa super-estressada e era assim: chegar no banco, bater o ponto e dê-lhe a ligar vender produto, vender produto, vender produto... era rotina assim, o dia inteiro nisso. (Sofia)

Os bancos geralmente trabalham com um quadro de funcionários bastante enxuto, então você tem uma rotina bastante exaustiva, né? (...) você trabalha muito mais do que o seu horário de estágio. Pra você ter uma ideia, na época do Banco A (*nome do banco omitido pela pesquisadora*), eu era quatro horas de estágio, mas eu trabalhava oito e não sou, não era remunerado por isso, né? (...) o banco pede, ordena que você bata o ponto antes e você continua trabalhando. (Lucas)

De forma clara, por meio dos diferentes discursos, foi possível a construção da categoria excesso de atividades. Muitas outras falas expressaram esse mal-estar, reforçando o que as publicações do DIEESE (2006, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013) apontaram. A redução de postos de trabalho indica sobrecarga de atividades, pois mesmo em anos em que não há diminuição dos postos, a ampliação não acompanha o crescimento do setor ou da economia.

#### **b) Pressão psicológica para atingir as metas do trabalho**

Na categoria pressão psicológica para atingir as metas do trabalho, apenas o Lucas não expressou este mal-estar. Os outros cinco ex-bancários falaram algo sobre: *pressão psicológica, metas abusivas, vender a todo custo, obrigado a vender um produto, metas exorbitantes:*

Você tinha que empurrar uma coisa pra um cliente que ele não tava precisando, mas você tinha que atingir uma meta e era obrigado a vender um produto, que você era obrigado a fazer certas coisas que nem você gostava nem o cliente. (...) você não podia deixar de cumprir uma ordem, e por outro lado você se sentia constrangido do mal-estar de estar forçando uma coisa. (Vinícius)

Eu ia dormir preocupada, pensando no próximo dia, se tinha alguma coisa pra resolver. Eu já ficava: "amanhã tem isso", eu já não conseguia relaxar, dormir sabe? Ficava tensa até a hora de ir trabalhar quando chegava lá que não dava pra resolver ou outro problema aí você voltava pra casa ainda devastada. (...) eles cobram, cobram, cobram, mas eles não te dão suporte para você exercer aquilo bem-feito. (Tatiane)

Eram cobranças diárias que hoje eu fazia 200 mil, quanto eu ia entregar no próximo mês, quanto eu ia entregar no mês que vem, quanto eu ia entregar? (Júlia)

O que eu menos gostava era da pressão psicológica por vendas (...) quando chegava com as metas exorbitantes que te davam na tua mão e você tinha que bater essa meta até o final do dia. Isso era o que me apavorava no serviço bancário. (Tiago)

Era cobrança demais, umas metas assim abusivas, coisa assim de outro mundo! Parecia assim que o banco queria que a gente não batesse... pra não pagar comissão, porque era uma coisa assim horrorosa! (...) Todo lugar que tem vendas é claro que tem cobranças, é claro que tem metas. Umas mais difíceis, umas mais fáceis, né? Mas no banco era tudo ridículo (...), totalmente abusivo. Era assim desgastante, sabe? Desgastante! E toda hora, o superintendente, o superior passando e-mail, cobrando e cobrando e vamo lá e ligação, horrível! (Sofia)

As falas que definiram a categoria de mal-estar *pressão psicológica para atingir as metas do trabalho* eram carregadas de revolta, mas já era esperado pois as publicações do DIEESE (2006, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013) sugeriram pressão do setor sobre os trabalhadores.

### c) Instabilidade no emprego

Nesta categoria, apenas os homens explicitaram algo que se relacionasse com: *medo de demissão, insegurança no trabalho bancário, medo do futuro ou de ser descartado*:

Era muita gente sendo demitida na época, muita gente sendo transferida à força, digamos assim, contra a vontade, isso gerou um clima muito pesado lá na época. (Vinícius)

Eu gostava do que eu fazia, eu gostava da profissão, mas eu não me sentia seguro por ter um emprego privado. (...) Saí por que passei num concurso público e o banco ser uma empresa privada e me sentir mais seguro em um concurso público. (Tiago)

O banco tem uma rotatividade muito grande e (...) enxerga as pessoas como um exército de massa de trabalho que pode ser trocado a bel prazer, né? (...) A partir do momento em que o seu chefe, a empresa, enxerga você dessa forma, você se torna descartável (...). Então, quando você se enxerga dessa forma, você fica com medo do seu futuro dentro daquela empresa. (Lucas)

Apesar de não ter sido uma categoria expressa por todos, com base nas publicações do DIEESE foi possível esperar a existência desse mal-estar. A rotatividade nos postos de trabalho bancário é alta e, mesmo que haja ampliação do emprego, isso não implica no aumento da massa de salários dos bancários, devido a redução da remuneração média das pessoas admitidas em comparação com as demitidas (DIEESE, 2011).

Ainda em consonância com a categoria de mal-estar *instabilidade no emprego*, Bauman (2001) alertou que o trabalho passa a ser um espaço transitório e sem expectativas exatas, tornando os laços entre os trabalhadores, frouxos, fluidos.

#### 4.3.2. Categorias de estratégias de defesa contra o mal-estar no trabalho

Dejours (2011) indicou que as estratégias de defesa são mecanismos pelos quais o trabalhador busca modificar, transformar e minimizar a percepção da realidade que o faz sofrer.



A partir das falas dos ex-bancários, contempla-se como estratégias de defesa contra o mal-estar no trabalho, as reações que os ex-bancários tiveram frente às situações de sofrimento no trabalho. Encontra-se quatro categorias de estratégias de defesa anteriores à estratégia de sair do trabalho. São elas: desesperar-se, recusa de ascensão no emprego, atender à demanda do trabalho e adoecer.

Encontraram-se três tipos de estratégias pós-desligamento contra o mal-estar vivenciado no trabalho bancário. São elas: ter um trabalho estável, aversão ao trabalho bancário e trabalhar com o que gosta.

### **a) Desesperar-se**

Desesperar-se foi uma categoria designada para expressões das falas dos ex-bancários como: *choro, não querer ir trabalhar, desespero*.

Quatro pesquisados atenderam a esta categoria. Apenas nas falas do Tiago e do Lucas não foi encontrada a estratégia de desespero para lutar contra o mal-estar no trabalho bancário:

Eu acho que trabalhar assim, se sentido violentado, todo o dia, você se sente muito mal, e eu tava sentindo um pouco disso, de certa forma foi uma das razões de eu ter saído e muitos colegas, porque eles estavam se sentindo violentados.(...) Ninguém trabalha só por dinheiro, quando amanhece o dia e você ir de cara fechada para o trabalho é um negócio pesado! (Vinícius)

Eu absorvia muito; chegava em casa chorando, que não queria ir no outro dia. (Tatiane)

Eu não acordava mais feliz. Eu, chegava o domingo, eu já tava desesperada. Domingo à tarde, pra chegar domingo à noite na hora do Fantástico, parece mentira... quando dava boa-noite, eu digo assim... "Deus, amanhã eu tenho que vim"... eu já tava indo trabalhar dessa forma. (Júlia)

Estressadíssima, estressadíssima! (...) chegava num domingo de tarde eu já me desesperava sabendo que na segunda eu ia ter que tá lá, bater metas. (Sofia)

Esta categoria de estratégia de defesa corrobora com o que Sennett (2012) teorizou. O desespero é um estado emocional onde o trabalhador se sente preso, sem conseguir chegar a lugar nenhum.

Diante de um situação que gera conflito, a visão do sujeito fica presa mais em questões imediatas do que numa perspectiva de futuro. Nesses momentos, o sujeito agirá reiteradas vezes em volta das circunstâncias imediatas, com a sensação de que é necessário fazer alguma coisa, mesmo que não faça (SENNETT, 2012).

### **b) Recusa de ascensão no emprego**

A partir das falas de todos os seis entrevistados, foram encontradas estratégias de defesa que montaram a categoria de recusa de ascensão no emprego, antes da estratégia de pedir o desligamento do trabalho, indicando que o pedido de demissão não foi uma ação impulsiva.

Os discursos que indicaram esta categoria são marcadas por acontecimentos em que o bancário: *pediu para sair em um momento de crescimento profissional, recusou-se a assumir um cargo hierarquicamente superior ao que exercia, não quis ser promovido e planejou cautelosamente a saída do banco:*

Eu estava em um momento de ascensão muito grande (...). Se já é desconfortável você receber coisas, para mim a “violentação” seria maior ainda, por que ao mesmo tempo eu ia ser pressionado eu iria ter que pressionar pessoas a fazerem coisas que eu não concordava. No auge eu saí. Na hora que eu estava melhor (profissionalmente), estava extremamente incomodado, eu saí sem perspectiva imediata de nada. (Vinicius)

Quando eu tirei umas férias, quando eu voltasse das minhas férias eu fui meio que intimidada: “você vai assumir Maracanaú”, então eu disse: “Eu não quero”. Então veio um monte de gente da agência para conversar, dizendo que eu não poderia dar uma resposta assim, que eu ficaria muito mal vista no banco, que não viam com bons olhos quem não aceitava uma proposta assim, uma promoção. (Tatiane)

Eu comecei a não querer mais aquilo para minha vida. (...) Eu lembro que quando eu entrei no banco, a minha ansiedade era pra eu ser gerente (...) e com o decorrer do tempo, eu comecei a ver que não era aquilo que eu queria. E eu tava já com medo pelo tempo que eu já tava de banco de ser promovida. E eu não queria. (Júlia)

Com quatro anos de banco eu vi que ali eu não conseguiria viver o resto da vida e comecei a estudar, fui me planejando até passar em um concurso e sair. (Tiago)

Eu vinha analisando isso há meses, né? Conversando com o meu marido. A gente guardou um dinheirinho. E aí quando chegou no meu limite, eu saí! (Sofia)

Bom, quando eu enxerguei isso (que o banco descartava os funcionários), eu comecei a estudar pra concurso. Foi aí que me motivou a dar o pontapé inicial pra que eu conseguisse sair do banco com uma outra proposta de emprego. (Lucas)

O que Dejours *et alli* (1994) listaram como *desânimo, morosidade e até desencorajamento* foi expresso pelos entrevistados de forma diversa. O desânimo e o desencorajamento dos ex-bancários foram consequências dos sofrimentos no trabalho. O desânimo foi aqui categorizado como um tipo de estratégia de defesa que levou à recusa de ascensão no emprego.

Não foi encontrada morosidade por parte do trabalhador que, ao contrário, atendia à demanda do trabalho, conforme categoria de estratégia de defesa *atender à demanda do trabalho*, detalhada em seguida.

### **c) Atender à demanda do trabalho**

Todos os ex-bancários buscaram lidar com os sofrimentos ligados ao trabalho, trabalhando mais. Esta categoria foi eleita a partir de falas que indicaram atitudes no trabalho como: *procurar sentido nas metas, trabalhar mais, atingir as metas, tentar vender de acordo com a necessidade do cliente, fazer o máximo, utilizar a energia toda no trabalho*:

A gente tentava procurar no meio do leque de produtos um que, ainda que ele não estivesse necessitando, fosse uma coisa boa para ele. (Vinicius)

Eu sempre fiz o máximo. (...) chegou um momento de eu quase perder o horário do ônibus. Se fosse outro diria: “Não me dão suporte, amanhã eu resolvo, vou-me embora”. Eu ia pras paradas de Maracanaú chorando e com medo, mas eu só saía do banco quando eu tivesse feito as minhas atividades. (...) eu sempre deixava qualquer coisa, mas para o trabalho eu não faltava de jeito nenhum. Nunca faltei. (Tatiane)

Então era cobrança, tudo, e eu sempre queria atingir, eu sempre tava dando o gás, eu sempre queria tentar obter resultados máximos em tudo que eu fazia. (Júlia)

No trabalho eu tentava dividir com a equipe as metas e tentava fazer o possível para atingir, essas metas vinham do diretor do banco, então quando chegava à agência a gente tinha que cumprir. (Tiago)

(...) telemarketing, quando abria a agência, quando o cliente chegasse a gente ter que vender, então era o dia inteiro vendas. (Sofia)

(...) saía do banco às sete e meia, oito horas da noite e ter que estudar à noite, então chegava o momento em que eu ficava dormindo na sala de aula (...) eu realmente não tinha força, não tinha energia pra fazer isso.

#### **d) Adoecer**

Quatro pesquisados falaram alguma situação em que a saúde estava em risco ou que efetivamente adoeceram, como: *sentir palpitação, falta de ar, situações de estresse (CID 10)<sup>4</sup>, infecção urinária, precisar tomar calmante.*

Apenas o Vinicius e o Tiago não expressaram defesas sobre adoecimento:

O trabalho de banco é muito estressante, (...) eu vi o meu pai na UTI e eu disse: “se eu continuar no banco daqui a alguns dias vai ser eu que vou tá ali infartada”. (Tatiane)

---

<sup>4</sup> A cada estado de saúde é atribuída uma categoria única à qual corresponde um código CID 10 – Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde. No caso dos descritos pelos entrevistados, encontrou-se o referente ao R46.6 “Inquietação e preocupação exagerada com acontecimentos “estressantes”.

Eu não tinha tempo de ir ao banheiro. Eu tinha tempo, mas era uma negligência minha! Não era que o banco me proibia, certo? Nenhum momento (o banco dizia) você não vai, você não vai almoçar... não! Eu tinha tempo de almoço, eu tinha tempo de ir pro banheiro, eu tinha tempo de tudo! Só que muitas vezes eu não ia, tava correndo pra um cliente, tava resolvendo contrato de outro e aí eu comecei a adoecer. eu comecei a adoecer literalmente! (...) Mas, a minha infecção era tão séria que eu fazia xixi nas calças. Prendia, prendia, prendia, a chegar ao ponto de sair do banco com vontade fazer xixi, não fiz, não ter feito e fiz xixi no elevador do meu prédio. Toda de terno, toda, toda, toda, toda... (Júlia)

Eu me sentia o tempo inteiro com aquela sensação de falta de ar, com palpitação porque era cobrança e eu (...) tava no meu limite mesmo. Num dava mais. Tomando calmante... enfim! (...) eu já tava tendo taquicardia de tanto desespero, de tanto estresse, sabe? (Sofia)

Chegou em determinado momento onde o meu estresse já estava no limite com algumas coisas que estavam acontecendo. (Lucas)

A estratégia de defesa que Dejours *et alli* (1994) classificou como *individualização máxima do sofrimento* foi percebido em alguns dos ex-bancários como forma de adoecimento dos pesquisados, que expressavam o sofrimento no consultório médico.

Furtado (2005) esclareceu que o trabalho pode ser percebido tanto como modo de buscar a felicidade e de fugir do sofrimento quanto, paradoxalmente, de adoecer. Mesmo em trabalhos considerados como modelos da normalidade, por vezes, mostram seu potencial patológico.

#### **e) Ter um trabalho estável**

Após a saída do emprego, os três pesquisados homens buscaram e conquistaram a estratégia de defesa categorizada como ter um trabalho estável, contra o mal-estar que os mesmos três tinham no trabalho que era a instabilidade do emprego bancário.

Eu tinha a perspectiva de fazer um concurso na época que eu saí (...). Ai eu fiz o municipal, passei. (Vinicius)

Passei num concurso público e o banco por ser uma empresa privada e me sentir mais seguro em um concurso público. (Tiago)

Foi justamente estudando pra concurso que resolvi minha vida nesse sentido. (Lucas)

Esta estratégia de defesa pode ser alicerçada pelo que Bauman (2001) escreveu sobre a liquidez da relações humanas. Ter um trabalho estável pode fortalecer os laços intersubjetivo entre os trabalhadores, contra o sofrimento causado por um trabalho transitório e sem expectativas concretas.

#### **f) Aversão ao trabalho bancário**

Após a saída do banco, três pesquisados alegam não quererem trabalhar mais em banco: Tatiane, Júlia e Lucas. Sofia pretende não mais trabalhar fora de casa o resto da vida.

