

# RISCOS DE ADOECIMENTO NO TRABALHO: A PERCEÇÃO DOS GERENTES DE UM BANCO PRIVADO BRASILEIRO

RISKS OF DISEASE AT WORK: THE PERCEPTION OF THE MANAGERS OF A BRAZILIAN PRIVATE BANK

MICHELLE MOREIRA FRADE PRATA<sup>1</sup> | LUIZ CARLOS HONÓRIO<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo aborda os riscos de adoecimento presentes no trabalho de gerentes que atuam em um banco privado brasileiro. Com apoio na literatura sobre psicodinâmica do trabalho, realizou-se um estudo qualitativo, cujo levantamento dos dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados evidenciaram que o contexto de trabalho dos gerentes é demarcado pela insuficiência de tempo para a realização das tarefas e pelas relações socioprofissionais paradoxais que implicam tanto a integração quanto a disputa entre pares. Quanto às vivências de prazer, elas decorrem da satisfação, da confiança e do reconhecimento pertinentes ao trabalho executado, enquanto que as vivências de sofrimento se associam à insegurança no trabalho e à sobrecarga emocional, que levam ao esgotamento profissional. O apoio de familiares e de profissionais da área de saúde está entre as estratégias mais utilizadas para mediar o sofrimento que decorre do trabalho.

**Palavras-chave:** Psicodinâmica do trabalho. Prazer no trabalho. Sofrimento no trabalho. Categoria gerencial.

## ABSTRACT

This article discusses the risks of disease that afflicts managers working in a private bank. With support in the literature on psychodynamic work, was carried a qualitative study whose data collection was through semi-structured interviews. The results showed that the context of managers' work is marked by insufficient time to perform the tasks and relationships involving both paradoxical socio-professional integration as the dispute between peers. Regarding experiences of pleasure they derive satisfaction, trust and recognition of relevant work performed, while the experiences of suffering are associated with work insecurity and emotional overload, leading to burnout. The support of family and health professionals are among the most used strategies to mediate the suffering that arises from the work.

**Keywords:** Psychodynamics of work. Enjoyment at work. Suffering at work. Category management.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do processo civilizatório, o trabalho adquiriu diversos significados para a humanidade, assumindo formas peculiares de organização e materialidade (DOURADO et al., 2009); é por intermédio dele que grande parte das relações entre os homens se estabelece. Por essa razão, o trabalho configura-se como uma das principais dimensões da vida de uma pessoa, interferindo em sua inserção na sociedade, delimitando espaços de mobilidade social e atuando como um dos fatores constitutivos da identidade dos indivíduos (DOURADO et al., 2009).

O trabalhador atual é diferente daquele existente na metade do século passado, e não está sob risco de desaparecer na condição de parte de uma classe, como afirmam alguns, muito menos perdeu o sentido no que tange à estruturação do trabalho que executa nas organizações modernas, como defendem outros (ANTUNES; ALVES, 2004; ANTUNES, 2007). Não obstante a pertinência desses impasses, a compreensão da atual configuração da classe trabalhadora, bem como das transformações ocorridas no mundo do trabalho, faz-se necessária para se entender a precarização por que passa o trabalhador nos dias atuais. Nessa linha de raciocínio, Antunes (2007, p. 191) defende que tais mudanças produziram “[...] uma classe trabalhadora ainda mais diferenciada, entre qualificados/desqualificados, mercado formal/informal, homens/mulheres, jovens/velhos, estáveis/precários, imigrantes/nacionais etc.”, não sujeita ao desaparecimento, mas submetida à precarização, intensificação e utilização de forma cada vez mais diversificada.

Segundo Dal Ben et al. (2004), a atividade laboral não é só uma maneira de ganhar a vida, de sobrevivência; é, também, uma forma de inserção social. Por essa razão, pode ser fonte de prazer. No que diz respeito ao prazer, este, de acordo com Dejours (2002), origina-se da organização do trabalho em que as características e a individualidade do trabalhador são respeitadas e valorizadas, tornando-o mais ativo e reflexivo e possibilitando o reconhecimento pelo trabalho que executa. Por outro lado, pode ser fonte de sofrimento quando a rigidez demasiada impera e quando não se considera a relação homem-trabalho, podendo acarretar esgotamento e ausência de realização profissional.

Discorrer sobre o prazer e o sofrimento no trabalho torna-se relevante em uma época em que o mercado de trabalho vem sendo submetido a uma perceptível reestruturação, fazendo com que o desemprego, as condições de trabalho precárias, os salários por mérito, os contratos temporários e a terceirização, dentre outros fatores, tenham se tornado parte da realidade cotidiana dos trabalhadores, que devem lutar pela sua empregabilidade, à custa, não raramente, de seu próprio sofrimento pessoal (LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2009). Adicionalmente, as organizações criam mecanismos para atrair e reter empregados por meio de práticas de recursos humanos para suprir necessidades de possuir um quadro funcional qualificado e distinto, estra-

tégia essa entendida por empresabilidade. De qualquer forma, empresas e empregados adotam as estratégias de empregabilidade e empresabilidade para fins de manutenção em um mercado cada vez mais exigente (SARSUR, 2001).

Considerando-se os rearranjos das organizações oriundos da reestruturação produtiva, reforçada principalmente a partir anos 1990 no Brasil (SILVA; NAVARRO, 2012), verifica-se que uma das classes trabalhadoras mais atingidas foi a dos bancários. Esses profissionais vêm enfrentando adversidades no mercado, diante das fusões e privatizações dos bancos, levando ao fechamento de agências, à redução do quadro de pessoal, à terceirização dos serviços e ao aumento da exigência de produção. Não só no Brasil, em todo o mundo, apontam-se as graves repercussões na categoria bancária do efeito da globalização e da reestruturação produtiva (RESENDE; MENDES, 2004). Além desses efeitos indesejáveis, acrescenta-se que o setor financeiro foi um dos primeiros a vivenciar a junção de novas tecnologias e inovações no trabalho (SANTOS; SIQUEIRA; MENDES, 2010). Tais iniciativas propiciaram agilidade e eficiência às operações bancárias e, certamente, provocaram mudanças nos modelos de gestão e de perfil dos trabalhadores nesse âmbito (GRISCI; BESSI, 2004).

Uma categoria que sofreu diretamente os impactos do contexto descrito anteriormente foi a dos gerentes, uma vez que o papel ocupado por estes é muito relevante nas reestruturações orientadas para a flexibilização dos processos de produção e organização do trabalho, conforme argumentam Davel e Melo (2005). Contextos de mudanças dessa natureza requerem profissionais que demonstrem a capacidade de assimilar a missão da organização, de deter conhecimentos diversos, de dedicar muitas horas de trabalho à organização e de exercitar autonomia e poder para tomar decisões (KLIKBERG, 1993; LEVY, 1997; COOPER; DEWE, 2004; QUICK; FREY; COOPER, 2007; COOPER, 2008). Situações dessa natureza podem colocar em risco a saúde ocupacional, principalmente quando as inadequações que derivam dessa realidade se associam ao contexto em que o trabalho acontece e às vivências de prazer e sofrimento experimentadas no exercício da função (MENDES; FERREIRA, 2007). Diante desse contexto, surgia a seguinte questão: como se configuram os riscos de adoecimento do gerente no exercício de sua função em uma instituição bancária?

