

A DINÂMICA DO PRAZER E DO SOFRIMENTO NA GERÊNCIA FEMININA

Adriana Ventola Marra¹
Guilherme de Almeida Oliveira²
Paula Cristina de Moura Fernandes³
David Silva Franco⁴

Resumo: Este artigo tem o objetivo de discutir a dinâmica do prazer e do sofrimento de mulheres gerentes de um banco privado de Belo Horizonte. As análises foram realizadas com o suporte teórico da psicodinâmica do trabalho e das relações entre função gerencial, gênero, prazer, sofrimento e trabalho. Foi realizada uma pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas 10 entrevistas com mulheres que ocupavam funções gerenciais no banco, analisadas por análise de conteúdo. Como resultados, destaca-se que os fatores responsáveis pelo prazer das gerentes estão relacionados ao reconhecimento no trabalho e ao sentimento de participação. Em contrapartida, o excesso de cobranças e a insegurança conduzem-nas ao sofrimento. As principais estratégias para o enfrentamento do sofrimento são as válvulas de escape e a negação.

Palavras-chave: Função gerencial; Gênero; Prazer e sofrimento.

THE DYNAMICS OF PLEASURE AND SUFFERING IN WOMEN'S MANAGEMENT

Abstract: This paper aims to discuss the dynamics of the pleasure and suffering of women managers of a private bank in Belo Horizonte. The analyzes were carried out with the theoretical support of work psychodynamics and the relationships between managerial function, gender, pleasure, suffering, and work. A qualitative research was carried out. Data were collected through semi-structured interviews. Ten interviews were carried out with women who occupied managerial functions in the bank, analyzed by content analysis. As results, it is highlighted that the factors responsible for managers' pleasure are related to recognition at work and the feeling of participation. On the other hand, excessive collection and insecurity lead to suffering. The main strategies for coping with suffering are escape valves and denial.

Keywords: Managerial role; Genre; Pleasure and suffering.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho na sociedade contemporânea assume um papel central em importantes aspectos da sociabilidade humana. Além de ser o modo como as pessoas atuam para garantir a autossustentação, o trabalho possui um relevante papel de constituição identitária (DUBAR, 2005; DEJOURS, 2012), visto que se atrela à função das pessoas na

¹ Doutora em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora na Universidade Federal de Viçosa/Campus Florestal (UFV)

² Graduado em Administração na Universidade Federal de Viçosa/Campus Florestal (UFV)

³ Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

⁴ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor no Instituto Federal de Minas Gerais/ Campus São João Evangelista (IFMG)

sociedade e a como elas se veem e são vistas nesta instância. Assim, o trabalho atua em interação constante com as características da própria personalidade e também com aquelas socialmente atribuídas aos sujeitos inseridos na dinâmica organizacional.

O trabalho pode tanto ser fonte de prazer quanto de sofrimento e, de modo paradoxal, tais sentimentos podem ocorrer concomitantemente na atuação laboral dos sujeitos, conforme destaca a teoria da psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 1992, 2004, 2012). No caso dos gerentes, as contradições se fazem ainda mais presentes: ao mesmo tempo em que atuam como “donos do negócio”, eles são, geralmente, empregados; ainda que devam ter uma importante atuação estratégica, grande parte do tempo eles se mostram presos nos processos burocráticos e nos imprevistos que surgem cotidianamente; ainda que devam se mostrar confiantes e assertivos, eles lidam com um ambiente de instabilidade e insegurança (HILL, 1993). No caso das mulheres gerentes, as pressões podem ser ainda maiores, visto que, além de lidar com as exigências do próprio trabalho, elas comumente lidam com outras demandas sociais que lhes requerem mais esforços do que são esperados dos homens.

Historicamente, as posições de liderança nas organizações de trabalho não eram designadas às mulheres, sendo o reflexo da cultura patriarcal. Tal cenário tem se alterado gradativamente. Segundo dados do IBGE (2015), 37% dos cargos de direção e gerência no Brasil são ocupados por mulheres. Davel e Melo (2005) reforçam algumas peculiaridades do trabalho gerencial que demonstram a relevância de se estudar a dinâmica prazer e sofrimento, principalmente nas mulheres: gerentes possuem uma carga elevada de trabalho; suas responsabilidades abarcam a ambiguidade de mediar interesses diversos entre capital e trabalho; a carga e conteúdo do seu trabalho podem provocar problemas graves de saúde mental e de estresse profissional; há uma construção e consolidação da categoria de gerentes como fundamentalmente masculina, centrada em princípios em uma lógica de valores predominante e historicamente masculinos. Soma-se a este quadro a relação “casa *versus* trabalho”, que acaba impactando mais incisivamente a mulher, gerando estresse e angústia por não corresponderem ao ideal esperado pelos diversos grupos sociais com os quais ela lida. Assim, muitas vezes a mulher não consegue, quando no trabalho, se desvincular das demandas de casa e, quando em casa, não se vê livre das preocupações inerentes ao