Não estou trabalhando. Eu acho que eu fiquei um pouco traumatizada, com medo de ter um outro trabalho e ser do mesmo jeito. Apesar dos outros terem sido uma maravilha, mas é incrível como esse marcou demais. Depois do banco eu fiquei com esse medo (...) eu nunca tive medo de nada e depois do banco eu fiquei. Acho que foi um trauma adquirido. (Tatiane)

Não quero trabalhar em banco. Não é por discriminação, é uma questão de escolha. (Júlia)

(A vida está) maravilhosa! 100% mãe, não tenho mais diarista... Eu mesmo faço a limpeza da casa com o maior prazer. Eu tava doida pra lavar um banheiro (risos), (...) se eu pudesse, até eu morrer, eu não trabalharia fora, eu queria me dedicar a casa, as minhas filhas. (Sofia)

Em nenhum momento (...) me arrependi de ter saído do banco. (...) Eu fui chamado, teve um amigo que conseguiu um cargo de gerência, de chefia no banco e me chamou pra voltar e eu não quis. Assim, foi uma decisão (..) – de muitas outras eu me arrependo – dessa, especificamente, não (risos). (Lucas)

O sofrimento que Dejours listou como *desencorajamento* foi aqui categorizado como um tipo de estratégia de defesa que levou à *aversão ao trabalho bancário*.

A *aversão ao trabalho bancário* parece advir da diminuição da autoconfiança, que é o sentimento que acalma o homem, que faz com ele sinta que está no presente. Esse enfraquecimento da autoconfiança é uma influente energia individualizadora, que separa no lugar de prender (BAUMAN, 2001).

Decidir ausentar-se e não fazer parte de uma equipe de trabalho é um exemplo de separação, de individualização do trabalhador, pois o trabalho é um meio de interação com outros homens (BAUMAN, 1998; DOURADO *et alli*, 2008; SENNETT, 2012).

### **g) Trabalhar com o que gosta**

Três ex-bancários alegaram que trabalham com atividades que gostam, como uma estratégia contra o mal-estar no trabalho seguida após a saída do banco. A partir das falas, foi criada a categoria trabalhar como que gosta.

Então (eu gosto) mais de uma função que eu consiga realizar aquilo que eu desejo que é fazer bem feito e ver o cliente satisfeito. São as duas coisas que eu me realizo hoje.

(Vinícius)

Em agosto eu comecei a trabalhar em posto de saúde, que é o que eu verdadeiramente gosto... trabalhar com gente, com a comunidade, enfim... e aí eu vi que mesmo eu ganhando pouco eu estava feliz. (...) é o que eu amo, amo, amo, amo... mesmo. Eu não tenho problema nenhum de ficar sábado, de deixar as minhas coisas pelo que eu verdadeiramente amo.

(Júlia)

A rotina de trabalho aqui é muito melhor, aqui eu consigo desenvolver qualquer tipo de trabalho sem pressão (...). Um local muito bom de se trabalhar, você tem liberdade pra realizar trabalhos, propor trabalhos, propor soluções, coisa que no banco a gente não tinha. Então, nesse ponto, você se sente melhor utilizado. (Lucas)

Os entrevistados que optaram por *trabalhar com o que gosta*, atenderam a uma solução proposta por Dejours *et alli* (1994) para lidar com o sofrimento insuportável do ambiente de trabalho: encarar uma reorientação profissional.

## CAPÍTULO 5. DISCUSSÃO DO EMPÍRICO

O objetivo deste capítulo é Interpretar as falas dos pesquisados a partir dos resultados empíricos.

Foi-se a campo sabendo que deparar-se com o mal-estar no trabalho é inevitável (pressuposto dessa pesquisa), mas o trabalho empírico trouxe mais questões que podem ser fonte de outras pesquisas. Percebeu-se que o ato do trabalhador expressar sobre um sofrimento no trabalho, não significa que ele está disposto a lutar contra o fato, ou seja, o trabalhador pode não criar estratégias de defesa.

O que indicou que o pesquisado estava em sofrimento com risco patológico foi a existência de estratégias de defesa, de luta contra o mal-estar no trabalho. Tatiane, Lucas e Júlia desenvolveram seis estratégias de defesa; Vinicius e Sofia expressaram cinco. Tiago, apenas três. A partir dos discursos, percebeu-se que Tiago foi o mais sucinto, o único que disse ter ficado triste em ter saído do banco pois gostava da profissão, o que reforça a ideia de que o sofrimento dele foi em menor nível se comparado com os demais.

Vinicius e Lucas saíram do banco para estudar para concurso e Tiago passou para o concurso da polícia ainda enquanto trabalhava no banco. Na época da entrevista, os três eram funcionários públicos concursados. Diante disso, entende-se que a estratégia pós-desligamento de **ter um trabalho estável** foi eficaz contra o mal-estar no trabalho **instabilidade no emprego**.

### 5.1. Relação entre o mal-estar no trabalho e as estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho

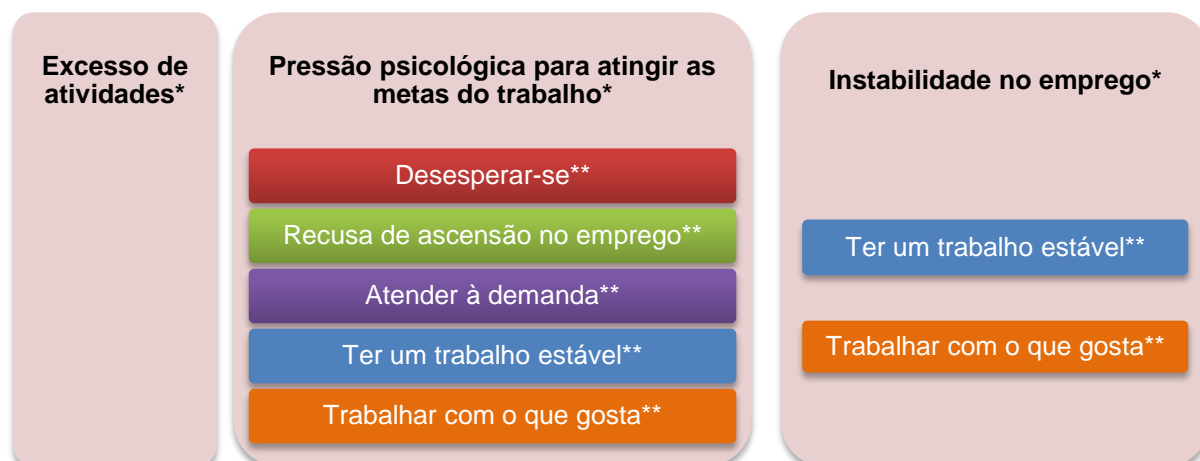
A partir dos discursos dos entrevistados, foram relacionadas as estratégias desenvolvidas para defesa do mal-estar no trabalho com o sofrimento expresso por cada ex-bancário. Para uma melhor explicitação, foi ilustrado um esquema.

#### Vinicius

No discurso de Vinicius, foi possível encontrar as três categorias de mal-estar no trabalho bancário e cinco categorias de estratégias de luta contra o sofrimento no trabalho, conforme o esquema abaixo.



**Figura 5. Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala do Vinícius.**



\*Categorias de mal-estar

\*\*Categorias de estratégias de defesa

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de Vinicius expressar sobre o mal-estar categorizado como *excesso de atividades*, ele demonstrou conformismo e as estratégias de defesa que ele falou utilizar não demonstraram lutar contra este sofrimento. Diante desta interpretação, percebe-se que o reconhecimento de um sofrimento no trabalho por parte do trabalhador pode não ser uma questão que mereça atenção.

Em outras palavras, mesmo Vinicius expressando que o trabalho bancário possui excesso de atividades, esse fato não gerou sofrimento capaz de produzir estratégias de defesa.

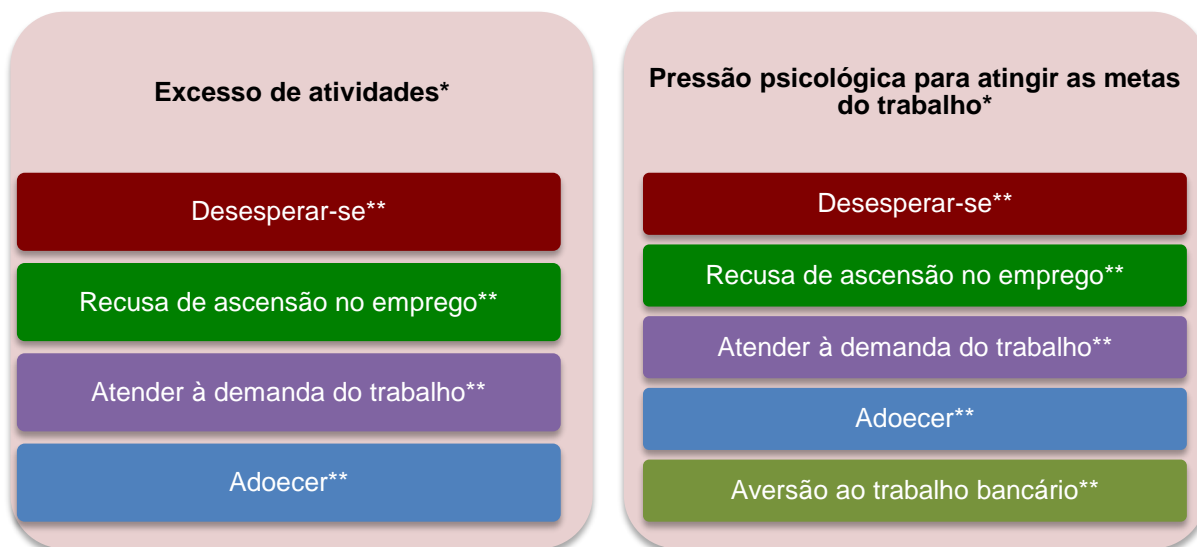
O mal-estar no trabalho categorizados como *pressão psicológica para atingir as metas do trabalho* foi enfrentado com as estratégias de defesa pré-desligamento *desesperar-se*, *recusa de ascensão no emprego* e *atender à demanda do trabalho*, e pós-desligamento *ter um trabalho estável* e *trabalhar com o que gosta*.

O mal-estar no trabalho de Vinicius nomeado como *instabilidade no emprego* foi combatido por meio das estratégias pós-desligamento *ter um trabalho estável* e *trabalhar com o que gosta*.

## Tatiane

Na entrevista de Tatiane, ela não expressou insegurança em relação ao emprego no banco, por isso não foi categorizado este mal-estar no discurso dela. Por outro lado, Tatiane reclamou do sofrimento em relação ao *excesso de atividades* e a *pressão psicológica para atingir as metas do trabalho*, duas categorias de mal-estar no trabalho.

**Figura 6. Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala de Tatiane.**



\*Categorias de mal-estar

\*\*Categorias de estratégias de defesa

Fonte: Elaborado pela autora

Para lidar com ambos os sofrimentos que ela sentiu no trabalho bancário, Tatiane desenvolveu quatro estratégias em comum caracterizadas como: *desesperar-se*, *recusa de ascensão no emprego*, *atender à demanda do trabalho* e *adoecer*.

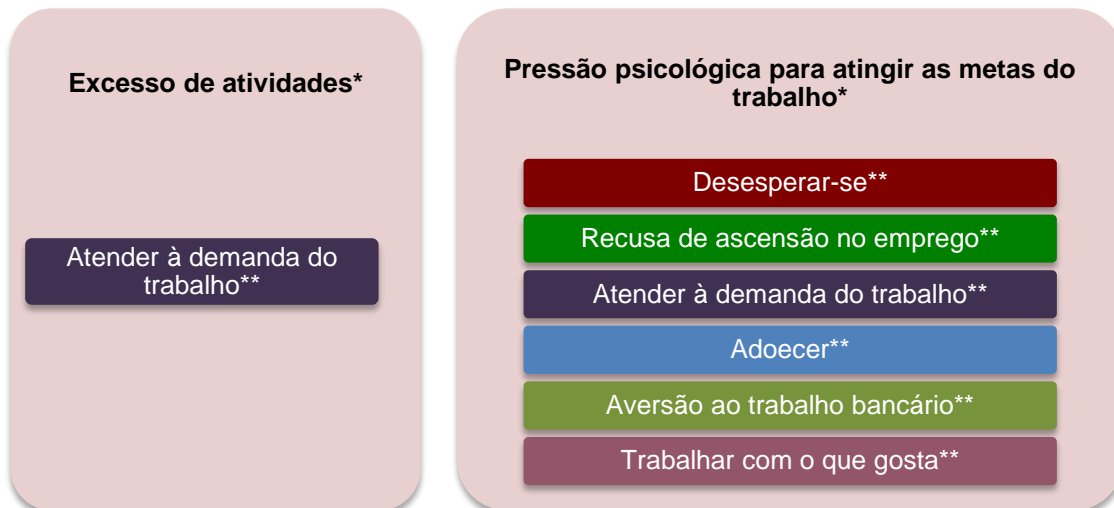
A estratégia de defesa *aversão ao trabalho bancário* deve-se apenas ao mal-estar categorizado como *pressão psicológica para atingir as metas do trabalho*, pois ela expressou muito gosto por trabalhar, deixando claro que o excesso de atividades foi um sofrimento que ela atribui ao trabalho bancário, especificamente, como mostra o trecho abaixo, falado por Tatiane:

Não estou trabalhando. Eu acho que eu fiquei um pouco traumatizada, com medo de ter um outro trabalho e ser do mesmo jeito. Apesar dos outros terem sido uma maravilha, mas é incrível como esse marcou demais. Depois do banco eu fiquei com esse medo. (...) eu sai de casa, minha mãe nem sabia que eu ia atrás de emprego, eu sempre fui muito só, muito independente com relação a isso, eu nunca tive medo de nada e depois do banco eu fiquei. Acho que foi um trauma adquirido. (Tatiane)

## Júlia

Júlia expressou sobre o mal-estar ligado ao trabalho categorizado como *excesso de atividades* e *pressão psicológica para atingir as metas do trabalho*.

**Figura 7. Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala de Júlia.**



\*Categorias de mal-estar

\*\*Categorias de estratégias de defesa

Fonte: Elaborado pela autora

Para o sofrimento *excesso de atividades*, Júlia utilizou a estratégia de defesa categorizada como *atender à demanda do trabalho*, pois a dedicação às atividades laborais era máxima.

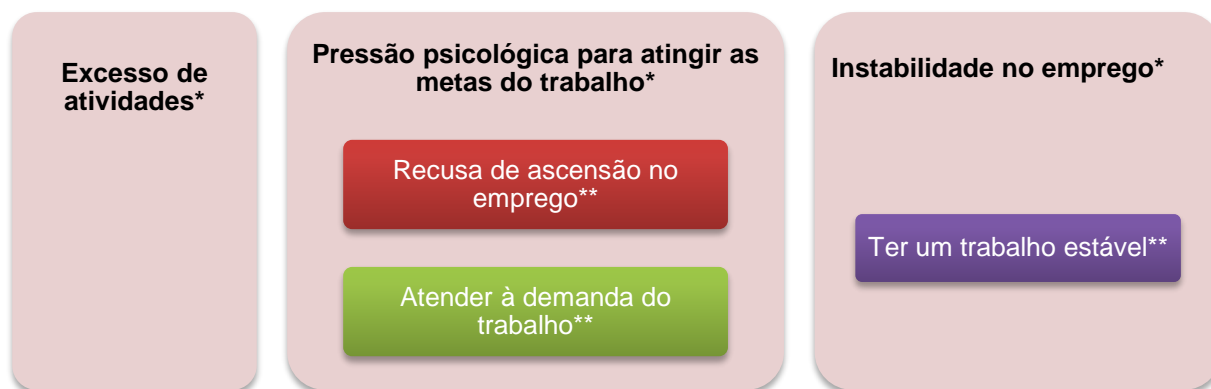
A partir do discurso de Júlia, foi possível interpretar que todas as estratégias de defesa empregadas por ela tinham o intuito de lutar contra o mal-estar *pressão psicológica para atingir as metas do trabalho*. São eles: *desesperar-se*, *recusa de ascensão no emprego*, *atender à demanda do trabalho*, *adoecer*, *aversão ao trabalho bancário* e *trabalhar com o que gosta*.