Para responder à pergunta, colocou-se como objetivo analisar os riscos de adoecimento no trabalho a que estão submetidos gerentes de um grande banco privado brasileiro, tendo em vista as funções que eles executam, em três agências localizadas na cidade de Belo Horizonte (MG). Justifica-se a realização desta pesquisa sob o ponto de vista acadêmico pelo fato de o estudo contribuir para as abordagens qualitativas sobre a temática do prazer e sofrimento no trabalho, uma vez que o roteiro para o levantamento dos dados se inspirou em parte das dimensões e indicadores presentes no instrumento quantitativo proposto por Mendes e Ferreira (2007) para a avaliação dos riscos de adoecimento no trabalho. Sob o ponto de vista organizacional, justifica-se

pelo entendimento de que o mercado financeiro constitui um dos pilares do capitalismo e de que sobre o gerente, agente central da análise, recai uma parte substancial de responsabilidade pela sustentação da produtividade e competitividade da organização que representa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do artigo está dividido em duas partes: na primeira, discutem-se aspectos associados ao prazer e sofrimento no trabalho; na segunda, orienta-se a discussão para o trabalho bancário.

### 2.1 Prazer e sofrimento no trabalho

O trabalho representa um dos valores mais importantes no mundo contemporâneo, pois exerce grande influência sobre a motivação e a subjetividade dos trabalhadores, constituindo-se em elemento de satisfação e produtividade (DOURADO et al., 2009), como também de estruturação de processos de identidade e subjetividade (CLOT, 2006) e de inserção social (DAL BEN et al., 2004).

O sentimento de participar de um grupo, de uma classe, de um sindicato e, mesmo, de constituir uma família fica comprometido e contaminado pela insegurança cotidiana, que fragiliza o trabalhador. Da mesma forma, ele é fragilizado pela ameaça do desemprego, pelo medo de suas competências não serem mais compatíveis com as exigências da organização, pela superexposição aos riscos, pelo aumento do trabalho etc. A partir da década de 1980, as exigências do mundo do trabalho tornaram-se cada vez mais complexas. Ao mesmo tempo, os meios necessários para atendê-las foram se reduzindo. Esse duplo processo de fortalecimento das coerções e de fragilização dos sujeitos acaba por gerar grande mal-estar no trabalho e marginalização progressiva de inúmeros trabalhadores. Como consequência, as experiências de prazer e sofrimento se alternam no cotidiano de trabalho (MENDES; FERREIRA, 2007).

Entende-se o prazer como uma vivência resultante do funcionamento equilibrado e coerente do ser humano, com os inúmeros aspectos que circundam a sua vida, segundo Toledo e Guerra (2009). Para esses autores, o prazer é consequência do pleno desenvolvimento do funcionamento pessoal, surge quando o indivíduo realiza seu potencial para a liberdade e para a expressão total de si mesmo, com o intuito de realizar aquilo que reflete suas capacidades e também de estabelecer relações satisfatórias com os outros e com a sociedade (TOLEDO; GUERRA, 2009).

A psicodinâmica entende o trabalho como um “estruturante psíquico”, capaz de servir de base para a construção de um indivíduo livre e realizado, não aprisionado em si mesmo (DEJOURS, 1992; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; MENDES, 2007). Mendes (2007) salienta que o trabalho favorece o equilíbrio psíquico e a saúde física do indivíduo. Mas isso só acontece, completa a autora, quando

a relação entre o trabalhador e a organização do trabalho favorece tal equilíbrio. Isso significa afirmar que, quando as “exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa” estão em harmonia com as necessidades do indivíduo, o conteúdo do trabalho é “fonte de uma satisfação sublimatória” (DEJOURS, 1992, p. 134). Assim, o trabalhador se sente livre para adequar a organização do trabalho a sua necessidade e seu desejo, podendo variá-la de acordo com o ritmo que lhe é próprio, a ponto de vivenciar o prazer na execução de suas atividades (MENDES, 2007).

O reconhecimento e a confiança por parte da organização também são aspectos que favorecem as vivências de prazer no trabalho. Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) ressaltam que o reconhecimento é a forma peculiar da retribuição moral-simbólica passada ao ego como recompensa por contribuir para a eficácia e a eficiência da organização do trabalho. Os autores afirmam que a confiança se origina do respeito a uma promessa de um julgamento equitativo sobre o fazer, em que o ego administra sua relação com o real da tarefa. À medida que o trabalhador atribui sentido positivo ao trabalho, é possível que se reconheça nele. Dessa forma, o indivíduo acaba sentindo que tem autonomia e liberdade para se expressar e começa a experimentar mais vivências de prazer e menos de sofrimento.

Dejours, Dessors e Desrioux (1993) salientam que a atividade laboral não é só um meio de ganhar a vida, mas também uma maneira de se inserir socialmente, em relação à qual aspectos psicológicos e físicos estão muito interligados. O trabalho pode ser um gerador de deterioração, de desgaste e de acometimento de doenças graves, mas pode constituir também um fator de equilíbrio e de desenvolvimento. A ocorrência da segunda hipótese está associada a um trabalho que permita ao sujeito unir às carências físicas a vontade de executar a tarefa. Além disso, o trabalho precisa ter um significado para o próprio indivíduo, para seus colegas e para a sociedade (DEJOURS, 2001). Valorização, liberdade, realização, gratificação, capacidade de aprendizagem, reconhecimento e orgulho pelo que se faz são indicadores que sinalizam a presença do prazer no trabalho (MENDES; SILVA, 2006; LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2009).

O trabalho, todavia, pode ser visto sob a ótica negativa, ligado ao que se denomina “sofrimento”. Esse tipo de vivência deriva de deficiências relacionadas à organização do trabalho, fundamentalmente no tocante a aspectos associados a baixo aproveitamento da criatividade e potencial técnico, hierarquia rígida, centralização das decisões, procedimentos burocráticos em demasia, falta de participação nas decisões e falta de reconhecimento e de perspectivas de crescimento profissional (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; DEJOURS, 2001; MENDES, 2007). Nesse caso, a execução das atividades pelo trabalhador se dá de forma automática, uma vez que ele não percebe possibilidades de demonstrar seu potencial, suas verdadeiras habilidades e sua capacidade criativa.