trabalho (LIMA *et al.*, 2013). Nesse sentido, as construções sociais que designam para as mulheres uma maior responsabilidade na vida familiar aumentam a sobrecarga destas, pelo acúmulo dos vários papéis profissionais e familiares (ANDRADE, 2015).

No caso do trabalho gerencial e bancário, sua organização tem um impacto ainda maior na vida de suas gerentes. Essas gerentes, em função da nova organização do trabalho bancário, foram transformadas em vendedoras em regime de trabalho flexível, tornando-se cada vez mais escravas do alto desempenho e submetidas às pressões organizacionais (NASCIMENTO; DAMASCENO; NEVES, 2016). Diante deste contexto, o objetivo deste artigo é discutir a dinâmica do prazer e do sofrimento de mulheres gerentes de um banco privado de Belo Horizonte, tomando por base o aporte teórico da psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Dejours (1992), o trabalho pode ser visto como fator responsável pela deterioração, pelo envelhecimento precoce e pelo surgimento de doenças graves. Por outro lado, ele pode também constituir-se como fator de equilíbrio e de desenvolvimento. Segundo o autor, trabalhos repetitivos, sob pressão ou trabalho por peças dispensam o lado pessoal do indivíduo e suas aptidões subjetivas, as quais, quando subutilizadas, tornam a via de descarga psíquica fechada, acumulando energia psíquica, transformando-se em fonte de tensão e desprazer. Este quadro pode conduzir a alterações psicofisiológicas nos sujeitos, como fadiga, fraqueza e determinadas patologias.

Assim, do mesmo modo que a atividade laboral pode ser vista como uma fonte de enriquecimento pessoal, fortalecimento da autoestima e incentivo para melhoria e realização pessoal, ela também pode ser uma fonte de preocupação, sofrimento e frustração, podendo até mesmo desencadear um transtorno mental. Nesse sentido, a psicodinâmica do trabalho busca compreender o lado subjetivo do prazer e do sofrimento que o ser humano vivencia em relação ao trabalho que ele exerce, considerando o trabalho um ofício cuja subjetividade é engajada. As questões da subjetividade são exaltadas por meio da experiência do trabalho e cabe ao sujeito distinguir sob qual dos binômios ele se motivará (DEJOURS, 2004).

Dejours (2004, p. 29) considera que “trabalhar é, também, fazer a experiência da resistência do mundo social; e mais precisamente, das relações sociais, no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e da subjetividade”. Pela contribuição da inteligência e da subjetividade, o sujeito trabalhador busca que seu desempenho seja reconhecido pelos outros, por meio do julgamento de utilidade e do julgamento estético (DEJOURS, 2012).

O julgamento de utilidade é oriundo da utilidade econômica, social ou técnica proferido, em geral, pelos superiores, pares, clientes e beneficiários do trabalho. Neste sentido, “o julgamento de utilidade é condição para afiliação à sociedade e de inscrição na *civitas*” (DEJOURS, 2012, p. 367). Por sua vez, o julgamento estético vem do “reconhecimento, pelos pares, da originalidade ou, mesmo, do estilo do trabalho realizado” (DEJOURS, 2012, p. 367). O registro destes julgamentos impacta diretamente na construção da identidade dos indivíduos. Segundo Dejours (2012), é devido a estes julgamentos, quando positivos, ou seja, o reconhecimento, que uma parte do sofrimento no trabalho é transformada em prazer.

Dejours (1992) estabelece que o prazer pode ser visto como uma situação ideal a ser conquistada em um estado de plenitude. O autor afirma que para vivenciar o prazer, os indivíduos assumem uma posição estável em relação às suas necessidades, desejos e interesses, vivenciam o reconhecimento. Para que o trabalho seja prazeroso ao indivíduo, Dejours (1992) aponta que é necessária a participação do trabalhador no processo de construção do trabalho, ou seja, exercendo tarefas o indivíduo deixa de ser ocioso e assume um papel fundamental para a organização, ou seja, é julgado positivamente pela utilidade e pela estética. Contudo, Dejours (2012) alerta para a armadilha da busca do prazer pelo reconhecimento.