## Tiago

Assim como ocorreu com Vinicius, Tiago expressou mal-estar sobre o excesso de atividades no trabalho bancário, mas demonstrou conformismo e não utilizou nenhuma estratégia de defesa para lidar com este sofrimento.

Dessa forma, mesmo Tiago expressando que o trabalho bancário possui excesso de atividades, esse fato não gerou sofrimento capaz de produzir estratégias de defesa. O mal-estar excesso de atividades parece não ter potencial patológico.

**Figura 8. Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala do Tiago.**



\*Categorias de mal-estar

\*\*Categorias de estratégias de defesa

Fonte: Elaborado pela autora

Para o sofrimento *pressão psicológica para atingir as metas do trabalho*, Tiago procurava *recusar a ascensão no emprego e atender à demanda do trabalho*, como estratégias de defesa contra o sofrimento no banco.

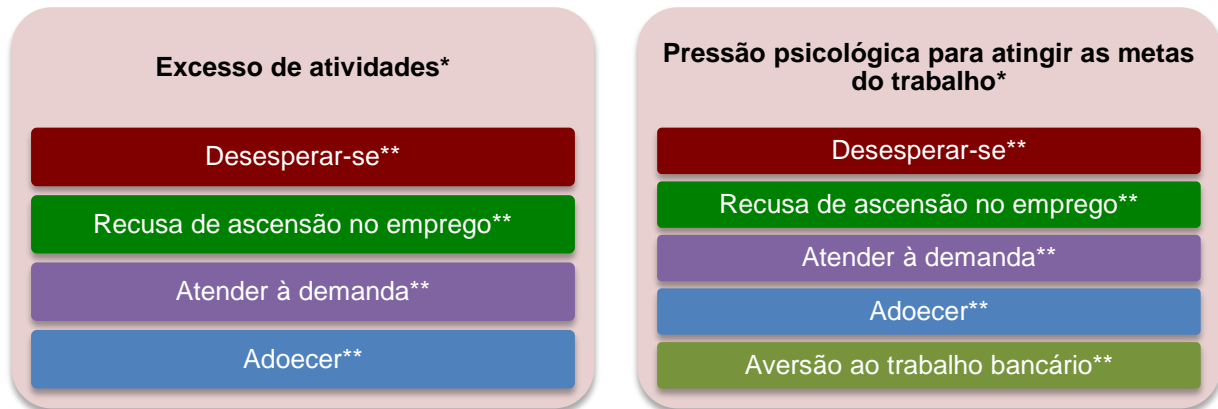
Para o sofrimento *instabilidade no emprego*, Tiago utilizou a estratégia de defesa pós-desligamento *ter um trabalho estável*, através da busca por aprovação em um concurso público.

Tiago inclusive citou a possibilidade de trabalhar como bancário em uma empresa pública, acreditando que assim fosse possível resolver o sofrimento referente à instabilidade do emprego e pressão psicológica para atingir as metas do trabalho.

## Sofia

A partir da fala da ex-bancária Sofia, foi observado que o sofrimento no trabalho categorizado como *excesso de atividades* foi agente para desenvolver as estratégias de defesa *desesperar-se*, *recusa de ascensão no emprego*, *atender à demanda* e *adoecer*.

**Figura 9. Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala de Sofia.**



\*Categorias de mal-estar

\*\*Categorias de estratégias de defesa

Fonte: Elaborado pela autora

O sofrimento *pressão psicológica para atingir as metas do trabalho* teve uma estratégia a mais do que a categoria de mal-estar *excesso de atividades*, que foi a estratégia pós-desligamento *aversão ao trabalho*. Percebe-se que ambos os sofrimentos possuem potencial patológico, devido à existência de várias estratégias de defesa para lutar contra cada mal-estar.

## Lucas

O único pesquisado que não citou a *pressão psicológica para atingir as metas do trabalho* como o mal-estar no trabalho bancário foi o Lucas. Para ele, as questões que geraram sofrimento no trabalho bancário foram a *instabilidade no emprego* e o *excesso de atividades*.

**Figura 10.** Categorias de mal-estar no trabalho bancário e as respectivas defesas contra o sofrimento no trabalho a partir da fala de Lucas.



\*Categorias de mal-estar

\*\*Categorias de estratégias de defesa

Fonte: Elaborado pela autora

Para a *instabilidade no emprego*, Lucas empregou a estratégia de defesa de pré-desligamento: *recusa de ascensão no emprego* e *ter um trabalho estável*, e pós-desligamento: *aversão ao trabalho do banco*.

Já para o mal-estar excesso de atividades, o ex-bancário Lucas buscava lutar contra o sofrimento com as estratégias de defesa pré-desligamento: *atender à demanda do trabalho* e *adoecer*, e pós-desligamento: *trabalhar com o que gosta* e *aversão ao trabalho bancário*.

## 5.2. Outras questões formadas a partir do discurso dos pesquisados

A partir dos temas do roteiro levado a campo, três questões foram levantadas além das categorias da análise de discurso que parecem ter relação com o mal-estar do trabalho bancário.

### a) Motivos da escolha da profissão

O primeiro deles é sobre os motivos da escolha da profissão. Todos os ex-bancários que escolheram a profissão por motivo de **remuneração** foram justamente os que mais demonstraram indícios de mal-estar no trabalho.

Tiago, que saiu do banco para garantir a estabilidade financeira, foi bancário por indicação do colégio que ele estudava na época, por meio de um programa do governo. Durante a entrevista, ele disse:

Gostava do que eu fazia, eu gostava da profissão, mas eu não me sentia seguro por ter um emprego privado. Então muitas vezes eu estudei para Caixa Econômica e Banco do Brasil também. (Tiago)

## **b) Sentimento em relação à saída do emprego**

O empírico também sugere a relação entre o sentimento em relação à saída do banco e o mal-estar vivenciado no trabalho. Sobre o sentimento em relação à saída do banco, os cinco – Vinicius, Tatiane, Júlia, Sofia e Lucas – que tiveram como um dos motivos da escolha da profissão a remuneração, alegaram sentirem alívio quando saíram do banco. Apenas Tiago declarou ter ficado triste.

## **c) Atividades além do trabalho**

Por fim, as atividades além do trabalho parecem ter forte relação com a sensação de mal-estar no trabalho, pois todos os entrevistados alegaram não ter tempo fixo para lazer, principalmente os cinco que demonstraram mais mal-estar.

Todos os entrevistados declararam, que na época que trabalhavam no banco, viviam para o trabalho bancário e não tinham atividades de lazer frequentes, apenas saíam esporadicamente com amigos ou família.

A atividade fixa além do trabalho bancário de Tiago e Lucas era estudar. De Sofia era fazer artesanato para vender. Vinicius disse que às vezes ia jogar bola com os amigos no final de semana e Júlia citou as atividades de casa e passou um ano como síndica do condomínio em que morava. Tatiane vivia exclusivamente para o trabalho, inclusive trancou a faculdade de administração para não prejudicar o rendimento no trabalho.

## CONSIDERAÇÕES E SÍNTESE FINAL

Este estudo buscou responder à seguinte questão de partida: **Quais as estratégias de defesa utilizadas pelo trabalhador contra o mal-estar no trabalho?** Para tanto, após o referencial teórico sobre o trabalho capitalista e o mal-estar no trabalho, e o mal-estar no trabalho a partir da psicodinâmica, foi realizado um trabalho empírico: dar voz aos sujeitos que optaram por se desligar do trabalho.

Na busca da fonte desta pesquisa – ex-bancários que pediram demissão –, dos quinze nomes fornecidos pelos contatos pessoais, onze foram localizados e atenderam ao critério da pesquisa, porém apenas seis aceitaram participar. Os cinco ex-bancários que se negaram a participar da pesquisa optaram pelo afastamento absoluto do assunto da pesquisa expresso no ato do contato telefônico: o trabalho bancário. Este fato sugere que o funcionário desligado também possui defesas contra o sofrimento, achado não foi localizado na teoria dejouriana.

Durante o trabalho empírico é que o método desta pesquisa se construiu, atendendo ao que ressalta Godoi e Mattos (2010), tendo em vista o objetivo geral da pesquisa. Exemplo disso foi a necessidade da mudança do tipo de entrevista: de padronizada aberta para entrevista baseada em roteiro, para dar para ao entrevistador a flexibilidade de formular perguntas diferentes das listadas, devido à singularidade das histórias e dos perfis dos respondentes.

Outro passo imprevisível foi a impossibilidade de criar categorias de sofrimento e estratégias de defesa com base na teoria dejouriana, a partir do discurso dos ex-bancários, devidos às divergências dos resultados encontrados.

Dessa forma, foi feita a categorização como resultado do trabalho empírico e, a partir do empírico, procurou-se consonância com o referencial teórico que estruturou este trabalho. Todos os pesquisados expressaram algum indício de sofrimento no trabalho, reforçando o pressuposto desta pesquisa.

Encontrou-se três categorias de mal-estar no trabalho bancário dos pesquisados: excesso de atividades, pressão psicológica para atingir as metas do trabalho e instabilidade no emprego.



Respondendo a pergunta de partida, têm-se as categorias de estratégias de defesas dos entrevistados para lutar contra o sofrimento no trabalho bancário. São quatro categorias pré-desligamento: desesperar-se, recusa de ascensão no emprego, atender à demanda do trabalho e adoecer; e três categorias pós-desligamentos: ter um trabalho estável, aversão ao trabalho bancário e trabalhar com o que gosta.

Dessa forma, pode-se declarar que o roteiro de entrevista levada a campo, atendeu ao objetivo desta pesquisa, possibilitando por meio da análise do discurso, descrever e interpretar o mal-estar no trabalho e as estratégias de defesa do trabalhador contra esse sofrimento.

Foi percebido que, para os ex-bancários pesquisados, as estratégias de defesas pré-desligamento não foram eficazes contra o mal-estar vivenciado no ambiente de trabalho. Todos procuraram, por exemplo, atender à demanda do trabalho como forma de diminuir o sofrimento. Nenhum logrou êxito com esta tática e acabaram pedindo desligamento.

Outra descoberta da pesquisa foi que o sofrimento vivenciado no ambiente de trabalho produz estratégias de defesas não só enquanto o trabalhador está vinculado ao ambiente laboral, mas também após o desligamento. Dessa forma, encontrou-se estratégias de defesa entre os pesquisados para que o sofrimento vivenciado no banco não se repetisse após a saída do ambiente de trabalho.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa estão em harmonia com os demais estudos citados no referencial teórico, respeitando as diferenças metodológicas e limites de cada estudo.

Sugere-se ampliar os horizontes geográficos com futuras pesquisas e investigar como o roteiro utilizado neste trabalho pode ser aplicado em outras fontes, em outros ambientes de trabalho além do banco, como confirmação dos resultados obtidos nesta pesquisa e também para comparação entre as diversas áreas de trabalho.

Assim como a possibilidade de aplicação na fonte de dados de bancários, mas com a metodologia sugerida por Dejours, da psicodinâmica do trabalho, quando surgir a demanda necessária para a realização da pesquisa conforme exigência dos teóricos dejourianos.

Por fim, declara-se que esta pesquisa possui limitações e os achados valem exclusivamente para a fonte de dados utilizada. A principal contribuição deste trabalho foi dar voz aos ex-bancários e encontrar categorias de mal-estar e estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho a partir do discurso desses próprios entrevistados, confirmando o pressuposto desta pesquisa e levantando mais questões e, junto delas, a necessidade de confirmações sobre o que foi encontrado.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- AQUINO, C. A. B. Tempo, trabalho e novas formas de inserção laboral. In: Izabel Cristina Ferreira Borsoi; Rosemeire Aparecida Scopinho. (Org.). **Velhos trabalhos, novos dias**. Fortaleza: Edições UFC, 2007, v. 1, p. 19-32.
- BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Mal estar no trabalho: do sofrimento ao poder de agir. **Rev. Mal-Estar Subj.**, Fortaleza, v. 11, n. 1, mar. 2011. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-61482011000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482011000100004&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 03 out. 2013.
- BIRMAN, J. **Mal-estar na atualidade**: a psicanálise e as novas formas de subjetivação. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira: 1999.
- BRASIL. Lei das Contravenções Penais - **Decreto Lei nº 3.688** de 03 de outubro de 1941. Brasília, DF. 1941.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. Projetos de Leis e Outras Proposições. Projeto de Lei 4668, de 15 de dezembro de 2004. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=273651>> Acesso em 07 jan de 2014.
- CARMO, Paulo Sérgio do. **A ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 1992.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. CID 10: classificação estatística internacional de doenças e problemas relacionados à saúde. 9. ed. São Paulo: ed. da EDUSP, 2003. 1 CD-ROM.
- CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Tradução Adail Sobral. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- CORDEIRO, Carlos. **Gestão de Pessoas ou de Lucro?** 2013. Disponível em <<http://www.brasil247.com/pt/247/brasil/114587/Gestao-de-pessoas-ou-do-lucro.htm>>. Acesso em 25 de out de 2013.
- DEJOURS, Christophe. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Tradução de FranckSoudant. Selma Lancman e Laerte IdalSzelwar (orgs). Brasília: Paralelo 15. 3. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.
- DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006(a).
- DEJOURS, Christophe, Aliénation et clinique dutravail, Actuel Marx 2006(b)/1, n° 39, p. 123-144.
- DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. Tradução de Maria Irene StoccoBetioli, Maria José Tonelli. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- DEJOURS, Christophe. **Sofrimento, prazer e trabalho**. In: DEJOURS, C. Conferências Brasileiras. Identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999, p. 15-48.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, p.149-173.

DEJOURS, Christophe.; ABDOUCHELI, Elizabeth.; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Tradutores Maria Irene Stocco Betiol et all. São Paulo: Atlas, 1994.

DIEESE. **Admissões e demissões no setor bancário**. Nota Técnica nº 38 - Outubro de 2006. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2006/notatec38SetorBancario.pdf>> Acesso em 01 de abr de 2014.

DIEESE. **A geração de riqueza no setor bancário e seu impacto na renda do trabalho**. Nota Técnica nº 75 - Setembro de 2008. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2008/notatec75valorAdicionado.pdf>> Acesso em 01 de abr de 2014.

DIEESE. **Pesquisa de emprego bancário**. Produzido pelo DIEESE e CONTRAF/CUT. Ano 2, num 06, agosto 2010. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/pesquisaempregobancario/2010/pesquisaEmpregoBancario0810.pdf>> Acesso em 02 de abr de 2014.

DIEESE. **Pesquisa de emprego bancário**. Produzido pelo DIEESE e CONTRAF/CUT. Ano 3, num 11, nov 2011. Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/download/publicacoes/11122125155.pdf>> Aceso em 25 de out de 2013.

DIEESE. **Pesquisa de emprego bancário**. Produzido pelo DIEESE e CONTRAF/CUT. Num 15, dez 2012. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/pesquisaempregobancario/2012/pesquisaEmpregoBancario15.pdf>> Acesso em 2 de abr de 2014.

DIEESE. **Desempenho do bancos 1º semestre de 2013**. 2013. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2013/desempenhoDosBancos1Semestre2013.pdf>> Acesso em 2 de abr de 2014.

DOURADO, Débora. HOLANDA, Luciana. SILVA, Michelaine. BISPO, Danielle. **Há outra possibilidade?** O sentido do trabalho fora do contexto empresarial: questões preliminares. V Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte, 2008.

DUNKER, Christian Ingo Lenz. Mal-estar, sofrimento e sintoma: releitura da diagnósticalacaniana a partir do perspectivismoanimista. **Tempo soc.**, São Paulo, v. 23, n. 1, 2011. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702011000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702011000100006&lng=en&nrm=iso)>. Access on 20 Mar. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20702011000100006>.