O sofrimento no trabalho é uma das consequências da persistência do indivíduo em conviver em um lugar contrário a suas necessidades. Anteriormente, as patologias associadas ao trabalho apareciam, em grande parte, no corpo dos indivíduos. Entretanto, essa realidade tem sofrido mudanças, principalmente no período após os anos de 1960, quando se passou a reconhecer que o trabalho provoca nos indivíduos patologias também de ordem psicológica (RODRIGUES; ÁLVARO; RONDINA, 2006). De acordo com Dejours (2001), a partir dessa época, passou a ocorrer o desenvolvimento desigual das forças produtivas, das ciências, da tecnologia e dos maquinários. Esses fatores, juntamente com as novas condições de trabalho – tais como o ambiente físico, configurado por temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação e altitude, o ambiente químico, representado por produtos manipulados, vapores, gases, poeiras e fumaças, o ambiente biológico, constituído por vírus, bactérias, parasitas e fungos –, as condições de higiene e de segurança e as características antropométricas do local de trabalho nas organizações, acentuaram o sofrimento na vida dos trabalhadores (RODRIGUES; ÁLVARO; RONDINA, 2006).

O sofrimento, além de vincular-se a questões de natureza física, química e biológica, vincula-se ao campo emocional do indivíduo, traduzido por sentimentos como ansiedade, angústia, insatisfação, solidão, inutilidade, desvalorização, medo e insegurança, provenientes do conflito entre as necessidades de gratificação e a restrição de satisfazê-las imposta pelas limitações das situações de trabalho (MENDES; COSTA; BARROS, 2003). A desvalorização, por exemplo, é definida, segundo Ferreira e Mendes (2003), como o sentimento de incompetência e de insegurança do trabalhador diante de questões de produtividade e desempenho. O desgaste que decorre desse sentimento está ligado a cansaço, estresse, desânimo, sobrecarga e frustração, completam os autores. Dejours (1993) salienta que eliminar o sofrimento é um erro, pois ele deve simplesmente ser resignificado, de modo que o indivíduo possa obter prazer pelo que faz e, assim, construir a sua identidade social.

O sofrimento gerado pelas condições adversas do trabalho pode ser mediado de duas formas: por meio de estratégias de defesa, que ajudarão em sua amenização; ou por meio de sua resignificação, que ocorre quando o trabalhador procura atribuir novo significado ao sofrimento, transformando-o em prazer (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). As estratégias para enfrentar o sofrimento podem ocorrer, por exemplo, por meio do conformismo, da reclusão, da negação do estado de perigo, da agressividade, da apatia, da mobilização da inteligência, da sublimação etc. A utilização dessas estratégias propicia proteção contra o sofrimento e a manutenção do equilíbrio psicológico, por possibilitar o enfrentamento e a amenização das situações causadoras do sofrimento (DEJOURS, 2001).

Grande parte das estratégias defensivas é coletiva, apontam Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994). Para os autores, a diferença entre o mecanismo de defesa individual

e o coletivo está no fato de que o primeiro, por estar interiorizado, perdura sem a presença do objeto causador do sofrimento, já o segundo depende das condições externas que causam sofrimento e do consenso de um grupo específico de trabalhadores para restabelecer a coesão do coletivo de trabalho. Portanto, os trabalhadores, para enfrentarem o sofrimento decorrente do desencontro entre seus desejos e necessidades e as imposições da organização, desenvolvem estratégias que funcionam como uma via de evasão das pressões e dos conflitos reprimidos e como um modo de abreviar o ciclo de execução de uma tarefa incessante, fatigante e sem sentido (ROSSI, 2008).

## 2.2 O trabalho bancário

O processo da atividade bancária na realidade brasileira pode ser dividido em três etapas. Na primeira, compreendida até a década de 1960, o trabalhador exercia o controle sobre a realização do seu trabalho. No segundo momento, que vai desse período até a década de 1980, há o predomínio do padrão taylorista-fordista, controlado por rotinas preestabelecidas e programas de computadores, o que gerou a desqualificação do bancário, desde que parte do conhecimento exigido na fase anterior passou a ser descartada. A década de 1980 foi marcada pela disseminação do uso de computadores nas agências bancárias, sendo que parte das atividades do bancário foi repassada aos clientes – por exemplo, o oferecimento de máquinas de autoatendimento possibilitou que grande parte das informações ficasse disponível on-line. Segundo Tonelli (2003), a introdução do computador permitiu que o trabalho se reorganizasse e que as respostas pertinentes a ele se tornassem mais rápidas. Como consequência, o trabalho que era executado por várias pessoas foi abarcado por uma única máquina que realiza muitas tarefas e processa inúmeras informações. As condições físicas do trabalho melhoraram em função da introdução desse instrumento, todavia desigualdades e uma nova divisão do trabalho foram geradas. Diz a autora que “o computador que proporciona a velocidade leva também à lentidão, à “lerdeza”, já que é necessário ainda mais tempo para a preparação das tarefas” (TONELLI, 2003, p. 47). A terceira etapa, desde 1990, distinguiu-se pelo aumento da automação; por conseguinte, ocorreu grande redução de postos de trabalho (DAVID, 2004). A revolução tecnológica foi o carro-chefe desse período, trazendo a agilidade e a eficiência nas operações, bem como mudanças nos modelos de gestão e de perfil dos trabalhadores (GRISCI; BESSI, 2004). A gestão passou a enfatizar o trabalho em equipe, a diminuição de níveis hierárquicos e a qualidade do atendimento ao cliente. Do bancário – leia-se “gerente” –, passou-se a exigir maior qualificação, amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio de tecnologia para fins de simulações financeiras, habilidade para relacionamento com o cliente e capacidade para lidar com tarefas não prescritas (LARANJEIRA, 1997). É importante salientar que a nova forma de gestão se

orientou para outro modo de se atender os clientes, com o objetivo de reduzir os custos e aumentar os lucros. Ou seja, transferiu-se para os próprios clientes a função de executar grande parte das operações até então realizadas pelos escriturários, ficando às agências as tarefas que passaram a depender da mediação direta dos gerentes (MÁXIMO et al., 2011). O trabalho bancário detinha nessa época certo status pelo fato de ser executado em ambientes de trabalho considerados agradáveis, arejados, limpos e que, de certa forma, não exigiam força braçal comparativamente a outras atividades (SILVA; NAVARRO, 2012).

A partir daí, observaram-se o aumento da intensidade do trabalho e o descumprimento da jornada de trabalho prevista em contrato, fatores que pioraram as condições ocupacionais. A qualificação do trabalho tradicional dos bancários se resumia a atividades realizadas dentro das agências bancárias. As atividades baseavam-se em registrar e receber os depósitos realizados, recolher impostos e pagamentos, fazer descontos de títulos e efetuar empréstimos e aplicações financeiras (NETZ, 2007). A partir do aumento da automação, fator que caracteriza a última etapa do processo de atividade bancária, outras estratégias foram implantadas, tais como cobrança de maior variedade de serviços e produtos para os clientes, aumento da terceirização, flexibilização do trabalho e redefinição de tarefas consideradas tradicionais (FILGUEIRAS, 2001).