Graças a seu trabalho, ele obtém gratificações materiais e narcísicas que lhe conferem robustez psíquica face aos conflitos. Mas, sob esse manto aparente, ele torna-se dependente desse reconhecimento, o qual ele não pode mais dispensar tendo em vista assegurar a sua continuidade identitária (DEJOURS, 2012, p. 368).

Dejours (1992, 2004) afirma que o sofrimento é inevitável em qualquer tipo de trabalho e que o mesmo se dá a partir do momento que o trabalhador teme não conseguir satisfazer às exigências da organização do trabalho, como: de horário, de ritmo, de

formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e capacitação, de experiência e de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos. Em busca do reconhecimento da utilidade e estético, o próprio indivíduo se cobra, estabelecendo uma “servidão voluntária” a fim de superar as expectativas, buscando satisfazer tudo aquilo que o é imposto perante a organização (DEJOURS, 2012).

Mendes, Vieira e Morrone (2009) complementam Dejours (2004) e revelam que o sofrimento psíquico se manifesta por meio da vivência concomitante de esgotamento mental expressa pelo sentimento de insegurança, inutilidade, desqualificação, desgaste e estresse; e de falta de reconhecimento do trabalho expressa pelo sentimento de injustiça, indignação e desvalorização. Algumas vezes, o sofrimento e suas psicopatologias decorrentes levam o indivíduo ao suicídio (DEJOURS, 2012).

Os trabalhadores não passam passivamente pelo sofrimento no trabalho, quando eles não podem transformá-lo a partir da imaginação, destreza, sublimação, eles podem negá-lo. Essas defesas são orientadas para as maneiras de pensar e agir de forma a evitar o máximo possível a percepção de que o aflige. As defesas contra o sofrimento no trabalho podem ser individuais, o que significa que podemos mobilizá-las sem a ajuda dos outros. Este é o caso das válvulas de escape, que são meios externos ao trabalho e que permitem aos indivíduos descarregar os sentimentos ruins como raiva, medo e descontentamento em relação ao trabalho. (DEJOURS, 1992, 2004).

Existem, também, estratégias de defesa coletivas do sofrimento que desempenham um papel fundamental na preservação da saúde mental. Ao cooperarem uns com os outros e se organizarem de forma coletiva os trabalhadores enfrentam o sofrimento. No entanto, a defesa coletiva não é necessariamente um indicativo de saúde. Em geral, as estratégias coletivas de defesa surgem em situações extremas de sofrimento, onde não há mais espaço para uma tentativa de discutir uma nova organização do trabalho e os trabalhadores veem a organização como um inimigo comum (DEJOURS, 1992, 2004). Nesse sentido, deve-se levar em conta que muitas vezes não são os trabalhadores que devem mudar para lidar com o sofrimento, mas sim a própria organização que deve rever a maneira como atua e constrói o ambiente de trabalho.

Alocando as experiências de sofrimento à realidade dos bancos, verifica-se a diversidade e recorrência de produções científicas que contemplam este tema. A rotina dos bancários é marcada por experiências de sofrimento. O fator que mais colabora para tal situação é o excesso de cobranças, que em longo prazo proporciona diversos sintomas físicos como dor de cabeça, gastrite e exaustão e também psicológicos, como a ansiedade (MEYER; GUIMARÃES, 2013).

Máximo, Araújo e Souza (2014) apontam como fonte de prazer a nova posição assumida pelos gerentes bancários, que diferentemente do que era no passado, hoje estão alocados na linha de frente da organização, assumindo um papel fundamental para a organização do trabalho, ganhando mais prestígio e *status*, mas tendo aumentada a pressão por metas e produtividade. Esta seria a fonte do prazer pelo julgamento de utilidade. Contudo, em outro estudo sobre o trabalho bancário, Nascimento, Damasceno e Neves (2016) consideram essa nova organização do trabalho uma forma de aumentar a competição, em que o sucesso de um torna-se uma ameaça para os demais, sendo a fonte de sofrimento, caracterizada pela ausência de julgamento estético. Prata e Honório (2014) também reforçam que o contexto de trabalho dos gerentes bancários 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. A capacidade da organização do trabalho para produzir cooperação, em vez de competição, é um fator decisivo para o prazer (DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2017).