ENGELS, Friedrich. **O Papel do Trabalho na Transformação do Macaco em Homem**. 1876. Disponível em: <<http://www.marxists.org/portugues/marx/1876/mes/macaco.htm>>. Acesso em: 30 ago 2013.

FREUD, Sigmund. (1930). **O mal-estar na civilização**. In: Freud, Obras Completas. Tradução Paulo Cesar de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, volume 18, 2010.

FURTADO, L. A. R. **Pela via do sintoma**: da atividade laboral ao trabalho psíquico (Dissertação). Fortaleza, 2005: Universidade Federal do Ceará, 2005.

GODOI, Chistiane K; MATTOS, Pedro L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Chistiane K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da S. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOI, Chistiane K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, Chistiane K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da S. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GONÇALVES, Luiz Roberto. **Solidão afeta equipes de trabalho**. Empregos e Carreiras. Folha de São Paulo. 2012. Disponível em <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/1045275-solidao-afeta-equipes-de-trabalho.shtml>>. Acesso em 24 de abr de 2014.

GRISCI, Carmem L.I.; BESSI, Vânia G.. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. 2004. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n.12, jul/dez 2004, p.160-200.

HELOANI, Roberto; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. Prod., São Paulo , v. 14, n. 3, Dec. 2004 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300009&lng=en&nrm=iso)>. accesson 18 Mar. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132004000300009>.

HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich. **Encyclopedia das ciencias philosophicas**. Rio de Janeiro: Athena, 1936.

KARAM, Heliete. “A gente não tem direito à palavra”. Comentário sobre o fragmento do filme *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés*. In: MENDES, Ana Magnolia (Org.); LIMA, Suzana C. (Org.); FACAS, Emílio P. (Org.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. 1. ed. Brasília: Paralelo 15, 2007.

LAFARGUE, Paul. **O Direito à Preguiça**. 1880. Edição eBooksBrasil.com. Fonte digital. Disponível em: <<http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/direitopreguica.pdf>> Acesso em 03 de set de 2010.

LARANJEIRA, Sônia M.G. **Reestruturação produtiva no setor bancário**: a realidade dos anos 90. Educ. Soc., Campinas , v. 18, n. 61, Dec. 1997. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301997000400006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301997000400006&lng=en&nrm=iso)> Acesso em 27 Out. 2013.

LIMA, M. E. A. Contribuições da Clínica da Atividade para a Segurança no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 32, p. 99-108, 2007.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

MENDES, A.M., MORRONE, C.F. Vivências de Prazer – Sofrimento e Saúde Psíquica no Trabalho: Trajetória Conceitual e Empírica: IN: MENDES, A.M., BORGES, L.O., FERREIRA, M.C. **Trabalho em transição, Saúde em risco**. Brasília: UnB. 2002.

MENDES, Ana Magnolia. ; LIMA, Suzana Canez da Cruz .; FACAS, Emílio Peres (Orgs.) . **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. 1. ed. Brasília: Paralelo 15, 2007.

MODERN TIMES. **Tempos Modernos**. Direção: Charles Chaplin. Elenco: Charles Chaplin, Paulette Goddard. Preto e branco. Legendado. 87 min. EUA: Warner, 1936

MOREIRA, Paloma Machado de; PINHEIRO, Daniel R. de C.; OLIVEIRA, Francisco C. **Entre a justiça e o sofrimento**: um estudo nas empresas do comércio varejista de Fortaleza. In: XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ. 6 a 10 de setembro de 2008. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. **Análise de discurso**: princípios & procedimentos. Campinas: Pontes. 2000.

PINHEIRO, Daniel R. C. ; BOTELHO, Sergio ; BARROS, Tallita. A. V. Vivências de prazer e sofrimento no setor bancário brasileiro. **Revista Eletrônica Mestrado em Administração**, v. v, p. 81-92, 2012.

RAMOS, Guerreiro. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008.

ROSSI, Elizabeth Zulmira ; MENDES, Ana Magnólia ; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares ; ARAÚJO, José Newton Garcia. Sedução e Servidão em um Caso de LER/DORT: diálogo entre a Psicodinâmica do Trabalho e a Sociologia Clínica. **Revista Psicologia Política** (Impresso), v. 09, p. 313-330, 2009.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SILVA, Deonísio. **O trabalho histórico**. Tópico Estilo. 2011. Disponível em <<http://revistalingua.uol.com.br/textos/67/artigo249103-1.asp>> Acesso em 06 jan. 2014.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

SIQUEIRA, Marcus. V. S. Gestão, violência e servidão nas organizações: contribuições da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho. In: MENDES, Ana Magnolia (Org.); MERLO, A. C. (Org.); MORRONE, C. F. (Org.); FACAS, Emílio Peres (Org.); (Org.). **Psicodinâmica e Clínica do Trabalho** - Temas, interfaces e casos brasileiros. Curitiba: Juruá, 2010

SELLIGMANN-SILVA, Edith. Introdução. Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho: marcos de um percurso. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

SZNELWAR, L. I. ; LANCMAN, Selma ; UCHIDA, Seiji . A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social** (USP. Impresso), v. 23, 2011.

UCHIDA, S. Organização do Trabalho: Vivências de sofrimento e prazer. In: Ana Magnólia Mendes; Suzana Canez da Cruz Lima; Emílio Peres Facas. (Org.). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. 1ed.Soradinho-DF: Paralelo 15, 2007.

VILLARI, Rafael Andrés. Da necessidade à demanda: produzindo sujeitos. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília , v. 24, n. 4, dez 2004

Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932004000400004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932004000400004&lng=pt&nrm=iso)> Acesso em 02 abr. 2014.

## APÊNDICE

### ENTREVISTA BASEADA EM ROTEIRO

#### Parte I - Perfil

1. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
2. Idade:
3. Nível de escolaridade:
4. Estado Civil: ( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a)/União Estável  
( ) Separado(a)/Divorciado(a) ( ) Viúvo(a)
5. Ocupação no banco:
6. Tempo de profissão no banco:
7. Entidade: ( ) Pública ( ) Privada ( ) Mista
8. Tempo de desligamento do banco:

#### Parte II – Trabalho bancário

1. Porque você foi bancário?
2. Fale-me um pouco sobre o trabalho que você fazia no banco.
3. E nesse fazer, o que você identificava como mais prazeroso?
4. E menos prazeroso?
5. E nessas atividades não tão prazerosas, o que você considera mais insuportável?
6. Por quê?
7. O que você fazia para lidar com as atividades menos prazerosas?
8. Você conseguia fazer isso sempre?
9. Fale algum exemplo sobre uma atividade menos prazerosa e o que você fazia.
10. Quais as mudanças que você sugere no trabalho que você exercia para reduzir essas atividades menos prazerosas?
11. Quais as razões do seu desligamento do banco?
12. Caso sua saída tenha sido planejada, qual era o plano?
13. Como você se sentiu quando saiu?
14. O que você faz hoje?
15. Por quê?



## **TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS**

## ENTREVISTA BASEADA EM ROTEIRO

Entrevistado: Vinicius

Entrevistadora: Tallita

Data da entrevista: 13/05/14

Entrevista nº: 1

Parte integrante de uma pesquisa acadêmica em Administração, a respeito do trabalho bancário a partir da experiência de ex-bancários

### Parte I – Perfil

1. Sexo: ( ) Feminino ( x ) Masculino
2. Idade: 52
3. Nível de escolaridade: superior completo
4. Estado Civil: ( ) Solteiro(a) ( x ) Casado(a)/União Estável  
( ) Separado(a)/Divorciado(a) ( ) Viúvo(a)
5. Ocupação no banco: Gerente de pessoa física
6. Tempo de profissão no banco: 14 anos e 6 meses
7. Entidade: ( ) Pública ( ) Privada ( x ) Mista
8. Tempo de desligamento do banco: 14 anos

---

### Parte II – Trabalho bancário

---

Pesquisadora	Entrevistado
Porque você escolheu a profissão de bancário?	Na época que eu fiz o concurso, em 1980 eu acho, 82, era uma profissão muito boa. Era uma das melhores profissões da época, em termos de remuneração e coisas assim. Eu queria uma fonte de renda mesmo porque eu estava doido para casar e não tinha como, a esposa estava terminando a faculdade e para mim ainda faltava um ano. Eu vislumbrava uma oportunidade profissional, uma oportunidade de crescimento profissional e financeiro na época. Além de que era uma função que se identificava com o meu jeito de ser, entendi que me daria bem lidando tanto burocraticamente como com pessoas, eu acreditava que poderia lidar com essas duas coisas, usar minhas artimanhas, meus talentos nesse trabalho.  Se fosse uma coisa que desse dinheiro, mas que eu não gostasse,

	<p>eu não ia, não foi só pelo dinheiro, tinha que ser uma coisa que se encaixasse numa perspectiva de uma boa condição financeira com uma coisa que se encaixasse com o meu gosto meu talento.</p>
<p>Fale-me um pouco sobre o trabalho que você fazia no banco.</p>	<p>Hoje eu lembro de coisas boas e coisas ruins, a primeira experiência, assim que eu entrei eu trabalhei em uma agência bem pequena na cidade de Missão Velha aqui no interior e a gente trabalhava muito, muito pesado mesmo, mas era um grupo que era quase uma família e a gente se dava muito bem, era uma família e isso me fazia esquecer que o trabalho era pesado, eu ia trabalhar de seis da manhã até seis da noite achando graça, brincando e se divertindo, pegando muita fila, eu trabalhei muito tempo no caixa era muito pesado, mas pelo ambiente a coisa se tornou leve. Eu trabalhei quase dez anos nessa agência e o tempo passou rápido porque eu me sentia bem.</p> <p>Por outro lado quando eu saí eu pedi uma transferência para uma agência maior por que eu queria crescer profissionalmente e lá não tinha muito espaço para eu crescer. Aí eu saí. A figura de linguagem que eu coloquei foi como se eu estivesse no quinto andar de um prédio querendo subir e o elevador só subia do térreo lotado, ai eu peguei ele descendo para subir novamente e essa foi à figura que fiz na minha mente para crescer profissionalmente, eu fui para a função mais simples nessa outra agência e com poucos meses o pessoal me pedia para substituir, de repente eu cresci e subi de novo nessa agência grande, só que nessa maior eu não encontrei mais aquele ambiente familiar, de amizade, que foi a época em que o banco começou a ter pressões de demissão, produtividade, essa série de coisas e isso não me deixou tão feliz quanto eu era antes.</p> <p>Então eu tenho a lembrança de um trabalho pesado, mas em um ambiente leve e outra um trabalho talvez não tão pesado, mas com muita pressão. Minha função era de gerente de empresa; eu conquistava muita coisa por amizade com os clientes, mas você era tão pressionado que os clientes percebiam essa pressão e às</p>

	<p>vezes não ficavam à vontade e o clima da agência também, era muita gente era demitida na época, muita gente sendo transferida à força, digamos assim, contra a vontade, isso gerou um clima muito pesado lá na época.</p> <p>Então tenho essa primeira lembrança boa e a segunda de uma época de trabalhar sob muita pressão, sob muita cobrança, não que ache que não deva existir cobrança.</p>
O que você identificava como mais prazeroso?	O que eu gostava mais era de deixar o cliente feliz, sabe satisfeito, quando a gente conseguia atender uma necessidade do cliente, na verdade duas coisas me deixavam feliz, fazer bem feito e a outra era deixar o cliente satisfeito, eram as duas coisas que me realizavam profissionalmente.
E menos prazeroso?	Menos prazeroso era quando você tinha que empurrar uma coisa pra um cliente que ele não tava precisando, mas você tinha que atingir uma meta e era obrigado a vender um produto, que você era obrigado a fazer certas coisas que nem você gostava nem o cliente. Quando você era forçado a vender um produto que o cliente não queria.
Por que?	É não havia a necessidade dele, estavam vendo somente um lado da relação, o lado da empresa, da instituição, nessa hora eu me sentia que era só atingir a meta, você vender um produto, e não estavam vendo o outro lado, eu entendo que numa relação os dois tem que sair satisfeitos.
O que você fazia para lidar com as situações menos prazerosas?	Eu ficava em um dilema muito grande, por que você como profissional, você não podia deixar de cumprir uma ordem, e por outro lado você se sentia constrangido do mal-estar de estar forçando uma coisa, então normalmente a gente tentava procurar no meio do leque de produtos um que ainda que ele não estivesse necessitando fosse uma coisa boa para ele. Então eu tentava contornar essa situação procurando entre as coisas que ele não precisava aquilo que o banco queria e para o cliente mesmo não sendo aquilo que ele sonhava algo que um dia ele viesse a precisar ou ele não teria prejuízo, só que isso desgastava a gente,

	<p>você perdia mais tempo para conversar com ele, nem todos eram receptivos a esse tipo de proposta, mas era o que a gente tentava conciliar, não era fácil agradar aos dois, mas a gente tentava.</p>
<p>Você conseguia sempre fazer isso?</p>	<p>Não. Muitas vezes o cliente não comprava e eu não atingia a meta, essa questão de meta já existia quando eu saí, mas depois isso ficou mais forte ainda, eu estava no começo dessas cobranças. Eu ainda peguei a faze que você tinha uma cobrança, mas não era insuportável.</p> <p>Via de regra quando o cliente batia o pé e não queria a gente não foçava, eu perdia na queda de braço, eu não atingia a meta e às vezes era chamado a atenção ou alguma coisa assim, mas pelo meu desempenho outros aspectos do meu trabalho o pessoal relevava isso. Por que viam como eu trabalhava, como eu conseguia encaminhar os clientes para o banco. Mas em resumo quando eu não conseguia eu perdia, não “forçava a barra”.</p>
<p>O que você sugere para reduzir essas situações de mal-estar?</p>	<p>Eu acho que o banco de modo geral eles tem várias funções, eu não sei se quando você entra você consegue escolher essa função, talvez hoje em dia a realidade seja diferente de como foi a minha, mas você pode trabalhar desde um atendimento até uma parte burocrática, uma parte com números, planejamento, finanças, diretamente com o dinheiro, então como têm várias áreas eu acho que a pessoa deve tentar ajustar as suas aptidões, os seus princípios, o seu jeito de ser e procurar dentro do banco uma função que possa desempenhar sem se violentar.</p> <p>Eu acho que trabalhar assim, se sentido violentado, todo o dia você se sente muito mal, e eu estava sentindo um pouco disso, de certa forma foi uma das razões de eu ter saído e muitos colegas, por que eles estavam se sentindo violentados. Você estava ganhando razoavelmente bem, não era mais aquele emprego dos sonhos como era quando a gente entrou, desde a era Collor, dos anos 90, que a coisa começou a ficar complicada para a gente, você saiu de um emprego dos sonhos.</p>

