

# TRABALHO, PRAZER, SOFRIMENTO E ESTRATÉGIAS DE DEFESA NO TRABALHO GERENCIAL

## Work, Pleasure, Suffering and Defense Strategies in Managerial Work

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura<sup>31</sup>

Lilian Beatriz Ferreira Longo<sup>32</sup>

Márcio Rocha Damasceno<sup>33</sup>

Reginaldo Adriano de Souza<sup>34</sup>

Thiara Guimarães Heleno de Oliveira Pôncio<sup>35</sup>

**RESUMO:** O estudo em referência tem como objetivo central conhecer as estratégias de defesa, no âmbito da saúde mental, utilizadas por gestores de diferentes organizações, ressaltando os aspectos impulsionadores de prazer e de sofrimento que a organização desse trabalho lhes traz. Como pressupostos teóricos, fundamentou-se nos estudos sobre a temática de saúde mental, partindo do paradoxo e das contradições que o ato de trabalhar possui. Classificando-se como um estudo descritivo, utilizou-se de um survey para a coleta de dados em uma amostra estatisticamente estabelecida com 96 sujeitos de pesquisa. Por meio dos dados coletados e das análises efetuadas, pôde-se inferir que os gestores, tendo como foco principal o sucesso pessoal e profissional, adotam estratégias defensivas de individualismo, associadas, em alguns casos, à passividade, com o intuito de se equilibrarem frente aos diferentes desafios do cargo e à manutenção de sua posição na organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerentes; Organizações; Saúde mental; Trabalho.

**ABSTRACT:** The main objective of this study is to know the defense strategies in the context of mental health used by managers of different organizations, highlighting the aspects that promote pleasure and suffering that the organization of their work brings to them. As theoretical assumptions, it was based on studies of the subject of mental health starting from the paradox and contradictions that the act of working has. Classifying itself as a descriptive study, a survey individuals. Through the data collected and the analyzes carried out, it was possible to infer that

- 
- |    |                                   |               |          |            |  |   |  |
|----|-----------------------------------|---------------|----------|------------|--|---|--|
| 31 | Centro                            | Universitário | UniFacig | (UNIFACIG) |  | <a href="https://orcid.org/0000-0002-1286-2041">https://orcid.org/0000-0002-1286-2041</a> |  |
|    | ritamartins@sempe.unifacig.edu.br |               |          |            |  |   |  |
| 32 | Centro                            | Universitário | UniFacig | (UNIFACIG) |  | <a href="https://orcid.org/0000-0002-9857-5886">https://orcid.org/0000-0002-9857-5886</a> |  |
|    | lilian@sempe.unifacig.edu.br      |               |          |            |  |   |  |
| 33 | Centro                            | Universitário | UniFacig | (UNIFACIG) |  | <a href="https://orcid.org/0000-0001-6655-0142">https://orcid.org/0000-0001-6655-0142</a> |  |
|    | psicologia@unifacig.edu.br        |               |          |            |  |   |  |
| 34 | Centro                            | Universitário | UniFacig | (UNIFACIG) |  | <a href="https://orcid.org/0000-0002-0791-0328">https://orcid.org/0000-0002-0791-0328</a> |  |
|    | marketing@unifacig.edu.br         |               |          |            |  |   |  |
| 35 | Centro                            | Universitário | UniFacig | (UNIFACIG) |  | <a href="https://orcid.org/0000-0002-1286-2041">https://orcid.org/0000-0002-1286-2041</a> |  |
|    | thiara@sempe.unifacig.edu.br      |               |          |            |  |   |  |

method was used to collect data from a statistically established sample of 96 research managers, with their main focus on personal and professional success, adopt defensive strategies of individualism, associated, in some cases, with passivity, in order to balance themselves face to several job challenges and maintaining their position within the organization.