Diante da nova situação, os gestores passaram a assumir a tarefa de promover o relacionamento com os clientes, apresentando as ofertas de produtos e serviços (MASCIA, 2007). Para tanto, precisaram executar mais funções e ser mais qualificados, tornando-se mais versáteis e, principalmente, competentes vendedores (SILVA; PINHEIRO; SAKURAI, 2007). Assim, esse novo cenário de mudanças passou a requerer um novo trabalhador, não modelado às exigências do mercado, mas adaptável a elas e às mudanças por elas impostas (GÓES; SOUZA, 2008). O novo perfil passou a requerer, também, um bancário com uma perspectiva mais ampla, com habilidades para lidar com situações imprevistas, subjetivas e diversificadas, apto a manipular máquinas com rapidez e agilidade nos movimentos corporais e a cumprir as metas de produção impostas pela gerência (SILVA; NAVARRO, 2012).

Ao considerar que o processo de reestruturação produtiva afetou profundamente o modus operandi do trabalho bancário, admite-se que ele também veio acompanhado de danos à saúde dos sujeitos envolvidos (GRAVINA; ROCHA, 2006; SILVA; NAVARRO, 2012). Interessa a este artigo aprofundar o conhecimento a respeito dessa realidade, tendo em vista o trabalho exercido por um grupo de gerentes de um grande banco privado brasileiro. A seguir, apresenta-se o caminho metodológico adotado para alcançar esse objetivo de pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa é de cunho qualitativo (MILES; HUBERMAN, 1994; GODOY, 1995) e de caráter descritivo (TRIVIÑOS, 1987), com o objetivo de aprofundar a compreensão a respeito dos riscos de adoecimento presentes no trabalho de gerentes que atuam em um grande banco privado brasileiro, fundado em 1943, na cidade de São Paulo. A instituição, atualmente, atende a todo o País e é considerada uma das maiores do Brasil no âmbito privado, mantendo-se à frente no mercado de varejo, ocupando liderança em diferentes segmentos, tais como corporate e private, e no atendimento de micro, pequenas e médias empresas.

Os sujeitos da pesquisa, escolhidos intencionalmente por acessibilidade, são nove gerentes de três agências localizadas na cidade de Belo Horizonte, e com maior número de clientes, tendo sido classificados de acordo com o sexo, o estado civil, o tempo de atuação na função, o tempo de trabalho na instituição, a escolaridade, a faixa etária e a quantidade de horas semanais dedicadas ao trabalho. Os dados foram coletados por meio da realização de entrevista semiestruturada, buscando-se elaborar o roteiro de perguntas a partir do Inventário sobre o Trabalho e os Riscos de Adoecimento (ITRA), um instrumento quantitativo validado por Mendes e Ferreira (2007) com 5.437 trabalhadores de empresas públicas federais do Distrito Federal. Esse instrumento corresponde à terceira versão, sendo que as duas primeiras foram validadas em 2003 e 2005, com amostras heterogêneas de trabalhadores de empresas públicas e privadas. Trata-se de um instrumento largamente utilizado em pesquisas nacionais sobre saúde e trabalho. O roteiro continha 23 perguntas, distribuídas em duas dimensões do ITRA, a saber: o contexto de trabalho, em que se avaliaram a organização, as relações socioprofissionais e as condições de trabalho; e o sentido do trabalho em termos das vivências de prazer (liberdade de expressão e realização profissional) e sofrimento (esgotamento profissional e falta de reconhecimento). O roteiro foi complementado por uma questão que investigava as estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho.

As entrevistas foram gravadas e, após serem transcritas, passaram por um tratamento que recorreu à técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977; FRANCO, 2008). Inicialmente, as entrevistas gravadas foram transcritas conforme roteiro proposto e, posteriormente, agrupadas de acordo com categorias do ITRA. Por meio desse sistema de categorias, foram determinados os aspectos a serem filtrados do material. Posteriormente, fez-se a redução do material por meio da técnica chamada de análise temática (BARDIN, 1977), de tal forma que restassem apenas os conteúdos mais importantes relacionados às categorias. Tais conteúdos foram sumarizados em subcategorias, sendo que as escolhidas para fins de análise foram as que se repetiram em uma frequência superior a cinco entrevistados.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quadro 1 – Perfil dos profissionais entrevistados

A composição do perfil dos gerentes que participaram da pesquisa pode ser observada no quadro 1.

Profissional	Sexo	Estado civil	Tempo na gerência	Tempo na instituição	Escolaridade	Faixa etária	Horas semanais de trabalho
G1	F	Solteira	Acima de 2 anos	Até 5 anos	Especialização completa	Até 30 anos	Até 40 horas
G2	F	Solteira	Acima de 2 anos	De 6 a 10 anos	Especialização incompleta	Até 30 anos	De 41 a 50 horas
G3	F	Casada	Acima de 2 anos	Acima de 10 anos	Superior completo	De 41 a 50 anos	Até 40 horas
G4	M	Casado	Acima de 2 anos	De 6 a 10 anos	Superior completo	De 31 a 35 anos	De 41 a 50 horas
G5	F	Solteira	Até 2 anos	Até 5 anos	Superior completo	Até 30 anos	Até 40 horas
G6	M	Casado	Acima de 2 anos	Acima de 10 anos	Especialização completa	De 51 a 60 anos	De 51 a 60 horas
G7	M	Casado	Acima de 2 anos	De 6 a 10 anos	Especialização completa	De 31 a 35 anos	Mais de 60 horas
G8	F	Separada	Acima de 2 anos	Acima de 10 anos	Superior completo	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 horas
G9	M	Casado	Até 2 anos	Até 5 anos	Especialização incompleta	De 31 a 35 anos	De 41 a 50 horas

Fonte: dados da pesquisa. (2013)

O quadro de perfil evidencia que a maioria dos pesquisados é do sexo feminino, detém mais de dois anos na função de gerência e seis de trabalho na instituição, possui especialização variando de incompleta a completa, tem idade até 35 anos e trabalha na organização acima de 40 horas semanais – este último dado reflete a intensificação do trabalho em organizações bancárias que passaram por reestruturações (NETZ, 2007), podendo transformar-se em um indicador de riscos de adoecimento no trabalho (FERREIRA; MENDES, 2003). Não obstante o setor financeiro brasileiro ter desenvolvido e adotado tecnologias de ponta que promoveram modificações drásticas na prestação de

serviços bancários – por exemplo, a transferência para os próprios clientes da função de executar grande parte das operações (MÁXIMO et al., 2011) –, internamente, a categoria dos gerentes ainda é submetida a longas e cansativas jornadas, trabalhando além do horário previsto em contrato, inclusive aos finais de semana (SZNELWAR, 2011).