<p>Quais as razões do seu desligamento ?</p>	<p>A pessoa se sente violentada mesmo! Eu acho que é uma coisa muito da emoção do ser humano. Ninguém trabalha só por dinheiro, quando amanhece o dia e você ir de cara fechada para o trabalho é um negocio pesado, diferente do momento que eu estou vivendo hoje, hoje trabalho como auditor de tributos do município, a função principal é fiscalizar pessoas físicas e jurídicas para ver se elas pagam devidamente o imposto, mas eu não me sinto bem fazer isso, eu vou para uma empresa, mas eu me sinto ruim fazendo esse tipo de trabalho. Então eu procurei lá dentro o que eu poderia ser, lá tem algumas funções de assessoria, desde você trabalhar com o sistema de informática, por exemplo, saiu uma lei nova e ela muda todo o sistema, por que o nosso sistema é todo adaptada para o que a lei mandava fazer, ai uma lei nova vai mudar tudo na informática, então é necessário uma mudança total do sistema para ele se adaptar a lei nova, esse é um trabalho de semanas, meses, às vezes a gente pega uns projetos assim que são longo, que a gente quebra a cabeça, mas eu me realizo fazendo isso e eu acho péssimo quando eu vou fiscalizar.</p> <p>Então é claro há uma diferença atual no serviço público e na administração como está, é um pessoal compreensivo e que procura ver as características de cada um, então eles viram que eu tinha um perfil e me colocaram numa coisa que eu fugia daquilo, eu comecei a me enveredar por outros caminhos lá dentro que, no caso eu tive a opção de escolher o meu caminho, eu gosto de trabalhar nisso eu produzo bem, é bom pra mim é bom para a instituição e todo mundo sai ganhando com isso</p>
<p>Que é o que você sugere?</p>	<p>Se puder acontecer dentro do trabalho do banco que eu não sei se é possível. Eu não conheço a realidade do banco, eu sai em 97, fazem 15 anos que eu saí do banco, hoje eu estou com mais ou menos o mesmo tempo que tenho de banco, alias em novembro eu vou empatar o tempo do meu trabalho com o do banco.</p> <p>Às vezes quando eu falo da secretaria de finanças eu ainda falo banco, ficou na minha cabeça, quase quinze anos de banco, ainda</p>

	hoje fica na cabeça.
Então quais as razões do seu desligamento ?	Eu estava em um momento de ascensão muito grande, eu tinha feito um programa de seleção interna que se chamava novos gestores, fizeram uma “peneirada” de quatro ou cinco etapas para escolher uma geração nova, para serem os novos administradores do banco, eram trinta mil candidatos, depois caiu para três mil, depois caiu para 300 depois 100. Eu fui passando e no final fiquei entre os 100 isso a nível do Brasil para a gestão nova, mas mesmo com isso tudo eu me sentia violentado, eu ia deixar de ser um executor das ordens para ser um mandante das ordens, de uma ordem que eu não concordava, de um estilo que eu não concordava e eu ia me sentir violentado do mesmo jeito, talvez mais por que eu ia violentar outras pessoas. Se já é desconfortável você receber coisas, para mim a “violentação” seria maior ainda, por que amo mesmo tempo eu ia ser pressionado eu iria ter que pressionar pessoas a fazerem coisas que eu não concordava. No auge eu saí. Na hora que eu estava melhor (profissionalmente), estava extremamente incomodado, eu saí sem perspectiva imediata de nada, mas eu estava tão incomodado que eu conversei com a minha esposa. Eu pedi demissão. O banco tinha os melhores planos da vida para mim, o banco queria me colocar na administração.
Como você se sentiu quando saiu do banco?	Aliviado. Um pouco preocupado com o futuro, mas a sensação de alívio era mais forte que a preocupação. Eu passei dois anos e meio em uma situação muito difícil.
Sua saída foi planejada?	Não foi planejada, eu tinha a perspectiva de fazer um concurso, na época que eu saí o presidente Fernando Henrique baixou uma medida provisória fechando todos os concursos federais. Ai eu fiz o municipal, passei, mas não me chamaram, fiquei na gaveta. Dois anos depois foi que chamaram a gente. A gente passou uma fase financeira e emocional muito pesada.

Por quê a SEFIN?	<p>O meu perfil de um modo geral não é, ou não era, de empreendedor, era mais de quebrar a cabeça e ralar, eu nunca tive problema em cumprir ordens, então se você vai fazer um concurso, você tem que entrar sabendo e vai cumprir ordens e eu não tenho essa dificuldade, acho mais fácil cumprir do que dar ordens, tanto é que no meu trabalho eu fui chamado “n” vezes para ser chefe de setor, mas eu não quero, eu fico em função que eu quebro a cabeça, que eu atendo as pessoas, que eu ajudo os colegas, minha função é muito disso de prestar um suporte aos colegas, ao chefe, aos contribuintes. Então (eu gosto) mais de uma função que eu consiga realizar aquilo que eu desejo que é fazer bem feito e ver o cliente satisfeito. São as duas coisas que eu me realizo. No serviço público eu encontrei esse espaço para conseguir fazer isso.</p>
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## ENTREVISTA BASEADA EM ROTEIRO

Entrevistado: Tatiane

Entrevistadora: Tallita

Data da entrevista: 13/05/14

Entrevista nº: 2

Parte integrante de uma pesquisa acadêmica em Administração, a respeito do trabalho bancário a partir da experiência de ex-bancários

### Parte I – Perfil

1. Sexo: ( x ) Feminino ( ) Masculino
2. Idade: 33
3. Nível de escolaridade: superior incompleto
4. Estado Civil: ( ) Solteiro(a) ( x ) Casado(a)/União Estável  
( ) Separado(a)/Divorciado(a) ( ) Viúvo(a)
5. Ocupação no banco: Gerente administrativo/Supervisor administrativo
6. Tempo de profissão no banco: 17 anos
7. Entidade: ( ) Pública ( x ) Privada ( ) Mista
8. Tempo de desligamento do banco: 2 anos

### Parte II – Trabalho bancário

Pesquisadora	Entrevistado
Porque você escolheu a profissão de bancário?	Do FINASA? Primeiro assim, eu sempre trabalhei nessa área, eu já vim do pan-americano. Ai no banco pan-americano migrou, tipo o FINASA, só que a plataforma foi toda pra São Paulo, ai eu fui pro crédito pessoal trabalhar com empréstimo, ai surgiu a oportunidade de ir por FINASA, o salário era praticamente a mesma coisa, mas eu gostava mais da análise do crédito em si, trabalhar interno, do que trabalhar diretamente com o público, empréstimo, cota essas coisas, então decidi ir pro FINASA por conta disso. Eu sempre assim gostei de trabalhar com o público, mas indiretamente não cara a cara como diz. O tempo de trabalho bancário... Mulher foi desde quando eu me entendo por gente, desde os meus dezesseis anos já foi para o trabalho bancário. Desde os meus dezesseis dezessete anos, foi o meu primeiro emprego.

<p>Fale-me um pouco sobre o trabalho que você fazia no banco</p>	<p>Do pan-americano e do FINASA como eu trabalhava interno que era a análise de crédito, trabalhava com clientes, mas era por telefone fazendo análise de crédito, agora quando vai pra agência, já complica mais um pouco, por que na agência você absorve muito trabalho, por que não é delegado muitas funções, não é o caso.</p> <p>No cargo que eu exercia como eu era gerente administrativo no banco era uma agência pequena, quando você trabalha em uma agência grande tudo bem, que você pode delegar as funções tudo bem, agora quando você está em uma agência pequena você acumula funções, você tem que fazer tudo numa agência. Então eu sai do banco mais por conta disso, por que eu era muito sobrecarregada e como eu trabalhava no Maracanaú pra pedir um suporte era muito complicado por que as agências aqui do centro de Fortaleza não queriam ir pro Maracanaú. E lá é uma praça muito perigosa, era muito preocupante, tinha uns clientes de lá, eram muitos clientes em uma agência bem pequenininha, não cabiam os clientes lá. Quando chegava época de pagamento era gente passando mal, depois que eu saí de lá fiquei sabendo até que tinha ambulância, Barra Pesada (programa de TV), tudo deu lá por que a agência não comportava a quantidade de clientes que ela tinha e além do que ela atendia os clientes da CEASA, os clientes não queriam atravessar aquela avenida, os aposentados tinham medo de serem atropelados, então eles iam todos retirar o pagamento deles lá na agência e não comportava, eram dois caixas e se faltasse um eu ia para o caixa, tesouraria, abastecer BDN (*) tudo eu entendeu? Ai ligava pro suporte, não pode ir ninguém nunca podia ir ninguém. Quando eu fui pra lá foi “não se preocupe, pode ir que a gente vai dar o maior suporte, você tem autoridade pra mexer no que você quiser na agência, mudar</p>

	<p>algumas coisas”, só que não era assim eu não tinha poder para nada, nem para pedir um funcionário quando faltava eu não tinha suporte pra isso, “você se vire pra atender os clientes, abastecer os BDN’s, dar conta dos BRADESCO Expressos que tinha que atender”, era eu que atendia, então era muito complicado, muito complicado mesmo, e a agência lotada os clientes querendo falar aqueles problemas, aqueles “buchinhos” que também resolver ali no serviço, no balcão de serviço, ai chamava o gerente administrativo, tinha muita coisa, não tinha muito suporte pra poder trabalhar, era muito cliente e a agência não tinha suporte para poder trabalhar.</p>
<p>E nesse fazer, o que você identificava como mais prazeroso?</p>	<p>O prazer que eu tinha mesmo era quando chegava o final do dia que a gente conseguia dar conta do serviço, por ser uma coisa muito desafiadora, a gente trabalhava todo o dia com um desafio, como era pouca gente, a agência era muito pequena então quando chegava ao final dia que a gente tinha conseguido atender na medida possível resolver os buchos ai eu me sentia bem, me sentia realizada, mas todo começo de dia era uma novo dia, eu ia dormir preocupada, pensando no próximo dia, se tinha alguma coisa pra resolver. Eu já ficava: "amanhã tem isso", eu já não conseguia relaxar, dormir sabe? Ficava tensa até a hora de ir trabalhar quando chegava lá que não dava pra resolver ou outro problema ai você voltava pra casa ainda devastada, mas ai no dia que você conseguia resolver todas as funções resolver tudo direitinho ai era uma maravilha e quando a gente se sentia realizado e quando acontecia isso.</p>
<p>E menos prazeroso?</p>	<p>Menos prazeroso eu já falei né? Que é quando você quer ajudar, mas você não tem suporte pra ajudar, conseguir resolver os problemas, atender melhor o cliente, então você quer, como funcionário, dar um bom atendimento, quer dar o melhor suporte em todos os sentidos, mas você não recebe isso do banco, não recebe isso dos seus gestores, então você não tem como passar isso adiante, você é cobrado por uma coisa que não lhe dão</p>

suporte para você exercer, eles cobram, cobram, cobram, mas eles não te dão suporte para você exercer aquilo bem-feito, eu sempre trabalhei no sistema financeiro e nunca tinha acontecido isso, eu trabalhei como líder em Belém, trabalha com a mesa, viajava, era muito elogiada, então tinha aquela troca e lá no banco te jogam numa agência e resolve, é como se você fosse o dono do banco lá naquela localidade, mas você não tem suporte para você exercer suas funções como você queria. Isso me travava e me constrangia muito perante o cliente, por que às vezes a gente precisa de um outro setor para dar continuidade ao que ele quer e você não tem, quando o cliente chega ele pensa que é você que não quer resolver o problema, ele só desce o “sarrafo” em cima de você chama você disso e daquilo, e outra coisa, a localidade em que eu trabalhava era cliente que não tem um certo entendimento, não conhece, então tudo eles queriam que fosse resolvido na hora, o problema era seu, eles viam a empresa como um banco que tá na mídia direto então certas coisas eles não aceitavam que acontecessem dentro do banco.

Chegar e só ter um caixa para atender um fila de pessoas enorme, ele não aceitava aquilo, como é que um banco tem só um caixa, então a culpa é do gerente, da administração essas coisas. Só que por traz a gente pedia caixa, dizia que tinha pouco funcionário, que a agência era pequena, não dava nem pra entrar todo mundo dentro da agência e mesmo assim era complicado por que muitos clientes não entendiam, queriam entrar por que queriam entrar e o ar condicionado não dava vencimento, ficava aquele calor, aquela coisa, cliente passando mal, era uma coisa horrível mesmo, é diferente você estar numa agência grande, uma agência de centro que você aquela coisa bem mais ampla, bem mais distante, você cuida do seu setor, você trabalha naquilo, a agência pequena não.

A agência em que eu trabalhava era menor que a minha casa, nem banheiro perto da bateria de caixa tinha, então os

	<p>funcionários tinham de dividir o mesmo banheiro dos clientes, então a gente tinha que sair da bateria passar por todo o salão, que não era um salão era uma salinha deste tamanho. Dia de pagamento você não conseguia passar para ir ao banheiro, não tinha como, sabe aquela multidão quando tem festa, aquela multidão imprensada lá na frente, era aquilo, a gente nem conseguia passar para ir ao banheiro, tinha que se segurar e ficar ali até o final do dia para poder fazer as suas necessidades ou qualquer outra coisa, então era muito complicado.</p> <p>O gerente de lá sempre vinha falando para mudar o prédio, ara mudar alguma coisa, ar-condicionado não dava vencimento, tudo era motivo de reclamação, então aquilo eu absorvia muito chegava em casa chorando, que não queria ir no outro dia. O ruim também de trabalhar no serviço bancário é o medo que você tem de assalto, de ser sequestrado algum familiar seu, todo dia você ter que fazer um percurso diferente por que você é muito visto. A gente tinha que levar uma chave, cada funcionário levava uma chave para se acontecesse alguma coisa, um assaltante chegar pra um não ia ter como abrir o cofre, por que cada um levando uma chave... Então era assim você vivia muito tensa com relação a isso.</p>
<p>Como você se sentia com essas atividades menos prazerosas?</p>	<p>Olha eu vou ser sincera pra você, isso foi tão traumático pra mim, esse período de banco, de agência mesmo, esses um ano e sete meses, que eu saí eu nunca fiquei um mês desempregada, eu saí do Pano americano eu não tirei nem férias, eu já fui pro FINASA, e assim foi meu percurso profissional e eu ainda não coloquei currículo em nenhum canto, tu acredita? Eu ainda não coloquei currículo em nenhum canto por que, às vezes eu me acordava assustada achando que tinha assalto, achava que tinha alguma coisa é muito estressante, eu acho o serviço bancário muito estressante e toda propaganda comentário ou entrevista que eu vejo, eu não vejo nenhum bancário dizer o contrario, todo bancário</p>

	<p>diz "é uma profissão muito estressante", a maioria encerra a carreira assim muito cedo, pede pra sair, vai atrás de alguma outra coisa, por que você vive muito o banco. Como eu era gerente administrativo sábado ou domingo às vezes eu ia para a agência para pintura, manutenção de agência, essas coisas todas é a gente que fica responsável. Então a gente acumula muitas funções e não recebe pra isso. Nem hora extra podia fazer muito, por que eu tinha que dar exemplo aos outros funcionários de não fazer extra, dava aquele tempo passava-se o cartão e fica na agência, tempos e tempos e tempos e perdia a hora.</p> <p>Os funcionários em si ficavam muito desmotivados, porque eles viam uma agência dessas com um ou dois caixas com certeza tão com os braços tudo doído de tendinite, de tudo no mundo não tem como. Ai quando dizia assim: - Joseane não tem mais condições tem que ter outro caixa aquilo e outro. Eu ia pro caixa, mas também não dava vencimento, tinha que ter um outro caixa e como não tinha, como não ia, ficavam desmotivados. Os funcionários pensavam: Eu vou morrer de trabalhar? Ninguém tá me vendo? Eu sou só mais um numero aqui e vou morrer de trabalhar. Então isso acaba que outros funcionários vendo aquela situação ficam desmotivados, começam a ser relapsos, então ficava mais trabalho para mim, como eu tinha que fazer o do outro. Eu queria motivar os funcionários, incentivar, mas não tinha suporte, não conseguia, não conseguia. Falava: - A gente vai mudar de prédio, vai ser diferente, isso e aquilo e outro, vamos e tudo, mas não tinha suporte, quando faltava um a agência toda se desestabilizava, porque uma agência muito pequena você conta até com o "continuo" para organizar a fila, já faltava gente normalmente então quando faltava um era um caos.</p>
<p>O que você fazia para lidar com isso? Com</p>	<p>Eu realmente me desdobrava, deixava de almoçar, ia mais cedo e saia mais tarde, para poder tentar atender os clientes o melhor possível. Eu me desdobrava mesmo, eu tava no caixa, eu ia para a tesouraria, ia para os BDN's, às vezes eu nem almoçava por que</p>