**KEYWORDS:** Managers; Organizations; Mental health; Work.

## INTRODUÇÃO

Pensar o que representa o trabalho na vida do ser humano foi, e ainda é, um dos temas mais debatidos em diferentes áreas do conhecimento. Langer (2003) aponta que a justificativa para esse fato é decorrente das profundas e radicais transformações impostas pelo capitalismo de forma constante, fazendo com que o ato absorva diferentes nuances. De fato, as modificações pelas quais o trabalho passou são profundas e radicais ao longo da história da humanidade. Hodiernamente, esse fato se revela de forma mais contundente. A revolução tecnológica impôs ao trabalho profundas metamorfoses, o que tem feito com que a organização do trabalho, em diferentes contextos, se reconfigure e se reconstrua em novos paradigmas de eficiência e eficácia. Langer (2003, p. 3) afirma que:

Os fenômenos do desemprego, da flexibilização, da desregulamentação e da precarização relacionados ao trabalho tomaram de assalto sociedades inteiras. Já não há um indivíduo que possa se sentir seguro nesta nova sociedade que vai emergindo. O capitalismo parece mesmo ter feito desta situação de insegurança generalizada um princípio de organização social e do trabalho.

No âmbito da empresa contemporânea, Gaulejac (2007) afirma que, devido a essas características de contradições e flexibilidade, o controle, anteriormente focado no corpo físico, se descola para a psique. De acordo com o autor: “mais que enquadrar os corpos, procura-se canalizar as pulsões e controlar os espíritos. A empresa espera de seus empregados que se devotem ‘de corpo e alma’” (Gaulejac, 2007, p. 124).

Antunes afirma que o trabalho, nessa perspectiva, desempenha um papel contraditório na vida dos sujeitos:

Ao mesmo tempo cria e subordina, emancipa e aliena, humaniza e degrada, oferece autonomia, mas gera sujeição, libera e escraviza, impede que o estudo do trabalho humano seja unilateralizado ou mesmo tratado de modo binário e dual (Antunes, 2009, p. 233).

Corroborando essa análise e fazendo referência ao nexo causal trabalho e saúde mental, Areosa (2019, p. 2) aponta que ao se fazer “alusão - de modo aparentemente simplista - à relação trabalho/saúde mental deve-se considerá-la entrelaçada por aspetos multidimensionais, decorrente de fatores biopsicossociais”. Dessa forma, é preciso ponderar aspectos múltiplos ao se propor estudar essa relação. Ou seja, o ser humano se relaciona de forma diferente com sua atividade produtiva, o que pode gerar consequências também diferentes.

Considerando as mutações pelas quais a atividade do trabalho passou, Langer (2003) aponta que o novo trabalhador requerido pelo modo de organização de trabalho flexível deve ter habilidades múltiplas além da capacidade de trabalhar em equipe, habilidade para lidar com a fragmentação e resiliência para aceitar os novos desafios de insegurança que o mundo do trabalho impõe. Ou seja, o contexto social exige que a pessoa se entregue “inteiramente a seu

trabalho, sacrificar tudo pela sua carreira” conforme apontado por Gaulejac (2007, p. 113). Desta forma, os impactos multidimensionais estão além do cotidiano do trabalho e afetam, diretamente, a vida fora do trabalho. Vive-se a perda do significado do trabalho, acompanhada de situações de violência e de perda constante do sentido daquilo que se faz dentro de um espaço organizacional e, ato simultâneo, o trabalho se coloca como criador de identidade e, ainda, como classificador na esfera social.

Abordando essa relação paradoxal, depara-se com os estudos de prazer e sofrimento no trabalho. Dejourns (2004) afirma que o sofrimento mental, de qualquer trabalhador, é consequência direta da organização de seu trabalho, que envolve as responsabilidades, as relações de poder, a hierarquia, as formas de submissão, tecnologia e o conteúdo das tarefas realizadas por esse profissional.

Frente a essas exigências, o sofrimento é consequência direta dessa dinâmica. Explicando esse sofrimento, Dejourns (2006) sugere que é decorrente do medo que o trabalhador tem de não dar conta de todas as exigências e cobranças que a organização do trabalho impõe a ele e que, por isso, poderá ter reconhecida sua incompetência. E se o sofrimento, frente a esse cenário de precarização, é inevitável, o mesmo autor sugere que estratégias defensivas acabam por emergir, pois o trabalhador precisa se manter equilibrado utilizando-se de artimanhas para manter e preservar a sua saúde mental (DEJOURS, 2004). Corroborando essa análise, Nascimento (2012, p. 54) afirma que as estratégias de defesa que os trabalhadores desenvolvem são “como uma modalidade de adaptação e resistência às pressões oriundas da organização do trabalho e de seus modos de gestão e podem ser individuais ou coletivas [...]”.