Para a análise dos resultados, foram utilizadas duas dimensões do ITRA, compreendendo as categorias pertinentes ao contexto e ao sentido do trabalho. Dessas categorias, emergiu uma série de subcategorias, tendo sido reveladas como as mais marcantes para os entrevistados, conforme consta no quadro 2.

Quadro 2 – Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas

Categorias	Subcategorias
Contexto do trabalho	
Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ritmo de trabalho</li> <li>. Cobrança por resultados</li> <li>. Planejamento do trabalho</li> </ul>
Condições do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ambiente físico de trabalho</li> <li>. Segurança no trabalho</li> <li>. Instrumentos e equipamentos de uso no trabalho</li> </ul>
Relações socioprofissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Disputa entre profissionais</li> <li>. Integração e cooperação entre colegas</li> <li>. Comunicação entre a chefia e os subordinados</li> </ul>
Sentido do trabalho – vivências de prazer	
Realização profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Satisfação e motivação com o trabalho</li> <li>. Relação de confiança no trabalho</li> <li>. Reconhecimento e valorização pelo trabalho</li> </ul>
Sentido do trabalho – vivências de sofrimento	
Esgotamento profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Insegurança no trabalho</li> <li>. Sobrecarga emocional</li> </ul>
Estratégias de mediação do sofrimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Apoio da família</li> <li>. Apoio profissional</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa. (2013)

No que se refere à categoria denominada “organização do trabalho”, o ritmo de trabalho demarcado pela insuficiência do tempo para a realização das tarefas foi a subcategoria que mais se destacou, segundo relato dos entrevistados. Quando solicitados a se posicionarem sobre essa situação, alguns entrevistados declararam o que segue:

O tempo não dá. A gente sempre tem que ultrapassar o período de oito horas. Realmente, o tempo é curto. (G2).

O meu ritmo de trabalho na instituição é forte, frenético. Quando acho que acabou, tem muito mais a ser feito. (G7).

O tempo pra realizar tarefa não existe, praticamente. O tempo é pouco para cada tarefa. Você tem que fazer tudo ao mesmo tempo. Não há prioridade. Tudo é prioridade. (G8).

O ritmo intenso de trabalho impede que um funcionário nas condições relatadas se sinta livre para adequar a organização do trabalho a sua necessidade e seu desejo, de modo a variá-la de acordo com o ritmo que lhe é próprio (MENDES, 2007). Para Tonelli (2003), essa velocidade está associada ao uso do computador e das ambiguidades que ele acarreta – ele facilita a vida de quem o usa, mas também aprisiona porque as pessoas precisam se esforçar para lidar com a grande quantidade de informações que o instrumento possibilita processar. Para Mendes (2007), a adequação entre a organização do trabalho e as necessidades pessoais é fundamental para o indivíduo vivenciar o prazer na execução de suas atividades. Entende-se que a observada inadequação no ritmo de trabalho pode acarretar sobrecarga de atividades, que desgasta o empregado, fazendo com que ele se fragilize (DEJOURS, 2011) e vivencie sentimentos de incompetência e insegurança no tocante a questões de produtividade e desempenho (FERREIRA; MENDES, 2003). Subentende-se que as atividades diárias nesse ritmo absorvem de tal maneira os gerentes que eles não têm tempo de refletir sobre as experiências (LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006), ou não conseguem dedicar um tempo prioritário para executar tarefas que os capacitem a desenvolver o novo perfil bancário exigido, qual seja, de versatilidade, de desenvolvimento de competências em vendas e de mostra de habilidades para lidar com situações imprevistas, subjetivas e diversificadas (SILVA; PINHEIRO; SAKURAI, 2007; SILVA; NAVARRO, 2012).

A cobrança excessiva pelos resultados, principalmente orientada por reuniões frequentes e pelo estabelecimento de metas, destacou-se como uma subcategoria de organização do trabalho que também pressiona a maior parte dos entrevistados. Alguns gerentes relataram o seguinte:

Existe uma cobrança muito grande por resultados, com certeza. (G1).

Os resultados são cobrados. É cobrado diariamente. Você tem metas diárias, metas mensais, e são cobradas diariamente, o tempo todo. (G8).

Procedimentos de organização do trabalho dessa natureza estabelecidos em demasia estão entre os indicadores que acarretam sofrimento no trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; DEJOURS, 2001; MENDES, 2007). Se, de um lado, isso é nocivo à saúde ocupacional, de outro, é quase impossível escapar dessa realidade, uma vez que os gerentes que trabalham no setor bancário, ocupado em grande parte por instituições privadas, são extremamente pressionados não apenas para alcançar as metas impostas por aqueles que detêm o lucro, como também para satisfazer necessidades de ordem pessoal, fundamentalmente no que se refere à garantia de um nível de remuneração e de um padrão de vida melhores (MACIEL; SILVA, 2012).

As deficiências associadas ao ritmo de trabalho e à cobrança de resultados são compensadas, em parte, pela liberdade que os entrevistados relataram experimentar quanto ao planejamento do trabalho, outra subcategoria de organização do trabalho significativamente evidenciada pelos depoimentos colhidos. Dois gerentes comentaram esse aspecto:

O planejamento fica um pouco a critério de cada gerente. A gente tem as metas estabelecidas, mas cada um faz o seu planejamento. O banco tem uma diretriz, mas cada um faz da forma que achar melhor. (G5).

O banco tem algumas estruturas, algumas diretrizes que ele pede para a gente seguir. Nem sempre é possível. Cada um tem uma forma de trabalho, cada um gere da forma que lhe convier. (G8).

Segundo Rosenfield (2004), a nova organização do trabalho deve corresponder à dinâmica de um conjunto de eventos, concedendo aos empregados certa autonomia necessária para que desenvolvam o universo simbólico de inserção à empresa e, assim, criem e estabeleçam referenciais cognitivos e éticos comuns. Por esse prisma, fica mais fácil compreender por que a autonomia se configura como um dos indicadores que sinalizam a presença do prazer no trabalho (MENDES; SILVA, 2006; LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2009). Pressupõe-se que a liberdade para planejar o trabalho tem relação com as condições de trabalho oferecidas pelo banco pesquisado. Os dados colhidos com os gerentes entrevistados revelaram que a categoria de contexto do trabalho que se associa às condições em que ele ocorre foi avaliada positivamente. Para eles, o ambiente físico é adequado; o mesmo acontece em relação à segurança e aos instrumentos e equipamentos de uso no trabalho.