<p>as atividades menos prazerosas?</p>	<p>eu não tinha como, o tempo era muito corrido, um dia que tivesse movimento eu tinha que me desdobrar mesmo, com um sorriso, atendendo bem os clientes.</p> <p>Eu acho que por mais chato que esteja por trás você tem que transparecer para o cliente um melhor atendimento, você tem que sempre passar para ele que aquilo não está acontecendo, ficar um pouco mais nos bastidores mesmo que às vezes não desse pra maquiar nem para esconder por que estava muito óbvio, né? Mas eu tentava ser o mais ágil possível, tratar melhor, pedia pra menina servir cafezinho pros clientes, água, pedia para sentar quem tivesse mais necessidade, atendia na frente, pedia com licença aos demais e assim ia exercendo minha atividade. Chegando mais cedo, saindo daqui (de casa) cinco horas da manhã, deixando a agência pronta, chamava os aposentados bem mais cedo pra ir atendendo quem estivesse na fila já ia começando a atender e assim ia, não fechava mais tarde por que não podia, mas deixava os clientes entrar, acolher, e os que estiverem dentro a gente resolvia e tentava atender da melhor forma possível.</p>
<p>E quando você não conseguia fazer isso? Teve algum momento que você não conseguiu fazer?</p>	<p>Não. Foi por isso que eu pedi para sair, por que a partir do momento que eu fizesse isso eu não seria eu, eu sempre fiz o máximo, teve uma vez que, como eu não tenho transporte, quase que fico sem ônibus para voltar, a pessoa da tesouraria não foi, eu passei o dia no caixa, depois tive que ir para a tesouraria e o movimento de dinheiro lá era muito grande, eu tive que contar todo o dinheiro, fazer o livro lá tudo sozinha, fazer o encerramento, fazer o “F log”, tudo sozinha então chegou um momento de eu quase perder o horário do ônibus, se fosse outro diria: “Não me dão suporte. Amanhã eu resolvo, vou-me embora”. Eu ia para as paradas de Maracanaú chorando e com medo, mas eu só saía do banco quando eu tivesse feito as minhas atividades, e é por isso que eu pedi, por que eu sabia que isso seria um ciclo vicioso.</p>
<p>Você não</p>	<p>Foi. Eu não acreditei nas promessas. “Não Joseane não se</p>

<p>acreditava mais nas promessas?</p>	<p>preocupe que a gente vai colocar você na agência da Washington Soares que é perto da sua casa”. Eu sempre dizia que Maracanã era muito distante da minha casa, eu não tinha carro, Então eu dependia de ônibus, era muito complicado, todos sabiam da minha situação.</p> <p>O trabalho de banco é muito estressante, você lida realmente com o seu emocional diário. Logo no mês que eu pedi demissão o meu pai sofreu um infarto, eu vi o meu pai na UTI e eu disse: “Se eu continuar no banco daqui a alguns dias vai ser eu que vou tá ali enfartada.”. Eu sou muito nova ainda, eu tenho que viver um pouco a minha vida, que eu ainda não vivi, desde os meus dezesseis anos que eu trabalho. Eu não vi meus filhos assim... quem sempre levava os meus filhos no médico era meu marido, sempre foi muito banco, muito tudo, eu sempre deixava qualquer coisa, mas para o trabalho eu não faltava de jeito nenhum. Nunca faltei, então por eu ser assim, eu queria que lá atrás tivessem pessoas que fossem iguais a mim e trabalhassem do mesmo jeito e me dessem suporte para eu continuar meu trabalho e não tive. Isso me revoltou na época, como aconteceu tudo isso eu disse: “Olha eu vou embora.”.</p>
<p>Como você se sentiu por ter saído do banco?</p>	<p>Em ter que sair? Revoltada.</p>
<p>E o que você faz hoje?</p>	<p>Não estou trabalhando. Eu acho que eu fiquei um pouco traumatizada, com medo de ter um outro trabalho e ser do mesmo jeito. Apesar dos outros terem sido uma maravilha, mas é incrível como esse marcou demais. Depois do banco eu fiquei com esse medo. Tem muito pais que dizem para procurar emprego ou pegam o currículo do filho e entregam para outra pessoa, eu sai de casa minha mãe nem sabia que eu ia atrás de emprego, eu sempre fui muito só, muito independente com relação a isso, eu nunca tive medo de nada e depois do banco eu fiquei. Acho que</p>



	foi um trauma adquirido.
<p>O que você sugere para diminuir essas questões no trabalho do banco?</p>	<p>Eu acho que os banqueiros pensam muito no enriquecimento e às vezes pensam que uma agência naquele determinado local para atender os clientes é suficiente, só que ele não vê a parte interna do banco, se há funcionários suficientes para atender aquelas pessoas, eu acho que eles pecam muito nisso.</p> <p>Eles botam poucos funcionários para exercer multi funções, a palavra é que eles sobrecarregam os funcionários, eles acumulam muitas funções e por isso muitos pedem para sair e os que ficam, ficam relaxados, não estão nem ai, isso atrapalha o trabalho do outro. Isso acaba sendo um dominó, eu acho que o trabalho bancário seria muito mais prazeroso se os banqueiros deixassem de pensar realmente só no seu dinheiro, que é só nisso que eles pensam, no seu próprio enriquecimento e não pensam no bem estar do funcionário e até mesmo dos seus clientes.</p> <p>Por que se eles pensassem mais eles investiriam mais, contratariam mais gente, botariam mais agências. Agora eles estão fazendo os “PAA”, que é só uma pessoa para atender milhares de pessoas no interior, onde não tem agência, é mais um acúmulo de funções por que só uma pessoa em uma agência para atender, uma pessoa não tem só um problema, às vezes são vários problemas, vai de um cartão a um estrato, às vezes não está imprimindo.</p> <p>Então às vezes são vários problemas para uma pessoa resolver, quer dizer que se tivessem mais pessoas dentro de uma agência para dar suporte, setores, a quem recorrer o cliente e cada um fazendo seu trabalho, não tendo que acumular funções, eu acho que até o trabalho bancário seria muito digno, muito prazeroso de fazer. O problema é por que eles botam um funcionário lá e esse funcionário acumula milhares de funções, então ele acaba não fazendo e não tendo como realizar o seu trabalho correto, da maneira que tem que ser, atendendo o seu cliente.</p>

## ENTREVISTA BASEADA EM ROTEIRO

Entrevistado: Julia

Entrevistadora: Tallita

Data da entrevista: 20/05/14

Entrevista nº: 3

Parte integrante de uma pesquisa acadêmica em Administração, a respeito do trabalho bancário a partir da experiência de ex-bancários

### Parte I – Perfil

1. Sexo: ( x ) Feminino ( ) Masculino
2. Idade: 32
3. Nível de escolaridade: superior completo
4. Estado Civil: ( x )Solteiro(a) ( )Casado(a)/União Estável  
( )Separado(a)/Divorciado(a) ( )Viúvo(a)
5. Ocupação no banco: Consultora de empréstimo consignado
6. Tempo de profissão no banco: 2 anos
7. Entidade: ( ) Pública ( x ) Privada ( ) Mista
8. Tempo de desligamento do banco: 3 anos

---

### Parte II – Trabalho bancário

Pesquisadora	Entrevistado
Porque você escolheu a profissão de bancário?	Na realidade eu não escolhi, eu fui escolhida. É... Eu estava no meio de alguns bancários, eu tinha um vínculo com alguns bancários, amizade com alguns bancários e por eu já ter um perfil de comunicação com as pessoas, né? Eu trabalho no segmento da moda há 10 anos então eu tinha uma influência social, vamos dizer assim, bem tranquila, bem desenvolvida e comecei a ser convidada em alguns eventos de churrasco, né? Em alguns jantares, “ah! Tu devia ir pro banco. Ah, tu dá pra banco...” Não tem nada nem a ver como a minha formação, porque eu sou da área da saúde. Minha graduação é de terapia ocupacional e eu comecei a ficar insatisfeita financeiramente com o meu segmento, na minha área da terapia ocupacional e comecei a pensar na

	proposta de verdadeiramente ganhar mais e trabalhar no banco.
Fale-me um pouco sobre o trabalho que você fazia no banco.	Era uma rotina de... eu chegava na agência, dia de segunda e quarta, se eu não me engano, a gente tinha reuniões através de áudio, eram áudio conferências, né? Onde muitas vezes essas reuniões era só da equipe aqui de Fortaleza, das agências, e em outros momentos eram com as equipes do Maranhão e Piauí, que a gente chamava de MAPICE. Umas eram com o gestor geral e outras eram só com o gestor local. Né? Eram áudio. Todas as segundas-feiras a gente tinha essas reuniões pela manhã e depois das reuniões a gente dava continuidade nisso né? No nosso trabalho. Fazer simulação, visitar cliente, liberar contrato, assinatura de gerente. A rotina era exatamente assim. Não tinha... eu cansei várias e várias vezes de não tirar minha hora de almoço. Não porque eu não podia ou não porque eu não podia, porque na realidade tinha obrigações pra fazer e eu preferia logo demandar pra liberar logo os contratos.
E nesse fazer, o que você identificava como mais prazeroso? Tinha alguma coisa que você gostava mais? Algum exemplo pra dar?	Eu comecei amando muito, eu comecei assim... muito, muito envolvida. Querendo muito aprendendo muito, muito dedicada... Só que nos últimos meses eu estava muito desgastada. Tudo no começo foi muito bom. Na realidade, tudo foi muito bom. Eu não tive... eu não tive...é... eu não me arrependo. Eu não me arrependo da oportunidade que me foi dada, do que eu me determinei a fazer. Até hoje eu tenho um vínculo enorme com o pessoal do banco, os amigos, os colegas, eu não tenho nada que me traz alguma tristeza... Não.
E menos prazeroso? Por quê?	Eu não gostava de... Chegou um momento que eu não, que eu pedi pra sair... e aí... não, eu não pedi, eu comecei a cogitar a minha saída e a na época a minha chefe não me liberou; me transferiu para uma outra agência que era mais tranquila, que eu não ia trabalhar com alguns tribunais, que de fato, verdadeiramente foi bem mais tranquilo. Só que eu comecei a

	não querer mais aquilo para minha vida.
<p>Aquilo o quê?  O que é esse  “aquilo”?</p> <p>l.</p> <p>Mas você não  sabe porquê?</p>	<p>Eu não sei te especificar o aquilo, o que exatamente enfim estava, não estava me fazendo feliz, vamos dizer assim... Que não era que me incomodava, porque se eu tenho um vínculo com todo mundo e eu posso passar um ano, dois meses, sei lá, tanto tempo pra me encontrar com a pessoa e quando eu me encontro, né, eu tenho um bom vínculo, não eram as pessoas, eu não estava mais feliz. Eu não acordava mais feliz. Eu, chegava o domingo, eu já tava desesperada. Domingo a tarde, pra chegar domingo a noite na hora do fantástico, parece mentira... quando dava boa noite, eu digo assim... Deus, amanhã eu tenho que vim... eu já tava indo trabalhar dessa forma. Eu não tava feliz.</p> <p>Não tem um motivo específico. Não eram as pessoas, na realidade eu não estava mais feliz com o que eu fazia. Eram cobranças diárias que hoje eu fazia 200 mil, quanto eu ia entregar no próximo mês, quanto eu ia entregar no mês que vem, quanto eu ia entregar... então assim! Tanto é que em algumas áreas, áudio, eu sempre me posicionava né... teve um dia que até que eu fui muito enfática, eu disse... tá, você vende quatro caças jeans num mês pruma cliente, no próximo mês você acha que a mesma cliente quer comprar quatro calças jeans? Não vai! Então assim, eu sei que banco é isso, loja, meta, é... mas a gente tem que entender também a sazonalidade do mercado, os momentos né... do mercado. Então era cobrança, tudo e eu sempre queria atingir, eu sempre tava dando o gás, eu sempre queria tentar obter resultados máximos em tudo que eu fazia. Liberar contrato pro cliente tá satisfeito, entendeu. Que os meus, né... os meus coordenadores, meus supervisores ficassem vendo sempre as minhas posições de vendas em tudo. Tanto é que no mês que eu saí, que eu pedi pra sair, que eu fiz a minha carta de demissão, eu fui, eu ganhei como a primeira do Maranhão, do Piauí e do Ceará como a que fez mais empréstimo, então assim, pra mim foi como um louvor, entendeu... Era uma questão</p>

	<p>peçoal. Eu não estava feliz. Eu ganhava super bem. Eu ganhava três vezes o que eu ganho na minha área de formação, entendeu? Foi isso que me motivou a ir pra lá! A trabalhar em banco. Porque eu não ganhava financeiramente bem. Entendeu? Eu amava o que eu fazia na área da saúde, mas financeiramente eu não ganhava. No banco eu ganhava super bem e aquilo sempre foi... quanto mais eu ganhava tinha (incompreensível), tinha os vales, tinha todos os benefícios e ainda, assim, tinha as pontuações ao bater as metas. Tanto os valores de tanto, ganhava tanto, sempre tinha umas pontuações que agregava o salário. E foi importantíssimo! Porque tipo, era isso que fazia dobrar ou triplicar o meu salário.</p>
<p>Em relação “aquilo” que não te fazia mais feliz... como você se sentia?</p>	<p>Péssima, péssima. Pra você ter ideia, eu comecei a adoecer (pausa), eu comecei a adoecer literalmente!</p>
<p>O que você fazia para lidar com isso? Com as atividades menos prazerosas?</p>	<p>Eu adoeci! Eu adoeci de uma forma que assim... eu não tinha tempo de ir ao banheiro. Eu tinha tempo, mas era uma negligência minha! Não era que o banco me proibia, certo? Nenhum momento (o banco dizia) você não vai, você não vai almoçar... não! Eu tinha tempo de almoço, eu tinha tempo de ir pro banheiro, eu tinha tempo de tudo! Só que muitas vezes eu não ia, tava correndo pra um cliente, tava resolvendo contrato de outro e aí eu comecei a adoecer. Adoeci, adoecer de uma forma que já chegar numa infecção urinária, que era infecção urinária e medicação e atestado e foi, e foi e já no final. Tanto é que a minha, a minha coordenadora mudou, a minha chefe né? E ela chegou, quando eu fui com ela já no intuito de sair, foi quando ela me transferiu de agência pra ver se eu conseguia ficar mais um tempo e ela chegou pra mim e disse assim: “fique uns três dias em casa descansando”. Pra eu tentar desisti de sair. Não! Não</p>

	<p>conseguia (descansar)... me fez adoecer. No dia que eu fiz a minha carta de demissão, no dia que eu fiz a minha carta de demissão (batendo na mesa), que eu entreguei na agência central, eu cheguei na minha casa (ainda batendo na mesa), parecia que eu tinha, que eu havia recebido um carro de presente. De felicidade assim, enorme! Eu tava como uma faxineira na minha casa, ela disse assim: “o que foi que aconteceu que tu tá tão feliz?” Disse assim: eu estou alforriada (risos)! Pra você ter ideia do tamanho do alívio! Mesmo sabendo que eu não recebi nem mil reais, mesmo sabendo que eu ia perder todos os meus benefícios, mesmo sabendo de tudo isso, mas eu pesei, coloquei na balança por alguns meses pra ver o que é que, o que é que valeria mais a pena.</p>
<p>Você conseguiu se planejar pra sair?</p>	<p>Consegui. Eu vinha planejando, eu já vinha pensando, eu já não tava feliz. Eu já, eu já tinha sido mudada de agência...eu sei que meu gestor tentou por mim que eu ficasse mas eu não consegui. Eu não conseguia... eu não ia trabalhar feliz, eu não voltava feliz... nada que eu fazia era mais feliz. Ir pro super mercado pra mim...tudo, tudo, tudo eu reclamava. Ir pro super mercado eu reclamava, tudo eu voltava pro banco, entendeu? Ai porque o banco, ai porque o banco, ai porque eu não tô em paz, ai porque eu disse assim ai porque...</p>
<p>E o plano, qual era? (14min)</p>	<p>Que eu fiz antes de sair? Não, na realidade eu coloquei os prós e os contra, eu verdadeiramente anotei e vi o que era melhor, o que é que não era. Eu literalmente saí do banco e fiquei desempregada. Eu pedi as minhas contas sabendo que ia ficar desempregada e aí foi o desejo, antes de sair, foi o desejo de voltar pra terapia ocupacional voltou, entendeu? no meu coração. Porque quando eu estava lá o que é que eu queria? Ganhar mais! É como se Deus tivesse me dado a oportunidade de ganhar mais e me mostrado que com aquilo eu não era feliz. Entendeu? E aí eu senti o desejo no meu coração de tá voltando pra terapia ocupacional. E aí eu fiquei de novembro até fevereiro,</p>