Desse modo, e fundamentando-se no arcabouço teórico da psicodinâmica, mais precisamente nos diversos trabalhos de Dejourns, este estudo tem como questão norteadora conhecer as estratégias de defesa utilizadas pelos gerentes para se manterem no cargo, de diferentes setores de atuação, buscando criar relação com os pressupostos teóricos estabelecidos pelo autor. Espera-se, assim, contribuir para a ampliação do estado da arte do tema saúde mental e sua possível relação causal com o trabalho. Dando espaço para as falas dos gerentes, o objetivo é identificar se o trabalho realizado pelos respondentes lhes causa algum tipo de prazer e sofrimento e, a partir daí, conhecer as estratégias defensivas utilizadas por eles para evitar e/ou minimizar o sofrimento, caso exista, na realização de seu trabalho. Como objetivos específicos, têm-se: identificar as variáveis que compõem a organização do trabalho dos gerentes de diferentes empresas; analisar e desenhar o cotidiano de trabalho e as variáveis que impactam na saúde mental desses profissionais; e identificar as estratégias de defesa que os gerentes utilizam, associadas ao gênero, frente ao seu sofrimento, para evitar e/ou minimizar o impacto em sua saúde mental.

A justificativa para o desenvolvimento desse estudo assenta-se na importância crescente de estabelecer nexos, causais ou não, entre o trabalho e a saúde mental. Também, pela afirmativa de Tavares, Lima, Oliveira, Daldon e Matsuo (2019), que apontam que o tema adoecimento pelo trabalho ainda é precariamente discutido em nossa sociedade e, quando é pesquisado, é muitas vezes relacionado à pessoa e quase nunca à forma como esse trabalho está organizado. Para além dessa afirmativa, tem-se a análise de Brant e Dias (2004, p. 943) que ressaltam o aspecto de que os gerentes, “na qualidade de sujeitos divididos entre a obediência e resistência às demandas organizacionais, parecem encarnar, estrategicamente, as ‘proibições’ de manifestação do sofrimento, reproduzindo assim a atual cultura do individualismo na gestão do trabalho”.

## TRABALHO E SAÚDE MENTAL: ASPECTOS TEÓRICOS

“O trabalho dignifica o homem”. Quantas vezes essa expressão já foi utilizada para iniciar todo e qualquer debate sobre o sentido do trabalho? Que o ato de trabalhar tem significado e é importante para a construção do ser humano como artífice frente à natureza, é indiscutível. Porém, como herança dos pressupostos teóricos taylorista/fordista, também é inegável que a maneira como esse é organizado pode se transformar em uma fonte de sofrimento e de alienação. Como afirma Albornoz (2008, p. 7), o trabalho humano “atividade determinada e transformadora tantas vezes penosa é, contudo, necessária”. Mas não é só o paradigma taylorista/fordista o único vilão no contexto das mazelas que o trabalho traz. Há de se considerar toda a evolução que a organização do trabalho sofreu e sofre. Se no paradigma industrial sofria-se pelo esvaziamento do conteúdo do trabalho e pela sua forma repetitiva de realizá-lo, no cenário pós-industrial essas questões não foram resolvidas. Sofre-se atualmente por outras características que, sem isentar as anteriores, também produzem sofrimento talvez até maior que no modelo industrial.

Areosa (2019) afirma que a realização do trabalho está proporcionalmente ligada à realização do ego e ao reconhecimento, ou seja, juntos fortalecem a identidade do indivíduo como uma forma de estratégia para manter a saúde mental. Sob essa perspectiva, o reconhecimento é ponto fulcral no âmbito do trabalho, pois, se ele faltar, pode ocasionar o desequilíbrio, a perda do significado e, conseqüentemente, o gatilho para a doença mental.