A fim de evitar a descompensação mental dos bancários, Meyer e Guimarães (2013) citam que, no cotidiano, os profissionais utilizam estratégias de defesa tanto individual quanto coletiva ao sofrimento na tentativa de minimizá-lo, ou ao menos de suportá-lo. Como individual, os autores destacam a somatização, que ocorre como uma reação a um trabalho que não permite a realização pessoal, mas se resume em suprir suas necessidades de segurança e de caráter financeiro. Quanto ao mecanismo de defesa coletivo, Meyer e Guimarães (2013) apontam o compartilhamento do sofrimento entre os bancários, tendo em vista que as boas relações e os laços de amizade entre os indivíduos da agência permitem o compartilhamento de vivências semelhantes e, conseqüentemente, a aproximação entre eles. No estudo de Prata e Honório (2014), com os gerentes bancários, o apoio de familiares e de profissionais da área de saúde foi

apontado como as estratégias mais utilizadas para mediar o sofrimento que decorre do trabalho.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Para atingir o objetivo de pesquisa proposto, foi realizada uma investigação qualitativa descritiva, a qual buscou descrever as características do fenômeno/população e visou compreender o contexto no qual o fenômeno está inserido (CRESWELL, 2007). O método utilizado foi o estudo de caso, a partir da busca de informações numerosas e detalhadas que possibilitaram apreender a totalidade de uma determinada situação e compreender o "como" e "porquê" do problema de pesquisa (YIN, 2010).

Foram utilizadas como instrumento de coleta de dados as entrevistas semiestruturadas. Com o caráter mais flexível para as aberturas do diálogo, as participantes foram interrogadas a partir da sua perspectiva em relação ao trabalho, o que elas gostavam, o que não gostavam, como era o impacto do trabalho na vida pessoal e familiar, se achavam justa a remuneração (devido ao acúmulo de tarefas exercidas), como se sentiam em relação trabalho, ao grupo de trabalho e individualmente. Essas dentre outras perguntas que circundaram em torno da trajetória profissional de cada uma delas.

Foram entrevistadas dez gerentes, selecionadas por tempo de função – mínimo de dois anos ocupando a função gerencial – e acessibilidade, considerando o ambiente de um banco privado em Belo Horizonte. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho e tiveram duração média de 70 minutos. As entrevistadas foram identificadas apenas pela sigla "G" acrescido da numeração pela ordem de entrevista. Quanto ao perfil das entrevistadas, destaca-se que sete eram casadas e três solteiras, a idade média era de 31 anos, e todas possuíam ensino superior.

No momento da coleta de dados, o banco possuía aproximadamente 535 gerentes em Belo Horizonte, divididos em 5 diferentes regionais, sendo deste total 41% compostos por mulheres. Ressalta-se ainda que a instituição pesquisada classifica as gerentes em 3 diferentes níveis, sendo o nível III o mais alto (gerente geral de contas e/ou gerente operacional), o nível II, o intermediário (gerente empresas e/ou carteira alta renda), e o

nível I, o mais baixo (gerente de atendimento). Dentre as abordadas, foram entrevistadas 2 gerentes do nível III, 6 gerentes do nível II e 2 gerentes do nível I.

As entrevistas foram gravadas mediante autorização de todas as participantes e transcritas. Os dados foram analisados por análise de conteúdo. Depois de feita a leitura da entrevista já transcrita e estabelecidas algumas impressões a respeito do tema pesquisado (pré-análise), foi necessário traçar as principais categorias e identificar as principais unidades de registro que compuseram a análise (BARDIN, 1995).

Com os dados, as categorias e as unidades de registro delineadas, foi feita a terceira fase, que diz respeito à interpretação, inferência e descrição da análise de conteúdo da presente pesquisa. Logo, compararam-se as unidades coletadas à luz da psicodinâmica do trabalho, condensando os depoimentos das gerentes e destacando as principais informações. Assim, as categorias terminais trabalhadas foram: a gerência e o ambiente de trabalho, a dinâmica prazer e sofrimento e o enfrentamento do sofrimento no trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sobre a gerência e o ambiente de trabalho, a maioria das entrevistadas considera a função gerencial de ampla responsabilidade, que necessita de conhecimentos específicos e requer cuidados, visto que o impacto de suas decisões interfere diretamente no desempenho da instituição. Todas estas questões levam a uma dedicação que vai além da esfera profissional, interferindo no âmbito familiar destas mulheres, como pode ser visto no trecho 1.