	<p>que eu acho que era mais ou menos o tempo que eu queria mesmo pra (suspiro) respirar, centrar, colocar minha cabecinha pra começar a ver o que é que eu ia fazer. Que de fevereiro eu comecei a atender particular. Eu tenho, tinha, tenho ainda hoje alguns professores amigos e eu comecei a entrar como parceiro em algumas empresas e comecei a atender particular, né? E de atendimento particular em agosto eu comecei a trabalhar em posto de saúde, que é o que eu verdadeiramente gosto... trabalhar com gente, com a comunidade, enfim... e aí eu vi que mesmo eu ganhando pouco eu estava feliz. Que por mais que eu visse que a saúde pública é precária, mas eu estava fazendo o que verdadeiramente me deixa feliz. E tinha já em paralelo já a moda. Há dez anos eu trabalho com isso, então é o que eu amo, amo, amo, amo... mesmo. Eu não tenho problema nenhum de ficar sábado, de, de deixar as minhas coisa pelo que eu verdadeiramente amo que é a moda.</p>
<p>Nos período em que você trabalhava no banco, você fazia mais alguma coisa além de trabalhar?</p>	<p>Eu já trabalhava com moda. Então, eu tinha todo esse... eu trabalhava com moda, inda era síndica do meu condomínio... teve um período que eu fui né? Não nos dois anos, mas por um ano eu fui... eu... e as atividades mesmo domésticas, casa, supermercado mas, assim... o meu limiar de, minha tolerância pra qualquer tipo de situação... meu tom de voz era alterado, a minha capacidade de, de dominar um problema não existia... o meu limite de tolerância era menos vinte. Total...</p>
<p>Quais as razões do seu desligamento do banco? (18min)</p>	<p>Principalmente minha saúde emocional...que é como eu disse. Eu trabalhava na terapia ocupacional antes de ir pro banco. Eu já estava formada... antes de me formar eu já estava sendo convidada pra trabalhar numa empresa. Eu não tinha nem defendido minha monografia. Foi depois que eu defendi... eu defendi minha monografia, eu recebi o certificado, eu já estava trabalhando. Só que era uma empresa que já contratou dizendo: "os três primeiros meses a gente não vai poder pagar..." Então assim... só pra você ter ideia, eu tava no banco e ainda recebi</p>

	<p>dinheiro da outra empresa. Entendeu? Financeiramente não tava viável.</p> <p>A minha saúde emocional mesmo. Literalmente. Eu não tinha mais tempo pra mim, eu não tinha mais... eu não tinha nem tempo pra adoecer. Eu não tinha tempo pra me cuidar, eu não tinha tempo... assim... ai, eu tinha muitas funções? Tinha! Mas que hoje não tem muitas funções? Quem trabalha, quem é mãe, quem tem marido, quem... vai traba... enfim, tem várias funções! Enfim, mas aquilo não tava me fazendo feliz.</p>
E hoje você ainda trabalha com terapia ocupacional?	Não. Fomos todos desligados em janeiro do ano passado. Mudança de gestão, né... no caso, era todo mundo terceirizado, fomos todo mundo desligado.
O que você faz hoje?	Hoje eu trabalho de moda. Eu sou empresária né? Porque eu não gosto muito desses nome não, né... mas vamos lá. Administradora de uma empresa. Eu administro a minha empresa, quero voltar pra terapia ocupacional. Ainda não sei como é que Deus vai me encaixar nesse segmento. Porque a T.O. a gente só pode trabalhar por vinte horas. No máximo trinta horas. E aí, no posto de saúde, em creche, em escola tem que ter duas, né... então vão ser quarenta horas, então tem que ser vinte horas (para cada terapeuta ocupacional). Então assim... nada que atrapalhe a minha empresa, nada que deixe de eu eu resolver as coisas das minhas lojas... Nem que seja de uma forma voluntária, entendeu? Quando você ama o que você faz, não é pelo... (fez o gesto de dinheiro)
Faltava amor no seu trabalho do banco?	Talvez, talvez. Eu vou te dizer que eu tenha uma amigas e amigos hoje no setor bancário ainda e é o que eu digo muito. Eu digo muito pra uma amiga. Ela até passou... ela almoçou aqui perto e ela passou na loja e eu digo ai amiga num sei o que... tu é a cara do banco! Tu é... ela disse: “é, eu não sei fazer outra coisa...”
b. Ela	É, ela gosta.



<p>gosta daquilo?</p> <p>O que é que ela faz para suportar aquilo?</p>	<p>Não sei porque eu acho que é muito pessoal. Porque o que não é bom pra mim pode ser bom pra você, entendeu? E pra mim, talvez se eu tivesse filho, se eu tivesse... se eu não tivesse um estrutura por trás eu teria que verdadeiramente... talvez se eu não soubesse fazer outra coisa da minha vida, eu teria que verdadeiramente ter que ficar lá no banco ou num outro banco. Porque aquilo era a única coisa que no momento eu sabia fazer. Tem pessoas que tem um dom de banco. Tem pessoas que verdadeiramente só sabem fazer isso... tem outras que já se acomodaram e tem outras que tem vontade de chutar o pau da barraca mas não tem coragem... por necessidade, por medo de ficar desempregado... porque hoje a gente sabe que a situação do país não é economicamente, financeiramente não é a das melhores... o inferno ou não, é uma estabilidade. A gente sabe que é instável, mas algumas pessoas acha que é estável... enfim!</p>
<p>Tinha alguma coisa que os seus superiores poderiam ter feito para diminuir as situações insuportáveis?</p>	<p>Não, o problema não eram as atividades! O problema não eram as pessoas! O problema não era o sistema bancário. Eu que não estava mais é... inserida naquele contexto de banco. De banco, de... num falo nem de cliente abusado que isso tem em todo segmento. Tem aqui, tem aqui (apontando para as lojas)... mas eu falo mesmo no contexto de banco, no contexto de, de, que eu não via mudança. Todo dia era aquela mesma coisa... Os mesmos problemas... os problemas pareciam que não andavam. E aquela angústia me tomava conta. Eu não conseguia... eu me sentia impotente para resolver os problemas dos clientes. Porque eu não tinha senha, porque o gerente que tinha a senha não tava. Porque num sei o quê... é... você se sente acuada! E aí o cliente acha que a culpa é sua e tal... e vai e é uma coisa e é outra e você vai pra casa com aquele problema daquele cliente na cabeça e no outro dia não consegue dar um “feedback” pra cliente... e aí... o problema não era o banco, os amigos do banco... entendeu? A questão não era essa. Se você me perguntar... eu tenho um amigo da minha igreja que era do</p>

	<p>mesmo banco que eu, a gente trabalhava mesa com mesa. Depois ele foi pra um outro, ele pediu demissão, ele foi comprado por um outro, ele pediu demissão desse outro, ele pediu demissão pra se desempregar porque não aguentava mais e ele estudou pra passar num concurso e ele passou e mesmo ele tendo passado ele foi chamado prum outro (banco) e ele disse: "cara, eu vou porque eu não aguento mais ficar em casa só estudando" e digo é amigo, vai que tu nasceu pra isso... Ele verdadeiramente ama o que ele faz! O banco. E eu acredito que pra você fazer alguma coisa 100% com louvou, você tem que amar o que você faz...</p>
<p>E há o que fazer quando não se ama?</p>	<p>Até há o que fazer, que foi o que eu fiz, que foi o que os meus gestores fizeram por mim... me mudar de agência, né? Eu é... uma (gestora) chegou pra mim e disse assim: "não, passe uns três dias em casa, vá pruma praia..." só que eu somatizava em doença. Aquilo já estava virando uma doença em mim, entendeu? Eu somatizava, eu tinha crises e crises de infecções urinárias absurdas! Que hoje não tá mais... Ah! Era infecção urinária? Tu tratou, porque tu tomou remédio... Não... Eu fui tratada verdadeiramente por um urologista e ele concluiu que aquilo não era infecção urinária, que aquilo era a parte emocional. Que graças à Deus a gente descobriu o que era. Fizemos vários e vários exames mas eu tive que parar a minha função financeira pra cuidar da minha função emocional, física, psíquica, entendeu? Eu tinha que parar...</p>
<p>Foi aí que você decidiu sair? Então foi depois que você saiu?</p>	<p>Não! Não foi quando eu descobri não. Eu vim descobrir isso há uns dois anos. Foi depois que eu saí. Foi depois que eu saí. Que eu comecei a me tratar mesmo, aí fui pra um, fui pra outro, tomava vários remédios e tal e até que uma vez eu me internei no São Mateus com infecção urinária. Eu já tava tomando tanta medicação que o médico disse "se você não melhorar, você vai se internar!". E aí foi onde feito todos verdadeiramente um estudo, vamos dizer</p>

	<p>assim... Mas a minha infecção era tão séria que eu fazia xixi nas calças. Prendia, prendia, prendia, a chegar ao ponto de sair do banco com vontade fazer xixi, não fiz, não ter feito e fiz xixi no elevador do meu prédio. Toda de terno, toda, toda, toda, toda... aaah Rakel, mas tu tá dizendo que tu veio fazer, descobrir há dois anos atrás. É! Eu vim descobrindo uma coisa que já tava sendo ponto de alguma situação decorrente há algum tempo, graças à Deus!</p>
<p>Você associa a algum início, motivo?</p>	<p>Não, não, eu não associo. Eu acho associo a não ter hoje o que eu tinha antes... pela forma emocional, o padrão emocional ser diferenciado. O nível de tensão, o nível de estresse, o nível de cobrança... Não que eu não me cobre, não que não tenha estresse. Pelo contrário, é muito maior! Porque todas as contas da minha empresa são minhas. Se eu não vender, eu não pago as contas! Mas eu consigo é, fazer isso, de uma forma que dê certo, que eu consiga trabalhar de uma forma equilibrada. Eu não se eu estou conseguindo me expressar direito!</p>
<p>Eu estou entendendo...</p>	<p>Eu acho que é o amor. O que define tudo é o amor. Porque se eu amo... sábado, um exemplo bem clássico... sábado eu estava na minha loja dez horas da manhã, eu saí as nove horas da noite. Num estava cansada? Tava! E digo que ainda fui prum aniversário! Com a maior alegria do mundo! Ontem a minha funcionária da manhã não veio né... e aí eu fiquei na loja até sete horas da noite. A da tarde veio mas eu fiquei fazendo uma coisa, fazendo outra, fazendo uma coisa, fazendo outra e fui pra outro aniversário. Cheguei em casa era uma nove e pouco. Ah, tu tava cansada? Tava, mas eu tava feliz! Ah tu num tem problema? Tenho. Ontem um amigo meu de Natal perguntou: “e tu num tem problema, amiga?” Eu digo: vários, como todo mundo. Acho que a parte emocional também prevalece muito, né? Quando você não tá bem num segmento, algumas coisas começam a minar também... Então como eu não tava feliz no banco, minou a saúde, minou o emocional, que vai minando... então é isso, e aí</p>

	não adianta você ganhar muito ou pouco porque você vai ser infeliz do mesmo jeito.
E algo que tinha lá que você não era feliz?	Aquilo é como se fosse... potencializasse mais. Vamos dizer aquela situação potencializasse, tivesse uma força muito maior.
Tem mais alguma coisa que você fazia para se defender do sofrimento?	Não, eu tinha medo também de estar sendo promovida, eu não queria. Eu lembro que quando eu entrei no banco, a minha ansiedade era pra eu ser gerente, ser gerente. E tinha feito até já entrevista pra isso e com o decorrer do tempo, eu comecei a ver que não era aquilo que eu queria. E eu tava já com medo pelo tempo que eu já tava de banco de ser promovida. E eu não queria.
Então mesmo que você não gostasse do que fazia, você fazia com qualidade?	Eu fazia com qualidade porque é muito ruim você ser julgada pelo que você não fez. Não importa se eu sou gente boa, se eu sou uma boa filha, se eu sou uma boa funcionária... não importa. O que vai pesar são os meus resultados dentro da empresa.
Então mesmo você sofrendo, você atendia (ela me interrompeu respondendo rapidamente)	Eu ia trabalhar! Eu já fui trabalhar de atestado médico! Que a minha médica uma vez disse assim: "ou você pára ou eu vou lhe internar". Não... a minha ginecologista. Eu tive um sangramento também. E aí... na realidade era uma menstruação que não parava, que não cessava. "Ou você para ou eu vou lhe internar!". E a minha mãe olhava pra mim assim: "Você tá entendendo o que ela tá dizendo?". É assim dra, mas eu não posso deixar de ir... Porque amanhã tem num sei o quê, tem num sei quê, tem num sei quê, tem num sei quê... entendeu? Tanto é que quando eu comecei com essa.... eu lembro de quando eu comecei com essa, essa pequena hemorragiazinha eu botava carefree. Só que era um negócio que já tava diário, um negócio era, todo dia. E aí quando veio cólica e dor e tal. Tudo tava somatizando e eu

	deixando... a minha saúde estava passando.
Quais eram as estratégias que você fazia pra lidar com o sofrimento?	<p>Eu não lidava, por isso que eu pedi... Eu chorava muito, eu não lidava com as estratégias, eu... aquele... tô dizendo que até ir pro supermercado estava me trazendo sofrimento. Ir ao supermercado me trazia sofrimento. Tudo, entendeu? No começo não, no começo eu tava ótima! Só que eu comecei a somatizar os problemas dos clientes, a não resolver, a me culpar, a querer resolver. Encontrar porque ficava em cima da mesa do gerente a manhã inteira, a tarde inteira e ele não ter tempo de passar uma caneta, de folhear... e aquilo eu ficava, eu me cobrava... porque o cliente primei..., depois eu me cobrava. Então antes de tudo eu me cobrava primeiro. Entendeu? E aí eu somatizava tudo: a cobrança, a doença, o, o, a vontade que eu tinha de resolver e não conseguia. Pendências. E se você me perguntar, hoje eu tenho um salario pra você de tanto (no banco) tu deixa a loja? (Fez não com a cabeça).</p> <p>Eu tenho uma amiga, eu passei um tempo né só atendendo particular num outro dia que eram duas ruas e aí uma amiga minha médica operava na Unicred. “Amiga eu conheci um gerente só o perfil da agência... manda teu currículo e tal”. Não quero trabalhar em banco. Não é por discriminação, é uma questão de escolha. Eu acho que na vida você escolhe o caminho que você quer trilhar. Porque se você não puder escolher nem o caminho que você quer trilhar, você vai ser mandada pelo vento. Vai ficar jogada igual uma folha. Vai de acordo como o vento mandar. Então você tem que escolher o que verdadeiramente você quer. Domingo eu tava com duas amigas e aí elas disseram assim... porque eu entrei graduada no direito. Há uns três anos atrás e aí elas... uma amiga minha disse assim: “ai porque tu num terminou?” Digo: “porque não é do meu perfil”. Eu entrei como graduada, eu já tava com cadeira do terceiro semestre, eu comecei a ver coisas que lá na frente eu não ia aguentar, eu não ia ter estômago... é porque tem que ser</p>

