

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS  
Curitiba-PR - Brasil

---

ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS E SIGNIFICADO DO TRABALHO: O CASO DOS GESTORES  
INTERMEDIÁRIOS DE UM BANCO ESTATAL

**Elisangela Carpenedo de Mattos** (UFRGS) - [eliscm27@gmail.com](mailto:eliscm27@gmail.com)

*Psicóloga graduada pela Faculdade da Serra Gaúcha. Doutoranda e Mestra em Psicologia Social e Institucional pela UFRGS. Integrante do Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho PPGPSI/UFRGS. Interesse em pesquisas na área de Psicodinâmica do Trabalho*

**Álvaro Roberto Crespo Merlo** (UFRGS) - [merlo@ufrgs.br](mailto:merlo@ufrgs.br)

*Médico do Trabalho, Especialista em Saúde Pública pela Université Paris I, Doutor em Sociologia pela Université Paris VII. Professor Titular da UFRGS e Professor Médico-Assistente do Hospital de Clínicas/POA. Líder do Grupo de Pesquisa Laboratório de PdT*

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho propôs-se a estudar a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho de bancários que ocupam cargo de gestão intermediária em um banco, tendo sido a pesquisa realizada em agências localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Tal população, quais sejam, gestores intermediários, foram escolhidos, devido aos escassos estudos realizados para a compreensão da dinâmica prazer-sofrimento no trabalho, com esta população. Os dados aqui apresentados são constituídos por parte dos achados produzidos na dissertação de Mestrado intitulada: “Prazer e sofrimento no trabalho: um olhar sobre o gestor intermediário”. Nosso intuito aqui, é apresentar o significado do trabalho, frente aos modos de trabalho contemporâneos, bem como as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores que puderam ser observadas nas entrevistas efetivadas com estes bancários.

Dentre os principais aspectos sobre a relevância dos estudos relacionados ao trabalho, bem como, as inter-relações deste com os trabalhadores, destacamos que, as transformações ocorridas no mundo do trabalho desde os anos 1980, com o surgimento do Toyotismo até a atualidade, não tem sido inócuas para a saúde do trabalhador. Fatores como a globalização, a reestruturação produtiva, a flexibilização nas relações de trabalho, terceirizações, para citar algumas das modificações, tem consequências nos modos de ser e trabalhar. A consolidação e propagação do ideário neoliberal fomentou, o surgimento de novas formas de organização, gestão e administração do trabalho, alicerçados no sacrifício da subjetividade em prol da rentabilidade e competitividade (Merlo, 2000). Sendo assim, exaustivos estudos a respeito de tais configurações, são cabíveis em nosso ver.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada baseou-se nos pressupostos teórico-metodológicos da Psicodinâmica do Trabalho (PdT), tendo sido adaptada em sua execução, e utilizada para a compreensão dos temas abordados nas entrevistas. Inicialmente foi realizado levantamento bibliográfico sobre o tema, visto os inúmeros estudos que foram desenvolvidos, sobretudo nos anos 1990, a respeito das consequências da reestruturação produtiva em bancários. Para isto, buscamos livros e artigos científicos que versassem sobre o tema, a fim de encontrar pontos de escassez, que necessitassem maior aprofundamento, tendo encontrado poucos estudos focalizados nos gestores intermediários.