A categoria do contexto do trabalho pertinente às relações socioprofissionais evidenciou uma mistura de sentimentos. Uma parte dos dados apontou existir disputa entre os gerentes; outra parte afirmou que ocorre integração e cooperação entre os pares – o mesmo se passou quanto ao relacionamento entre a chefia e os subordinados. Os depoimentos de dois gerentes ilustram esses sentimentos, respectivamente:

A disputa é muito grande. Chega a gerar inimizade. (G5).

Eu já passei por lugares muito piores. Eu acho que aqui existe uma cooperação legal. É um convívio interessante, gostoso. (G3).

Trajetórias profissionais descontínuas, marcadas por rupturas e mudanças, fazem parte do cenário de flexibilidade que hoje caracteriza o ambiente ocupacional das organizações, segundo Bendassolli e Soboll (2011). Essa sorte de aspectos fragiliza o trabalhador, porque traz em seu bojo a insegurança no trabalho, principalmente de perder o emprego. A competição no trabalho, conforme observado em um dos depoimentos anteriormente referidos, pode ser um mecanismo adotado pelo trabalhador para fugir dessa dura realidade. Entretanto, a lógica empresarial não se interessa por sentimentos dessa natureza; ou, melhor, diz-se que ela é perversa nesse âmbito porque faz uso de recursos para controlar o trabalho e extrair doses adicionais de envolvimento do empregado, por exemplo, colocando metas desafiadoras e assegurando a possibilidade de permanência para aqueles cujas competências sejam compatíveis com as exigências da organização (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Ora, não se pode esquecer de que os resultados de uma competição excessiva incapacitam aqueles que deveriam estar lado a lado, cooperando e ajudando a construir algo maior para o benefício coletivo. Além disso, competir significa pensar em estratégias para derrotar, defender-se ou sobressair-se em relação aos outros. Ações nessa direção geram cansaço, estresse e degeneração da qualidade de vida; potencializam o aparecimento de doenças ocupacionais (MENDES; SILVA, 2006).

É interessante observar que ambientes complexos e ambíguos que caracterizam o trabalho da atualidade podem fazer com que os indivíduos tendam a organizar suas percepções e orientar suas ações por meio da polarização de elementos contraditórios e opostos, algo que Lewis (2000) denominou “paradoxo”. Esse discurso paradoxal parece fazer-se evidente na realidade pesquisada. Se, de um lado, os gerentes se queixam de disputas entre pares, de outro, pontuam que a integração e a cooperação entre colegas ocorrem de forma tranquila e que a comunicação entre a chefia e os subordinados é boa, conforme se observa nos relatos a seguir:

A comunicação da agência central, através do nosso superior, é muito tranquila. Nosso gestor é supertranquilo. Ele ouve e é acessível. (G7).

A comunicação da chefia nessa agência é excelente. Ele gerencia mesmo, ele é muito humano, ele visualiza o que o funcionário está precisando, visualiza o perfil do funcionário. (G8).

A contradição perceptiva “disputa” e “cooperação” que caracteriza as relações socioprofissionais evidenciada pelo estudo pode fazer com que os gerentes entrevistados se movimentem e questionem o status quo sustentado pela cultura da organização em que trabalham, de modo a reconstruir ou transformar o sistema social ali vigente (LEWIS, 2000). Pressupõe-se, também, que funcione como um elemento de estruturação da identidade e subjetividade dos gerentes (CLOT, 2006) e de inserção social (DEJOURS; DESORS; DESRIAUX, 1993; DAL BEN et al., 2004) tanto dentro quanto fora da organização, como também de alinhamento entre as estratégias organizacionais e as expectativas dos gerentes (ANBREU; DA SILVA, 2006).

Em relação ao sentido do trabalho no que tange à categoria vivências de prazer, os dados revelaram que ela se associa à realização profissional, que, por sua vez, evidenciou subcategorias pertinentes à satisfação e à motivação, ao espírito de confiança e ao reconhecimento e à valorização relacionados ao trabalho executado na organização. Esses elementos podem ser comprovados pelos depoimentos de três gerentes:

Hoje, sou um apaixonado pelo que faço! Gosto muito do que eu faço. Muito mesmo! Eu trabalho como se fosse dono e realmente trabalho muito. Sou muito dedicado. Amo o que eu faço. (G6).

Hoje, nós temos um quadro aqui que a gente confia um no outro. Lógico que tem as diferenças, mas, assim, todo mundo aqui é muito responsável, todo mundo aqui tem família. São pessoas que precisam realmente estarem aqui, de trabalharem. Então, assim, tem a confiança entre todos realmente. (G8).

Gosto muito mesmo do que eu faço. Eu me sinto motivada quando eu vejo o meu trabalho sendo reconhecido. (G2).

O tripé configurado pelos elementos motivação-confiança-reconhecimento, evidenciado pelos relatos, é reforçado pela literatura, que os aponta como indicadores relevantes de prazer no trabalho (MENDES; SILVA, 2006; LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2009). A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão suas tarefas e persistir em sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam serem capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho, pela neces-



sidade de receber um tratamento equitativo e quando o desempenho é seguido de consequências positivas (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). No tocante à confiança, diz-se que ela é fundamental em instituições bancárias, visto que estas lidam com dinheiro. Em ambientes dessa natureza, confiança e risco entrelaçam-se – a confiança, normalmente, servindo para reduzir ou minimizar perigos que circundam indivíduos envolvidos com tipos específicos de atividades (SILVA; NAVARRO, 2009). Além disso, conforme argumentam Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), a confiança, ao servir como um elemento de atribuição de sentido positivo ao trabalho, permite que o trabalhador se reconheça nele. Trabalhar não é apenas colocar o corpo a serviço das tarefas que operacionalizam a missão de uma organização; trabalhar requer investimento psicológico significativo, que funde razão e afeto, entrelaça cognição e sentimento; enfim, que permite ao trabalhador auferir uma retribuição em troca de sua contribuição à organização do trabalho (MENDES, 2007).

Quanto ao sentido do trabalho associado à categoria de sofrimento no trabalho, os resultados da pesquisa mostram que ela deriva do esgotamento profissional, configurado pelos sentimentos de insegurança no trabalho e sobrecarga emocional, conforme se observa nos relatos a seguir:

A gente vai embora pra casa com aquela sensação de instabilidade no emprego. Basta sair um chefe hoje que eu me relaciono bem e entrar um amanhã que não vá com a minha cara, por exemplo. Basta isso pra ele me demitir. (G7).

Eu tenho muito medo de chegar aqui amanhã e ter uma carta pra eu ser mandada embora. É um medo constante. (G8).

É uma sobrecarga alta. A gente não sabe até quando vai aguentar. A exigência é muito grande. Tem momentos que fica insustentável. (G2).

Faz mal para mim. Tive problema de estômago, pele. A resposta emocional vem bem nítida. Até mesmo com relação à família, relacionamento. Tudo é difícil quando tem essa sobrecarga. (G5).