(1) Às vezes brinco com meu marido que vou trazer uma cama para agência e dormir aqui para tentar resolver todas as pendências que tenho. Nem **sempre ele entende** que **só eu consigo resolver** muitas das pendências, acha que estou querendo abraçar o mundo, mas não, **é meu papel** mesmo. (G1)

O trecho 1 está permeado de ambivalências e contradições presentes nas práticas gerenciais (DAVEL; MELO, 2005). G1 deixa subentendida a sobrecarga de trabalho, os problemas para resolver, a dedicação e a posição de interligação, que acabam por criar conflitos no convívio com os familiares (“nem sempre ele entende”) e nas atividades

personais. Fica evidente um conformismo com a situação (“é meu papel”), conjugado com uma supervalorização da própria função gerencial (“só eu consigo resolver”).

Apesar de as entrevistadas destacarem seu papel crucial na tomada de decisão e sua própria supervalorização, ao tratarem de sua relação com os subordinados, a maioria relatou não gostarem de se impor e de não deixarem transparecer sua autoridade. No trecho 2, G2 deixa explícito sua preferência pelo papel de amiga do que chefe. No caso das entrevistadas, a importância da dimensão relacional no exercício da gerência fica evidente, reforçando a necessidade do bom julgamento estético apontado por Dejours (2012).

(2) Apesar de formalmente eu ser superior aos outros, no dia a dia todos nós somos iguais. Tento ao máximo não deixar transparecer essa autoridade, **prefiro ser amiga a chefe.** (G2)

Neste sentido, o bom relacionamento entre as próprias gerentes promove o compartilhamento de responsabilidades e assim minimiza as pressões e cobranças que as sobrecarregam, como evidenciado nos trechos 3 e 4.

(3) Aqui é um paraíso se comparado com outras agências. Apesar do estresse e pressões, **todas nós nos ajudamos**, sem ter aquelas disputas. (G6).

(4) Gosto muito daqui, sempre tem alguém para nos dar um *help* (ajuda) quando o atendimento está cheio e **para nos ajudar no fechamento.** (G8).

Mendes, Vieira e Morrone (2009) ressaltam a importância do envolvimento de vários trabalhadores dando suporte uns aos outros, buscando subverter os efeitos prejudiciais do trabalho. As autoras afirmam que esta prática de coletividade é construída pelos próprios indivíduos e é constituída por elementos como a solidariedade, confiança, cooperação e direito de fala. A capacidade das gerentes de cooperação no ambiente de trabalho é um dos fatores coletivos para aplacar o sofrimento no trabalho. O banco passa a ser um ambiente onde os acordos e os compromissos entre os trabalhadores vigoram, onde as prioridades são estabelecidas em coletivo, porque, muitas vezes, as gerentes não podem responder a todas as demandas. Quando o trabalho é feito de forma coletiva,

as escolhas entre o real e o prescrito também são feitas coletivamente, com base em razões profissionais e onde as gerentes sabem que encontrarão apoio (DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2017).

E na perspectiva do trabalho real, as gerentes precisam atuar de modo multifuncional, ao mesmo tempo em que executam tarefas operacionais, como abrir contas, ofertar produtos e solucionar problemas de clientes, elas, de modo analítico, traçam estratégias e objetivos que desenvolva a equipe a alcançar os resultados.

(5) Sou formada em Contabilidade, mas **faço todo tipo de serviço aqui**. Sou vendedora, assistente administrativo, *telemarketing* e consultora financeira. (G5).

Em face dessa flexibilização e acúmulo de tarefas, Sennett (2006) relata que este é o tipo de gerência que atua em meio à “turbulência” e realiza, na maior parte das vezes, atividades de curto prazo. A diversidade de funções acumuladas pelas gerentes bancárias ficou explícita na maioria dos discursos das entrevistadas, evidenciando o que vários estudos afirmam a respeito da intensificação do trabalho gerencial e bancário como marca do contexto atual. Assim, infere-se que a multiplicidade de atividades assumida pelas gerentes contribui para a constatação do quadro de intensificação do trabalho (SENNETT, 2006; MEYER; GUIMARÃES, 2013).