A partir da pesquisa inicial, realizamos a pesquisa de campo, com as devidas adaptações à PdT. Isto porque, em princípio, nos propomos a realizar a pesquisa a partir de um grupo de gestores intermediários de determinada instituição bancária, entretanto, inúmeros fatores contribuíram para que a metodologia tivesse que ser adaptada. A adaptação aqui se refere, à utilização de entrevistas individuais semiestruturadas com estes gestores intermediários, diversamente da proposta de grupos como modo investigação. Nesse trabalho, abordaremos o resultado parcial da pesquisa, mais especificamente o que diz respeito ao significado do trabalho como gestor e as estratégias defensivas utilizadas para amenizar o sofrimento oriundo do trabalho.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No que diz respeito à questão do reconhecimento, Dejours (2007) afirma que embora ele integre as esperanças da totalidade dos trabalhadores e trabalhadoras, raras vezes é concedido de forma satisfatória. Sendo assim, as manifestações psicopatológicas decorrentes do trabalho são frequentes. Logo, “Se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica [...], é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo”. (Dejours, 2007, p.35). Então, no intuito de minimizar a percepção do sofrimento, evitar o desequilíbrio e manter a saúde mental, para permanecer trabalhando, os trabalhadores e trabalhadoras concebem mecanismos de proteção, tanto individuais quanto coletivos. Destacamos porém, que estas estratégias não neutralizam as causas do sofrimento, pois em geral são construídas a partir da negação daquilo que faz sofrer (Dejours & Abdoucheli, 1990). Por este motivo, apesar de necessárias para a proteção da saúde mental, podem insensibilizar contra o motivo do sofrimento (Dejours, 2007).

Isto posto, dentre nossos achados com relação as estratégias defensivas utilizadas pelos gestores intermediários do banco estudado tivemos a **negação**. Sendo que com relação à esta temos que, os entrevistados exprimem seu sofrimento no tocante às condições de trabalho, ao mesmo tempo que o negam, ao verbalizarem que estão adaptados, que conseguem ter certa tranquilidade em relação ao que lhes é exigido, como no exemplo a seguir:

*[...] a meta não acaba nunca. Nunca. Só vira o semestre, mas, né. A meta ela é diária, todos os dias, enquanto tu tá no banco, tu tem metas. Então eu não me desespero. Até porque trabalhar desesperada, a gente não consegue, eu não consigo trabalhar desesperada. [...] Então é melhor a gente ir fazendo as coisa com calma, com*

*tranquilidade e se não der, não deu. O importante é tu sentir que tu fez o máximo possível. Não se esconder por trás do teu número, tipo tá mal orçado, não.*

A **racionalização** amplamente utilizada ao permitir aos trabalhadores justificarem as adversidades no trabalho, como no seguinte comentário: “*As metas, elas tem que existir! Se não tiver meta, como é que tu vai conseguir cumprir um resultado? Se não tiver... eu entendo as metas como um direcionador, eu acho*”. Para Seligmann-Silva (2011) exercício é consciente, mas não tem consciência de que o objetivo de sua utilização é ocultar experiências dolorosas. É amplamente encontrada nas situações de trabalho, especialmente em atividades técnicas e administrativas, como é o caso dos bancos.

Outra estratégia defensiva manifesta é a de **repensar a escolha** profissional. Como refere este trabalhador: “*Então se eu chegar a passar em outro concurso público, por mais que a remuneração seja menor, a minha intenção é tentar uma outra carreira, porque dificilmente dentro do banco vá mudar essa maneira de trabalhar. Tudo indica que vá piorar*”. Inferimos que esta advém da conjuntura atual do trabalho bancário, em que a pressão e o volume de trabalho associam-se à transitoriedade do reconhecimento. Este que é fundamental na transformação do sofrimento em prazer (Dejours, 2007).

Outra defesa constatada nos depoimentos dos trabalhadores foi relacionada ao fato de eles **não realizarem a crítica**, quando da oferta dos produtos foco, da necessidade do cliente. Relacionamos isto tanto à defesa contra o sofrimento ético, quando os trabalhadores mencionam que “criar a necessidade no cliente” é uma oportunidade para que o mesmo se dê conta de que o banco possui um produto do qual ele precisa, conforme segue:

*[...] o banco faz estudos, conforme o histórico daquele cliente, são propensos ao consumo daquele produto. Então, eu acredito que sim, são produtos adequados ao cliente, que eles não possuem no banco, mas na concorrência, enfim. Eles seriam propensos mesmo ao consumo daquilo, seria uma necessidade do cliente. O banco entende dessa forma, que aqueles produtos X, seriam adequados ao consumo daquele cliente.*