	<p>fria, tem que ser calculista, você tem que ser... e não era no meu perfil. “Ai pois eu não acho mulher, eu acho que tu daria certo. Tu é tão centrada!” Eu digo: “sou! Determinada, centrada, sou séria. Jamais eu jamais conseguiria defender uma pessoa que está condenada dizendo que ele é inocente. Então você tem que na vida você tem que saber o que você quer. Tanto é que quando eu saí da faculdade de direito minha professora disse: “Não saia não, você tem notas ótimas!”. “Mas adianta professora, eu não amo? Eu não gosto.” Posso ter notas ótimas a faculdade inteira, mas eu vou ser uma advogada frustrada. Como tem em vários lugares profissionais, não só no direito mas na medicina, na engenharia... porque o pai quer, porque o avô foi, porque já tem um consultório, um escritório. Assim... e eu, sinceramente, não é do meu perfil. Eu não quero fazer uma escolha pra lá na frente eu ver que não dá mais pra voltar, entendeu? Combina muito comigo não.</p>
<p>Mas hoje você está feliz com a loja? Bacana, parabéns pela coragem de ter saído!</p>	<p>Tô. Tô feliz. Vou terminar meu MBA de gestão empresarial na realidade já tá parado há um tempo e eu parei quando eu saí do banco, né? Pela até parte financeira mesmo, pela parte de eu tentar buscar outras coisas pra mim ganhar dinheiro, trabalhar e... o meu projeto é moda né? Faço faculdade de moda. Foi meu primeiro vestibular e que eu não fiz. Não passei na realidade porque na época só tinha na federal e eu sempre trabalhei e estudei, então eu não me dediquei aos estudos como verdadeiramente poderia ter feito, né? E aí...</p>

## ENTREVISTA BASEADA EM ROTEIRO

Entrevistado: Tiago

Entrevistadora: Tallita

Data da entrevista: 20/05/14

Entrevista n°: 4

Parte integrante de uma pesquisa acadêmica em Administração, a respeito do trabalho bancário a partir da experiência de ex-bancários

### Parte I – Perfil

1. Sexo: ( ) Feminino ( x ) Masculino
2. Idade: 28
3. Nível de escolaridade: superior completo
4. Estado Civil: ( x )Solteiro(a) ( )Casado(a)/União Estável  
( )Separado(a)/Divorciado(a) ( )Viúvo(a)
5. Ocupação no banco: Gerente pessoa jurídica
6. Tempo de profissão no banco: 7 anos
7. Entidade: ( ) Pública ( x ) Privada ( ) Mista
8. Tempo de desligamento do banco: 1 ano

### Parte II – Trabalho bancário

Pesquisadora	Entrevistado
Porque você escolheu a profissão de bancário?	<p>Quando eu tinha dezesseis anos eu estagiei no BEC, Banco do Estado do Ceará, fazia o ensino médio ainda quando surgiu esse estágio no BEC, era um contrato, uma espécie de jovem aprendiz, passei dois anos como estagiário, quando acabou o contrato ainda era BEC, passado dois anos depois que acabou o contrato o BRADESCO comprou o BEC e foi e aí que o meu nome estava no banco de dados e fui chamado para ser funcionário.</p> <p>Na verdade fui uma... Como eu estudava em escola pública ela direcionava alguns alunos para o estágio, então foi a escola que consegui esse estágio para mim, o contrato foi através do CIEE se eu não me engano na época.</p>

<p>Fale-me um pouco sobre o trabalho que você fazia no banco</p>	<p>Na verdade é um trabalho de empresa privada, como qualquer outra, muitos imaginam o bancário como um cargo muito bom, porém é uma empresa privada como qualquer outra e na verdade é um comércio, não é como se fosse só banco, todo mundo fala que banco você vai lá passar às seis horas e depois vai embora, na verdade é um comércio e você é muito cobrado para vender, mas em si é um trabalho bom, eu gostava de ser bancário. Eu saí por um concurso público, mas eu gostava, o dia-a-dia do banco eu sempre gostei.</p>
<p>E nesse fazer, o que você identificava como mais prazeroso?</p>	<p>Lidar com o público.</p>
<p>É menos prazeroso?</p>	<p>O que eu menos gostava era da pressão psicológica por vendas.</p>
<p>Você pode citar um exemplo?</p>	<p>Na verdade metas, quando chegava com as metas exorbitantes que te davam na tua mão e você tinha que bater essa meta até o final do dia. Isso era o que me apavorava no serviço bancário.</p>
<p>Como você se sentia quando realizava as atividades não tão prazerosas?</p>	<p>Sentia uma pressão psicológica e também me dava à disposição para estudar para sair do banco, mas a profissão em si é muito boa, eu gostava muito de ser bancário.</p>
<p>O que você fazia para lidar com isso? Com as atividades menos prazerosas?</p>	<p>Exatamente, estudar para passar em um serviço público que seja para banco também, como eu gostava do que eu fazia, eu gostava da profissão, mas eu não me sentia seguro por ter um emprego privado. Então muitas vezes eu estudei para Caixa Econômica e Banco do Brasil também.</p>
<p>O que você fazia no trabalho para</p>	<p>No trabalho eu tentava dividir com a equipe as metas e tentava fazer o possível para atingir, essas metas vinham do diretor do banco, então quando chegava à agência a gente tinha que</p>



lidar com essas atividades menos prazerosas?	cumprir.
E quando você não conseguia?	Quando a gente não conseguia era criticado, muitas vezes chamada a atenção em uma reunião onde estavam todos os gerentes não regionais e isso era meio constrangedor.
O que você fazia para lidar com isso?	Como eu te falei, eu tinha que suportar, no outro dia era outra meta e era tudo de novo, não tinha muita coisa a se fazer, era só aceitar a situação naquele momento.
O que você fazia além de trabalhar?	Somente estudava
Você acha que o banco tinha alguma opção para diminuir essas situações?	Com certeza, inclusive a quantidade de funcionários em uma agência, eles sobrecarregavam muito um agência com muitos clientes para poucos funcionários. Aumentar o porte da agência, de atendimentos
Quais os motivos do seu desligamento?	Saí por que passei num concurso público e o banco ser uma empresa privada e me sentir mais seguro em um concurso público. Da polícia.
Sua saída foi planejada?	Foi planejado. O plano era estudar para passar em um concurso público, eu estudei um ano, com quatro anos de banco eu vi que ali eu não conseguiria viver o resto da vida e comecei a estudar, fui me planejando até passar em um concurso e sair.

## ENTREVISTA BASEADA EM ROTEIRO

Entrevistado: Sofia

Entrevistadora: Tallita

Data da entrevista: 21/05/14

Entrevista nº: 5

Parte integrante de uma pesquisa acadêmica em Administração, a respeito do trabalho bancário a partir da experiência de ex-bancários.

### Parte I – Perfil

1. Sexo:  Feminino  Masculino
2. Idade: 34
3. Nível de escolaridade: superior completo
4. Estado Civil:  Solteiro(a)  Casado(a)/União Estável  
 Separado(a)/Divorciado(a)  Viúvo(a)
5. Ocupação no banco: Gerente pessoa física
6. Tempo de profissão no banco: 9 anos
7. Entidade:  Pública  Privada  Mista
8. Tempo de desligamento do banco: 2 meses

### Parte II – Trabalho bancário

Pesquisadora	Entrevistado
Porque você escolheu a profissão de bancário?	Na época foi oportunidade mesmo, pra melhorar salário né? Tinha uns benefícios na época que eu tava trabalhando eu tinha um salario legal mas não tinha carteira assinada, num tinha vale refeição, num tinha INSS, FGTS, nada, né? Eu era vendedora de filme pra locadora, trabalhava na distrivídeo. Vendia filmes pra locadoras.
Fale-me um pouco sobre o trabalho que você fazia no banco.	Agora aqui por último? Era super estressante porque eu trabalhava com vendas, né? E assim... era cobrança demais, umas metas assim abusivas, coisa assim de outro mundo! Parecia assim que o banco queria que a gente não batesse... pra não pagar comissão, porque era uma coisa assim horrorosa. E aí era muito estressante porque eu trabalhava de nove as seis, chegava em casa super estressada e era assim: chegar no banco, bater o ponto e dê-lhe a ligar vender produto, vender

	produto, vender produto... era rotina assim o dia inteiro nisso. É venda direto.
E nesse fazer, o que era melhor? Você não lembra nada de prazeroso?	Os benefícios, somente. Só o salario e os benefícios. Plano de saúde com preço bom, é tíquete alimentação, salario, só! Porque o resto...  Nada (risos)! Muito pelo contrário.
E que era mais insuportável?	É a gente ter que ser meio que psicólogo e cliente, porque ele chega lá com trilhões de problemas, eles acham assim que o gerente tem que ser babá deles e não é por aí, né? E quando a gente pedia um produto em troca... nossa! Nunca queriam, né? Nunca querem. E eu me esqueci... tu perguntou... (Eu repeti a pergunta)  Eu acho que era insuportável o dia inteiro, porque assim... desde o momento, a gente era instruído a que? A bater o ponto, ligar pra cliente. É, é, é, telemarketing, quando abria a agência, quando o cliente chegasse a gente ter que vender, então era o dia inteiro vendas, então era insuportável, insuportável. Porque assim, todo lugar que tem vendas é claro que tem cobranças, é claro que tem metas. Umas mais difíceis, umas mais fáceis, né? Mas no banco era tudo ridículo e assim, no Itaú, particularmente. eles em assim uma política que é o AGIR, que eles chamam assim, que um programa que aí tem que vender pra cliente novo, quer dizer se o cliente já tinha um produto x, ele não podia ter esse mesmo produto de novo ou da mesma família do produto. Então era uma coisa assim bem, bem ridícula, vamos dizer assim, pro cliente. Então por exemplo, se tu tinha um seguro e eu queria vender outro seguro pra ti, se tu quisesse fazer outro seguro não valia pra uma meta. Então assim, totalmente abusivo. Era assim desgastante, sabe? Desgastante! E toda hora, o superintendente, o superior passando email, cobrando e cobrando e vamo lá e ligação, horrível!

O que era mais insuportável das duas questões que você citou?	Eu acho que os dois. Se botar numa balança, tá igual.
Como você se sentia quando realizava as atividades não tão prazerosas?	Estressadíssima, estressadíssima. É... eu me sentia o tempo inteiro com aquela sensação de falta de ar, com palpitação porque era cobrança e eu chegava num domingo de tarde eu já me desesperava sabendo que na segunda eu ia ter que tá lá bater metas. Assim, eu tava já no meu limite mesmo. Num dava mais. Tomando calmante... enfim!
O que você fazia para lidar com isso?	Calmante. Calmante e respirar fundo (risos).
Mais alguma coisa?	Não. Já não conseguia mais.
E quando você não conseguia fazer isso?	Bater metas? Vivia estressada! Estressada! As vezes tinha clientes que eu não tratava bem. Tava assim, tipo assim... num vou dizer que tava sendo grosseira com cliente, lógico que não. Mas assim, já não tinha aquele tratamento que o cliente merecia... de tanto estresse, de tanta cobrança e da gente não conseguir, porque a carteira de cliente era muito pequena e os produtos muito extensos, muita quantidade de produto.
A carteira era pequena e os produtos extensos?	Enormes! Variedade extensíssima, assim... Então já, já, tava sufocada realmente!
E nessa época, o que mais você fazia além de trabalhar?	Fora do banco? Eu faço produto artesanal. Então quando eu chegava em casa, era tentar dá atenção pras minhas filhas, porque eu tenho duas filhas, uma de dois anos e uma de sete. Era tentar dá atenção pra elas, porque quando eu chegava elas queriam tá perto e as vezes eu já muito estressada, acabava

	<p>brigando com as bichinhas... e aí eu faço produto artesanal que é acessório de cabelo, bordo sapatilha pra bebê e aí tinha muita encomenda e aí depois que elas iam dormir eu ainda ia fazer encomenda, que também era uma terapia, porque era uma coisa que eu gostava. Mas ia dormir tarde, não por sono, por ter que fazer somente encomenda, era sem sono já de tanto estresse. Acordava de madrugada pensando: “meu Deus do céu, pra quem que eu vou vender amanhã, como é que eu vou bater essa meta?” (risos). Então era assim rotineiramente.</p>
E atividade de lazer?	<p>Ah, de lazer era sair com a minhas filhas no fim de semana . A noite já não dava, muito estressante. Já chegava assim... num tinha prazer em sair, né?</p>
O que seus superiores poderiam ter feito pra reduzir o mal-estar?	<p>Eu acho que a minha superiora direta ela poderia colaborar. Ela não só poderia cobrar. Até porque essa última que eu tava ela tem anos de banco. Então eu acho que ela podia em algum momento meter a mão na massa, sabe? Ela ver que é complicado. Porque ela mesma reconhecia, ela concordava comigo, então o fato dela concordar, eu acho que ela tinha que meter a mão na massa! Não tinha que fazer a minha função, mas ela colaborar pra que aquilo andasse. Porque tinha momentos que fluíam um pouco mas tinha momentos que era muito complicado. Eu tenho na minha concepção que ela tinha obrigação em ajudar... não só cobrar, né? Porque ela já passou por aquilo.</p>
Quais são as razões do seu desligamento?	<p>Estresse. Extremamente estressada. Saúde, cuidar da minha saúde, porque eu já tava tendo taquicardia de tanto desespero, de tanto estresse, sabe? E foi somente por isso.</p>
Então você pediu pra sair?	<p>Pedi pra sair!</p>
E você tinha algum plano pra sair?	<p>Sim. Eu vinha analisando isso há meses, né? Conversando como meu marido. A gente guardou um dinheirinho. E aí quando chegou no meu limite, eu saí! O plano era guardar dinheiro.</p>

Como foi pra você ter saído do banco?	Ai foi um alívio, um alívio assim... me despedi do pessoal lá sem um peso na consciência. Foi um alívio assim. Quando eu disse pro pessoal lá pra minha gerente: "eu vou sair, vou pedir minhas contas". Foi uma sensação assim, um alívio imenso, parece que eu tirei um peso das costas!
E os seus colegas de trabalho disseram o que?	Ficaram é muitos com pesar, né? Porque querendo ou não a gente tem aquela rotina com os colegas que é prazeroso, com eles, não com o trabalho! E muitos, muitos, a grande maioria assim gostaria de tá fazendo o que eu fiz mas num, infelizmente no momento não tem condições porque precisam realmente, né?
Por quê eles conseguem permanecer no banco?	Financeira. Dinheiro. Financeira. A grande maioria é financeira. Poucas pessoas sentem prazer de estar ali.
Você conhece alguém que gosta de ser bancário?	Conheço duas pessoas.
E hoje, como está sua vida?	Maravilhosa! 100% mãe, não tenho mais diarista... Eu mesmo faço a limpeza da casa com o maior prazer. Eu tava doida pra lavar um banheiro (risos). Tá maravilhoso. 100% casa, filha, marido...
E em relação a trabalho?	Não pretendo voltar... é, assim nem tão cedo! Tô fazendo devagarinho as minhas coisas, né? Meus artesanatos, mas meu marido ele tem um salario legal então pretendo assim ir levando até enquanto puder. No dia que precisar eu vou atrás de fazer alguma coisa.
Por que você escolheu isso? Essa vida de hoje?	Porque eu sempre tive vontade de ter aquela vida assim... eu sempre sonhei em ser mãe de família do lar, realmente. Como era a minha mãe. Eu nunca sonhei ah em trabalhar. Porque tem gente que tem prazer em se arrumar pra ir pro trabalho, né? Eu na verdade nunca tive isso. Eu sempre trabalhei... eu comecei a trabalhar com 14 anos. Mas sempre porque precisei. Nunca por

prazer. Tiveram alguns empregos que eu gostava. esse que eu tava antes do banco, eu gostava dele... que era venda externa, né? Mas como eu te falei. Eu saí por conta dos benefícios. E assim, eu, se eu pudesse, até eu morrer, eu não trabalharia fora, eu queria me dedicar a casa, as minhas filhas, a levá-las pras atividades, que ela tem muitas atividades que elas fazem. Eu levar, eu buscar, eu arrumar... é o que eu sempre sonhei! (risos) Não tenho esse prazer que muitos tem de me arrumar, pra ir trabalhar, pra... não tenho! Nunca tive. (risos)