Quando questionadas sobre como elas veem o próprio trabalho e se gostam do que fazem, não se percebe resistência nem dificuldade por parte das gerentes em pontuar as respostas. A maioria das entrevistadas julgou o trabalho exercido como sendo algo positivo e de total apreço em suas vidas, conforme percebido nos trechos 6 e 7.

(6) Meu trabalho é uma realização na minha vida. Apesar de todo sacrifício, sei que ele me trouxe muitas possibilidades que talvez em outro trabalho eu não tivesse. Claro que gosto do que faço! Banco quem não gosta, não fica, porque é um ambiente de muita pressão e cobrança. (G2).

(7) Meu trabalho é quase um filho! Gosto muito dele, mas ele exige muito de mim. No início eu ficava acabada, porque eu me preocupava muito com os resultados, mas a gente vai tranquilizando. Hoje estou mais madura e sei lidar com isso. (G7).

No entanto, evidencia-se que há fragmentos que denotam contrastes nos depoimentos de G2 e G7 pois, apesar de demonstrarem gostar do que fazem e de o trabalho ocupar uma posição central em suas vidas, ambas sinalizam aspectos que dão origem a vivências de sofrimento. São eles: “sacrifício”, “muita pressão e cobranças” e “exige muito de mim”. Tais fatores remontam a armadilha da busca do prazer pelo reconhecimento, apontada por Dejours (2012).

Apesar de se ter observado no dia a dia do trabalho das gerentes o sofrimento devido à intensificação do trabalho, constatou-se também a presença do prazer. Fundamentalmente, percebeu-se que na instituição o reconhecimento ocorre em momentos que as gerentes se veem valorizadas diante das funções que exercem, seja por meio dos *feedbacks* vindo dos superintendentes e dos próprios clientes, reforçando o julgamento de utilidade e estético (DEJOURS, 2012), como é evidenciado nos trechos 8 e 9.

(8) Sinto **prazer quando reconhecem meu esforço**, porque é tão difícil nossa rotina, a gente costuma **dedicar mais ao nosso trabalho do que à família**. Então esperamos pelo menos um retorno disso tudo. (G7).

(9) O que me traz prazer no trabalho é ter o “muito obrigado”, principalmente dos mais velhos, que confiam tanto na gente que às vezes criamos até amizade, já **ganhei muitos presentes simplesmente por fazer meu trabalho bem**: bolsas, flores e até bolo para o café da tarde os clientes já trouxeram como forma de agradecimento. (G10).

No caso da G10, nota-se o reconhecimento logo que a gerente percebe ser útil ao ajudar os clientes mais velhos, com quem acaba criando proximidade e até vínculos de confiança. O sujeito sempre trabalha para e com os outros e faz isso parcialmente na esperança de obter reconhecimento. O trecho 8 reflete a busca pelo reconhecimento num movimento de troca própria do universo feminino (dedicar-se mais ao trabalho do que à família), pois, como afirma Hirata e Kergoat (2007), na divisão sexual do trabalho, a mulher busca o reconhecimento e a satisfação profissional para suprir suas escolhas.

Ainda no que tange ao prazer, outra fonte comumente apresentada pelas gerentes é o sentimento de participação no trabalho, que permeia um alto grau de envolvimento nas funções que exercem.

(10) Eu gosto do que faço, principalmente porque vejo que **tenho voz** aqui dentro. Fazer por fazer eu acho que não tem sentido. (G2).

Nesta premissa, Dejours (1992) aponta que, para que o trabalho seja prazeroso ao indivíduo, é necessário a sua participação no processo de construção do trabalho. No relato das gerentes, nota-se que, para participar do trabalho de forma prazerosa e não somente executar o trabalho prescrito, tem-se por parte das gerentes o emprego da subjetividade quando relatam “ter voz”. Neste sentido, ressalta-se que o prazer no trabalho está relacionado com algumas características próprias do trabalho gerencial, entre elas a liberdade para participar e o reconhecimento por clientes e superiores.

No que se refere às vivências de sofrimento, estão relacionadas ao excesso de cobranças e à insegurança, contrariando o princípio da normalidade, que, conforme Dejours (2011), baseia-se num estado de equilíbrio psíquico dos indivíduos nas organizações.

(11) Sem dúvida, o formigamento nas mãos e a insônia que tenho são culpa do meu trabalho e de tudo que já passei aqui. (G6).