Os entrevistados, de modo geral, afirmaram que esses sentimentos se originam do temor de serem demitidos e da cobrança exacerbada para o alcance das metas impostas pela alta direção do banco. Resta sugerido, pois, que o novo perfil que se exige do bancário, que alia o domínio de habilidades técnicas ao domínio daquelas sociais, além de tornar o ritmo do trabalho mais intenso, certamente conduz o gerente a experimentar o esgotamento profissional, porque ele precisa, definitivamente, cumprir as metas de produção impostas. Todavia, o processo de reestruturação que ocorreu nas instituições bancárias não só passou a exigir um novo perfil de empregado, como também transformou grande parte da força de trabalho em algo descartável, uma vez que a tecnologia

incorporou boa parte das atividades que faziam parte da agenda de trabalho do bancário (MASCIA, 2007; SILVA; NAVARRO, 2012). Assim, foi possível perceber entre os entrevistados o sentimento de que o futuro da empresa não necessariamente os inclui, ou seja, eles se colocam na situação de sujeitos descartáveis, que experimentam o desamparo em relação ao seu próprio futuro (GRISCI, 2001). Dito de outra maneira, o emprego nos bancos não seria apenas provisório, mas, acima de tudo, definitivamente provisório (MENDES; COSTA; BARROS, 2003). Vivenciar sentimentos dessa natureza, frequentemente, despoja o trabalhador de sua subjetividade, excluindo-o como sujeito do processo de produção e tornando-o uma vítima do seu trabalho (DEJOURS, 2001). Ainda, essa situação tende a provocar o desgaste paulatino do trabalhador, que se potencializa por experiências de cansaço, estresse, desânimo, sobrecarga e frustração (MENDES; SILVA, 2006). Esse é um passo concreto para o adoecimento no trabalho.

Não resta aos envolvidos nessa situação a alternativa de recorrerem a estratégias para propiciar proteção contra o sofrimento e a manutenção do equilíbrio psicológico (DEJOURS, 2001). Segundo os gerentes entrevistados, o apoio da família e o apoio profissional de médicos e psicólogos estão entre as estratégias mais utilizadas para restabelecer a saúde física e mental no trabalho, acompanhadas por apoio espiritual, atividades físicas, atividades recreativas de fim de semana e, até mesmo, o silêncio. Tais estratégias funcionam como uma via de evasão das pressões e dos conflitos reprimidos e são um modo para abreviar o ciclo de execução de uma tarefa incessante, fatigante e, frequentemente, sem sentido (ROSSI, 2008).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo analisar os riscos de adoecimento no trabalho a que estão submetidos gerentes de um grande banco privado brasileiro, tendo em vista as funções que executam, em agências localizadas na cidade de Belo Horizonte. As entrevistas realizadas permitiram constatar que a insuficiência de tempo para a realização das tarefas foi uma das subcategorias do contexto de trabalho que mais se destacaram entre os entrevistados. Além disso, ao longo do tempo, as atividades relacionadas à função de gerente cresceram em complexidade; conseqüentemente, aumentou a cobrança desses profissionais por resultados. Não obstante a organização do trabalho do gerente pesquisado se mostrar deficiente pelo ritmo de trabalho e pela cobrança excessiva por resultados, notou-se que isso pode ser compensado pelas boas condições de trabalho oferecidas pelo banco no que se refere aos recursos necessários à realização das tarefas e à autonomia experimentada para se fazer o planejamento das atividades. Quanto às relações socioprofissionais, apurou-se um paradoxo orientando as ações dos gerentes: eles afirmam

existir um ambiente de confiança, cooperação e integração entre os pares e uma boa comunicação entre a chefia e seus subordinados, mas também disputa entre eles, o que decorre provavelmente da competição que deriva das metas exacerbadas de produção impostas pela direção.

Quanto ao sentido do trabalho, as vivências de prazer decorrem da satisfação, da confiança e do reconhecimento pertinentes ao trabalho executado. Porém, isso não é suficiente para impedir que as vivências de sofrimento associadas à insegurança e ao medo no trabalho, bem como a sobrecarga emocional que desses elementos se originam, sejam experimentadas como algo que produz o esgotamento profissional. Como consequência, é comum o gerente experimentar rotineiramente a tensão no exercício da função, a negatividade, o isolamento e o ônus da responsabilidade da liderança. A respeito do papel de liderança, é oportuno mencionar que o gerente, ao mesmo tempo que exerce pressão sobre os seus subordinados, é também pressionado pela alta direção e pelos acionistas, atores que usualmente adotam uma filosofia de gestão pautada pela obsessão e compulsão por resultados. Verificou-se que o apoio de familiares e o auxílio de profissionais da área de saúde são as estratégias mais utilizadas para mediar o sofrimento que decorre do trabalho.

Este artigo traz como contribuição o aprofundamento de questões que envolvem o trabalho da categoria gerencial que atua na esfera bancária, recorrendo-se a uma literatura clássica e contemporânea sobre o tema “prazer e sofrimento no trabalho”, e a iniciativa dos pesquisadores de produzir um inventário de riscos de adoecimento no trabalho de modo que ele pudesse ser explorado por meio de abordagem qualitativa. Esse procedimento permitiu que nuances a respeito do fenômeno pesquisado pudessem ser evidenciadas, algo que se torna impossível quando uma pesquisa se realiza apenas por meios quantitativos.

Em termos de recomendações para a organização, sugere-se a implantação de ações que possam

proporcionar a melhoria da saúde física e mental do gerente, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho. Pausas no trabalho para fins de relaxamento da musculatura, palestras para discussão dos efeitos do estresse na produtividade e ampliação do aparato de segurança no trabalho estariam entre essas ações. A aproximação da alta administração da empresa com o corpo gerencial também deve ser patrocinada, fundamentalmente para fins de demover a ideia de que a filosofia da organização está pautada apenas pela compulsão por resultados. É necessário que outros valores sejam disseminados mais efetivamente na organização, para demonstrar a importância do elemento humano no alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, caberia aos altos executivos atuarem como porta-vozes de aspectos associados a conduta ética no trabalho, respeito humano, valorização dos esforços laborais e liberdade de ação.

Não obstante cuidados terem sido tomados para que o estudo pudesse ser realizado por meio da abordagem escolhida, limitações são comuns em qualquer investigação, destacando-se aqui que os resultados dizem respeito a apenas três agências de uma grande instituição bancária privada, que possui unidades dispersas em todo o território nacional, e que apenas um pequeno grupo de gerentes participou do processo, devendo-se reiterar que as opiniões colhidas nos depoimentos não podem ser estendidas para a organização como um todo. Entretanto, os dados colhidos servem como um manancial de informações capaz de permitir que discussões gerenciais sejam patrocinadas na organização pesquisada, fundamentalmente no que se refere a como o trabalho do gerente está organizado em termos de ritmo de execução das tarefas, cobrança pelos resultados, relações socioprofissionais e esgotamento profissional decorrente da insegurança no emprego. Sugere-se, para estudos futuros, que pesquisas equivalentes a esta sejam aplicadas em outras instituições bancárias, e que possam ser realizadas em uma perspectiva de gênero.