Assim como nos estudos de Santos (2013), percebemos em nossa pesquisa que apesar do desejo de colaboração com a mesma, pelos bancários que se propuseram a participar desta, não houve efetivo engajamento, visto a impossibilidade de discutir sobre as questões do trabalho. Inferimos que esta exígua capacidade de reflexão

relaciona-se ao sofrimento infringido pela organização do trabalho associado as defesas bem construídas, que permitem aos sujeitos seguir desempenhando suas funções. “A subversão da razão ética só pode sustentar-se publicamente e lograr a adesão de terceiros quando toma como pretexto o trabalho, sua eficácia e sua qualidade” (Dejours, 2007, p. 84).

No que tange ao significado do trabalho de gestão para o público pesquisado, pretendemos articular este, com as racionalidades presentes na organização, refletindo sobre seus engendramentos no dia a dia. Nesta pesquisa, compreendemos que os gestores, tem vigorosamente interiorizadas as diretrizes da organização.

A fim de empreender a discussão a que nos propomos, iremos trabalhar com os conceitos de racionalidades: a instrumental ou formal e a substantiva. Ao analisar as falas dos entrevistados, verificamos que os gestores, em sua maioria, são orientados pela racionalidade instrumental. Esta que consiste em direcionar “a ação conforme regras, leis e regulamentos institucionalizados com base no cálculo utilitário de consequências no estabelecimento de relações estratégicas entre um meio e um fim” (Andrade, Tolfo & Dellagnelo; 2012, p. 207). Ou seja, buscar soluções pautadas nas prescrições, a fim de atingir os objetivos propostos pela empresa. Trata-se ao nosso ver, em centrar-se na tarefa em si. Associamos tal postura, ao excesso de burocratização nos bancos, bem como ao poder conferido aos cargos mais elevados, e conseqüente falta de autonomia dos demais.

Outro tipo de racionalidade, largamente presente nas organizações é a do tipo substantiva. Esta tem suas ações direcionadas para valores emancipatórios como liberdade, solidariedade e comprometimento (Andrade, Tolfo & Dellagnelo; 2012) é o trabalho pautado na realização de si mesmo e busca do bem comum. Em nossa pesquisa foi possível perceber que o trabalho não se restringe apenas às prescrições e ao alcance dos objetivos propostos, transcende a tarefa. Nesses casos, acreditamos ser ligado a valores relativos, à construção de identidade, reconhecimento e relacionamento interpessoal.

Andrade, Tolfo, Dellagnelo (2012) referem assertiva de Serva, sustentando que nas práticas organizacionais se encontram presentes tanto a racionalidade instrumental, quanto a substantiva, uma vez que na sua concepção não há organização regida estritamente por uma delas. Além disto, conforme Weber e Grisci (2011) a gerência intermediária, por ser próxima do nível operacional, é incumbida da operacionalização de estratégias que coloquem em prática as exigências da organização, difundindo um

discurso que produz sentidos, consoante aos interesses da organização. Os depoimentos de nossos entrevistados corroboram com a concepção de dupla racionalidade, visto as ações serem voltadas para atingir as metas, e concomitantemente mencionarem ações no sentido de formação das pessoas, liderança, dentre outros.

Em nosso entendimento, ações voltadas estritamente para a racionalidade instrumental, correm o risco de culminarem com o sofrimento/insatisfação no trabalho, visto estarem pautadas unicamente em prescrições, não permitindo ao trabalhador “colocar-se” no trabalho, contribuindo com sua inteligência e esperando reconhecimento unicamente pela via monetária. A racionalidade substantiva, por sua vez, considerada sua amplitude, pautada em valores subjetivos, oportuniza maiores ganhos no nível simbólico, contribuindo de maneira mais expressiva na constituição da subjetividade do trabalhador.