(12) Ano passado, pela primeira vez e depois de muitos anos, peguei uma licença, não estava suportando mais, eu ia pirar se continuasse naquela batida. (G9).

Nos depoimentos de G6 e G9 o sofrimento torna-se exteriorizado através de diferentes formas, embora ambos caracterizem o esgotamento ao trabalho. Dejours (2004) afirma que o sofrimento se dá a partir do momento que o trabalhador teme não conseguir satisfazer às exigências impostas pela organização do trabalho, o que os torna debilitado e causa seu sofrimento. Essas gerentes verbalizaram os sinais físicos do sofrimento como formigamento nas mãos e a sensação de que iria pirar.

No entanto, esse sofrimento nem sempre gera patologias. Na verdade, ao enfrentar o real do trabalho, é preciso inventar caminhos engenhosos para contornar as falhas do trabalho prescrito (DEJOURS, 1993, 2012). No trecho 13, G3 demonstra sua capacidade de assimilar diferentes identidades, pessoal e profissional, sem que uma interfira e impacte na outra.

(13) Eu evito misturar minha vida pessoal com o trabalho, por isso que talvez ele não me traz tanto sofrimento. **Problemas do trabalho são do trabalho e não meus.** (G3).

A estratégia de negação ao sofrimento empregada pelas gerentes consiste numa forma de negar a rotina de pressões, cobranças e estresse e seus impactos no bem-estar. Todavia, percebe-se através dos relatos que o sofrimento está presente, mas a negação torna-se um meio de mascarar a realidade vivenciada. O sofrimento, no entanto, se manifesta através do físico das gerentes, acarretados pelas patologias.

(14) Eu realmente **absorvo muita coisa** aqui e com o tempo parece que vai acumulando **até a bomba estourar**. Para me livrar desses problemas eu faço o que eu mais gosto: dançar (G5).

(15) Faço terapia há muito tempo. E isso me fortalece em todos os aspectos da minha vida, principalmente no lado profissional (G2).

Nos trechos 14 e 15, pode-se inferir a utilização deste mecanismo de válvula de escape, já que as duas gerentes buscam equilíbrio psíquico em atividades que lhe trazem prazer e que são externas ao ambiente de trabalho, minimizando assim as vivências de sofrimento contraídas em suas rotinas. Além disso, pode-se citar também uma estratégia de defesa coletiva ao sofrimento que desempenha um papel fundamental na preservação da saúde mental das gerentes: a cooperação (DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2017), reforçando os aspectos discutidos no ambiente de trabalho.

Em suma, pode-se perceber que as gerentes entrevistadas desenvolveram, sozinhas ou com outros, comportamentos intencionais ou não-conscientes, na busca da transformação do sofrimento em prazer. Trataram-se de estratégias de defesa individual ou coletiva, que se organizaram principalmente em torno de uma forma de negação do real do trabalho e que podem ajudar essas mulheres a preservar sua saúde.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discutir o binômio do prazer e do sofrimento para as gerentes de um banco privado de Belo Horizonte, foi possível compreender como elas lidam com a rotina e com essa dicotomia no trabalho. A partir dessa compreensão, pôde-se inferir os principais fatores responsáveis pelos impactos na vida destas trabalhadoras e quais os mecanismos utilizados para minimizar as consequências e as patologias do trabalho.

A partir dos relatos, observou-se que o trabalho ocupa uma posição de grande importância na vida das gerentes pesquisadas, chegando a substituir o tempo com a família. Elas buscam no trabalho as vivências de prazer para alcançar a tão almejada

realização profissional. No entanto, apesar da proximidade, o trabalho pode causar vivências de sofrimento também.

Identificou-se que os principais fatores responsáveis pelo prazer das gerentes estão relacionados ao reconhecimento no trabalho e ao sentimento de participação. E os principais fatores do sofrimento estão agregados à sobrecarga e à dinamização do trabalho, onde elas tendem a ser multitarefas, acumulando assim o estresse e a pressão do trabalho. Soma-se a este quadro de sofrimento o sentimento de angústia e a tendência à rotina conflituosa das mulheres que não têm tempo e acabam tendo que escolher entre se dedicar ao trabalho ou à casa.