## REFERÊNCIAS

- ANBREU, M. J. C.; DA SILVA, G. A. V. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. *Revista de Gestão USP, São Paulo*, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006.
- ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2007.
- \_\_\_\_\_; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e Sociedade, Campinas*, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: 70, 1977.
- CLOT, Y. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2006.
- COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_; DEWE, P. *Stress: a brief history*. New York e Oxford: Blackwells, 2004.
- DAL BEN, L. W.; CARVALHO, M. B.; SOUZA, T. M.; FELLI, V. E. A. A percepção da relação sofrimento/prazer no trabalho de auxiliares de enfermagem e técnicos de enfermagem em internação domiciliária. *Cogitare Enfermagem (UFPR), Curitiba*, v. 9, n. 2, p. 73-81, 2004.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DAVID, M. L. A transformação dos processos de trabalho e a descaracterização da profissão bancário. 4ª Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão. Santa Catarina: UFSC, 2004.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- \_\_\_\_\_. *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Travail: usure mental*. Paris: Bayard Edition, 1993.
- \_\_\_\_\_; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 33, n. 3, p. 98-104, maio/jun. 1993.
- DOURADO, D. P.; HOLANDA, L. A.; SILVA, M. M. M.; BISPO, D. A. Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. *Cadernos Ebape, Rio de Janeiro*, v. 7, n. 2, artigo 10, jun. 2009.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. *Trabalho e Riscos de Adoecimento: o caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira*. Brasília: Ler, Pensar, Agir, 2003.
- FILGUEIRAS, L. Reestruturação produtiva e emprego bancário. In: GOMES, J. A. F.; BORGES, A. *O trabalho no século XXI: considerações para o futuro do trabalho*. São Paulo: Anita Garibaldi, 2001.
- FRANCO, M. L. P. B. *Análise de conteúdo*. Brasília: Líber Livro, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GÓES, A. O. S.; SOUZA, M. E. A. A transformação da prática do bancário e a exigência de múltiplas competências. *Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica, Rio de Janeiro*, v. 2, n. 1, p. 123-140, jan./abr. 2008.
- GRAVINA, M. E. R.; ROCHA, L. E. Lesões por esforços repetitivos em bancários: reflexões sobre o retorno ao trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 9, n. 2, p. 41-55, 2006.
- GRISCI, C. L. I. Tempos modernos, tempos mutantes: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário. *Revista Psicologia e Sociedade*, v. 13, n. 1, p. 75-92, 2001.
- \_\_\_\_\_; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias, Porto Alegre*, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.
- KLIKSBERG, B. A gerência no final do século XX. *Revista de Administração Pública*, v. 27, n. 2, p. 183-201, abr./jun. 1993.
- LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação e Sociedade, Campinas*, ano XVIII, p. 111-138, dez. 1997.
- LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. *Revista de Psicologia Aletheia*, n. 23, p. 27-41, jan./jun. 2006.
- LEVY, D. *Formação e capacitação na construção de um novo Estado*. Brasília: MARE/ENAP, 1997.
- LEWIS, M. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

- LOURENÇO, C. D. da S.; FERREIRA, P. A.; BRITO, M. J. O significado do trabalho para uma executiva: a dimensão do prazer. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33. São Paulo. Anais..., São Paulo: ANPAD, 2009.
- MACIEL, H. W. P.; SILVA, A. B. As relações de trabalho e a ação gerencial: um estudo em bancos privados. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 17, n. 1, p. 21-40, jan./mar. 2012.
- MASCIA, F. L. O trabalho da supervisão: o ponto de vista da ergonomia. In: FALZON, Pierre (Org.). *Ergonomia*. São Paulo: Blucher, 2007.
- MÁXIMO, T. A. C. O.; ANÍSIO, A. J. S.; SOUZA, P. C. Z.; ALBERTO, M. F. P. Exigências nos percursos profissionais de gerentes de banco. *Psicologia & Sociedade*, v. 23, n. 1, p. 66-74, 2011.
- MENDES, A. M. *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- \_\_\_\_\_; COSTA, V. P.; BARROS, P. C. R. Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*. Artigo 4. 2003.
- \_\_\_\_\_; FERREIRA, M. C. Inventário de trabalho e riscos de adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- \_\_\_\_\_; SILVA, R. R. Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional. *Psico-USF*, v. 11, n. 1, p. 103-112, jan./jun. 2006.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. London: Sage Publication, 1994.
- NETZ, S. R. As diversas formas de executar o trabalho bancário. 5º Congresso Latino-americano de Sociologia del Trabajo – Hacia una nueva civilización del trabajo. Montevideu, Uruguai, 2007.
- QUICK, J. C.; FREY, M. M.; COOPER, C. L. Managerial dimensions of organizational health: the health leader at work. *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 2, p. 191-205, Mar. 2007.
- RESENDE, S.; MENDES, A. M. A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, v. 4, n. 1, p. 151-175, jan./jun. 2004.
- RODRIGUES, P. F.; ÁLVARO, A. L. T.; RONDINA, R. Sofrimento no trabalho na visão de Dejours. *Revista Científica Eletrônica de Psicologia*, ano IV, n. 7, nov. 2006.
- ROSENFELD, C. L. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 202-227, jul./dez. 2004.
- ROSSI, E. Z. *Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: Análise Psicodinâmica*. Universidade de Brasília. Instituto de psicologia. Brasília, 2008.
- SANTOS, M. A. F.; SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 5, p. 925-938, set./out. 2010.
- SARSUR, A. M. Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a nova gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25. Campinas. Anais..., Campinas: ANPAD, 2001.
- SILVA, J. L.; NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 20, n. 2, mar./abr. 2012.
- SILVA, L. S.; PINHEIRO, T. M. M.; SAKURAI, E. Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. *Caderno de Saúde Pública*, v. 23, n. 12, p. 2949-2958, 2007.
- SILVA, M. F. G. A dinâmica prazer-sofrimento dos trabalhadores: estudo de caso em unidades de alimentação e nutrição situadas na cidade de Belo Horizonte. 2008. *Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) – Faculdade Novos Horizontes*, Belo Horizonte, 2008.
- SZNELWAR, L. I. *Saúde dos bancários*. São Paulo: Atitude, 2011.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003.
- TOLEDO, D. A. C.; GUERRA, A. C. Um estudo sobre o prazer no trabalho: pensando dimensões de análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. Anais..., São Paulo: ANPAD, 2009.
- TONELLI, M. J. Produção de sentidos: tempo e velocidade nas organizações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 1, p. 33-50, jan./fev. 2003.
- TRIVINÓS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.