Ao nosso ver, a organização estudada, tem suas ações mais voltadas para a racionalidade instrumental ou para a mescla das duas, porém entendendo-se que a primeira ainda se sobrepõe. A partir deste entendimento, de que há uma maior racionalização por parte dos trabalhadores, não é de se espantar que diversas vivências de sofrimento em relação ao trabalho apareceram, visto a satisfação estar mais intimamente relacionada ao caráter subjetivo daquele.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Retomamos agora o principal objetivo desta pesquisa, que foi analisar como se dá a dinâmica prazer e sofrimento no trabalho, de bancários ocupantes de cargos de gestão intermediária, tal propósito nos propiciou construir certa compreensão sobre as relações entre o trabalho e a saúde mental do trabalhador. A definição de objetivos específicos, por sua vez, possibilitaram a compreensão de aspectos objetivos e subjetivos relacionados ao dia a dia de trabalho destes gestores intermediários, bem como as estratégias defensivas que os permitem manterem-se em uma “normalidade sofrente” e permanecerem trabalhando. O entendimento sobre o sentido do trabalho de gestão, também foi fundamental para compreensão das relações que envolvem os gerentes intermediários e seu trabalho.

No que diz respeito às estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores para manterem-se trabalhando, em uma “normalidade sofrente”, detectamos a negação, a racionalização, repensar a escolha e não realizar a reflexão. Concebemos todas elas como estratégias de defesa e saúde, pois objetivam proteger a saúde mental do

trabalhador contra a descompensação, porém é preciso destacar, não modificam a organização do trabalho.

No que concerne ao eixo significado do trabalho, foi possível perceber que os gestores entrevistados têm vigorosamente interiorizadas as diretrizes da organização, em função disso, seu trabalho é essencialmente centrado na tarefa. Em casos mais raros, o sentido do trabalho está ligado a valores relativos à construção de identidade, reconhecimento e relacionamento interpessoal. Assim como também encontramos casos de dupla racionalidade. Não obstante, entendemos que a racionalidade instrumental ainda de sobrepõe.

A respeito da pesquisa empreendida, acreditamos que mesmo não se tratando de um espaço coletivo de discussão, conforme preconizado pela PdT, viabilizamos um espaço, para que fosse possível ao trabalhador pensar sobre o seu trabalho. Nisto vislumbramos a possibilidade do exercício de liberdade, podendo ser utilizado de forma potente para efetuar modificações na forma de organização do trabalho. Ademais, almejamos ter cooperado tanto com estudos na Psicodinâmica do Trabalho, quanto aos relativos aos gestores intermediários, sobre os quais as pesquisas são escassas. Pretendemos também ter ampliado os estudos concernentes à saúde mental e trabalho, no âmbito da Psicologia Social.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Andrade, S. P. C. de; Tolfo, S. R.; Dellagnelo, E. H. L. (2012). Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia. *Revista de Administração Contemporânea*, 16 (2), p. 200-216.
- Dejours, C. (2007). *A banalização da injustiça social*. (7a ed., 8a reimpr., L. A. M.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dejours, C. & Adboucheli, E. (2009). Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. 1990 In: C. Dejours, E. Abdoucheli, & C. Jayet. (Org). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. (1a ed., 10a reimpr., pp.119-145). São Paulo: Atlas. (Original published in 1993).
- Merlo, A. R. C. (2000). Transformações no mundo do trabalho e a saúde. In: *Associação Psicanalítica de Porto Alegre*. O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo (pp. 271-278). Porto Alegre: Artes e Ofícios.

Santos, C. L. S. dos. (2013). *Trabalho bancário em tempos de sofrimento psíquico: metas e sobrevivência*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Seligmann-Silva, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. (1a ed., 1a reimpr.). São Paulo: Cortez.

Weber, Letícia e Grisci, Carmem Ligia Iochins. (2011). Trabalho imaterial bancário, lazer e vivência de dilemas e contemporâneos. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (5), 897-917. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000500007>