Baseando na Psicodinâmica do Trabalho, foi possível a identificação de mecanismos que minimizam o sofrimento em relação ao trabalho ou que ao menos auxiliam a suportá-lo. No caso das gerentes, são utilizados mecanismos e/ou estratégias (individual e coletivo) de modo inconsciente e que conseqüentemente favorecem o seu bem-estar. As principais estratégias individuais utilizadas são as válvulas de escape e a negação. As válvulas de escape permitem às gerentes encontrar prazer fora da instituição, e toda carga negativa contraída em suas rotinas de trabalho são descarregadas externamente, sem que haja prejuízos à saúde psíquica. A negação é uma estratégia utilizada pelas gerentes a fim de não expor a rotina de pressões, cobranças e estresse associados ao trabalho.

De modo mais amplo, evidencia-se entre as gerentes a cooperação como uma estratégia de defesa coletiva ao sofrimento. No entanto, estas estratégias de combate utilizadas são a confirmação da transformação da vida destas gerentes. Partindo das narrativas destas trabalhadoras percebe-se o desconforto por não conseguirem cumprir com todas as expectativas sociais ao executar o papel de mãe, dona de casa, esposa e gerente. Contudo, estas estratégias atuam como mediadoras ao sofrimento, não sendo capazes de conter as vivências de sofrimento em totalidade, contribuindo apenas para que minimizem ou neguem a realidade que as faz sofrer.

É importante salientar que este estudo teve como limitação a participação de somente 10 gerentes de um banco de Belo Horizonte, impossibilitando generalizações para um contexto de peculiaridades muito distintas. Todavia, acredita-se que este estudo

possa contribuir para lançar reflexões a respeito das dificuldades que as mulheres em cargos gerenciais enfrentam, o que pode ensejar mudanças sociais que busquem tornar a atuação profissional desse público tão profícua quanto a dos homens. Sugere-se para estudos futuros que se pesquise esta problemática levando em consideração gerentes homens também, possibilitando analisar semelhanças e divergências entre os respondentes. Acrescenta-se à sugestão que os indivíduos sejam de diferentes instituições financeiras, captando com maior profundidade a influência específica do ambiente de trabalho sobre a saúde do trabalhador.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. C. Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. **Revista de educação e humanidades**, pp. 117-130, jul. 2015.
- AUGUSTO, M. M.; FREITAS, L. G.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicologia em Revista**. Belo Horizonte, v. 20, n. 1, pp. 34-55, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DASHTIPOUR, P.; VIDAILLET, B. Work as affective experience: The contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work'. **Organization**, Vol. 24(1), pp. 18–35, 2017.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. **Gerência em ação – Singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez Oboré, 1992, 168p.
- DEJOURS, C. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.4, pp. 98-104, 1993.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**. São Paulo, v. 14, n.3, pp. 27-34, 2004.
- _____. Addendum - Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. **Christophe Dejours - Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, Brasília: Paralelo, 2011.
- _____. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 17, n. 3, pp. 363-371, set. 2012.
- DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho.** Estudos de Psicologia, v. 6, n. 1, pp. 93-104, 2001.

HIRATA, H; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n. 132, pp. 595-609, dec. 2007.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD.** Síntese de Indicadores, 2015.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, pp. 65-80, 2013.

MAXIMO, T. A. C. O; ARAÚJO, A. J. S; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. Vivências de sofrimento e prazer no trabalho de gerentes de banco. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 34, n. 1, pp. 96-111, mar. 2014.

MENDES, A. M., COSTA, V. P., BARROS, P. C. R., Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. **Estudos e Pesquisas em Psicologia.** Rio de Janeiro, 2003.

MENDES, A. M.; VIEIRA, A. P.; MORRONE, C. F. Prazer, sofrimento e saúde mental no trabalho de teleatendimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 2, pp. 151-158, 2009.

MEYER, A.; GUIMARÃES, V. “Mais prazer ou mais sofrimento?” – um estudo com trabalhadores de uma agência bancária. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, IV, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

NASCIMENTO, R. P.; DAMASCENO, L. C. M.; NEVES, D. R. Between Reward and Suffering: The Bank Workers’ View of the Flexibility Discourse. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 4, pp. 15-38, 2016.

PRATA, M. M. F.; HONÓRIO, L. C. Riscos de adoecimento no trabalho: a percepção dos gerentes de um banco privado brasileiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 1, pp. 31-42, 2014.

SENNETT, R.; **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Submetido em: 20 de fevereiro de 2018

Aceito em: 02 de maio de 2018