Na sociedade contemporânea, as características que o trabalho carrega em si são: atividades marcadas pela fluidez, descartabilidade das pessoas e do conhecimento que essas possuem, desafios cotidianos impostos pelo cumprimento dos resultados, a pressão por realizar, o tempo cada vez mais escasso para o fazer e todo o contraditório entre ter, ser e possuir que a sociedade impõe a todos. De certo modo, todas essas transformações estão diretamente vinculadas às metamorfoses pelas quais a sociedade passou. Vive-se o que Daniel Bell e Alain Touraine classificam como a era pós-industrial ou a sociedade do conhecimento, conforme a leitura de Gorz (2005), e a sociedade de redes (Castells, 2008). Fontanella, Ricas e Turato (2008, p. 56), baseando-se em Thrift, utilizam o conceito de *Soft Capitalism*, ou seja, “um capitalismo leve, fluido, que demanda, portanto, formas organizacionais portadoras de um elemento de desorganização embutido, a fim de que suportem a pressão constante de serem formadas, desmanchadas e reconfiguradas em curto prazo”. Organizações fluidas pedem trabalhadores fluidos que sejam capazes de se adaptar constantemente a essa nova forma de trabalho (Bauman, 2001). Se são formas de trabalho diferentes, um ponto a ser observado é a comparação do modelo de trabalho iniciado no período industrial e o seu modelo anterior, o artesanal. Albornoz (2008, p. 39) aponta que:

O modo de subsistência do artesão determina e impregna todo o seu modo de viver. Seus amigos são os seus colegas. Suas conversas são sobre a sua profissão. Não há necessidade de lazer como evasão. O trabalho hoje é uma espécie de negativo daquele artesanal, ou o seu oposto. No mundo industrial falta o vínculo entre o trabalho e o resto da vida [...]. Assim, se separa totalmente trabalho de lazer, de prazer, de cultura de renovação das forças anímicas, que deverão ser buscadas no tempo que sobrar do trabalho.

Sob essa perspectiva, é que considera a relação indivíduo-trabalho como carregada de nuances e de diferenças que ocorrem de forma simultânea e que precisam ser consideradas quando se propõe a estudar trabalho e saúde mental. Balabuch, Faria, Tutya & Pereira (2019)

apontam que o “novo” mundo do trabalho se baseia em aspectos instáveis, inseguros, competitivos e, por isto, exige de forma impositiva indivíduos com habilidades compatíveis com essa alta pressão do contexto laboral. Os autores afirmam que os trabalhadores contemporâneos “são cobrados e se cobram, exigindo de si mesmos, principalmente quando se trata de um ambiente corporativo que permeia produtividade, metas e objetivos, transformando assim, por exemplo, o estresse em um problema comum” (Balabuch, Faria, Tutya, & Pereira, 2019, p. 45).

Além desse aspecto, Albornoz (2008) argumenta que se vive um ciclo virtuoso de submissão ao capital, haja vista que, “o mundo é domesticado pela submissão ao trabalho” (p. 40), pois se vive “sob a submissão ao capital”. De acordo com a autora, extrapolou-se a concepção do trabalho para a subsistência e passou-se a trabalhar para o consumo, induzido pelos meios de comunicação de massa que “manipulam o desejo e criam necessidades de consumo, dando aparência de necessidade a um trabalho que, em si, não seria mais necessário” (Albornoz, 2008, p. 41). Por tudo isto, vale a pena se sacrificar em busca, segundo Glaulejac (2007, p. 179), “de uma riqueza desmedida, e para tanto é preciso suportar um “estresse de demência”, uma “pressão infernal”, uma “profissão que sufoca””.

Desse modo, para suportar esse trabalho, Mendes (2007) aponta que, na busca para minimizar sua doença, ou para negá-la, o indivíduo aciona suas defesas para estabelecer estratégias para que ele possa suportar, lidar e, quem sabe, atenuar o sofrimento. Ou seja, procura-se estancar o sofrimento e justificar essa atitude no ponto de que, pelo sucesso social e pela carreira, tudo compensa!

Mendes (1996), em pesquisas realizadas, identificou três tipos de estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores pesquisados: racionalização, individualismo e passividade. A estratégia de racionalização diz respeito ao mecanismo de oferecer explicações coerentes do ponto de vista lógico em que se busca preservar a imagem da empresa. Mendes (1996, p. 30) afirma que essa estratégia envolve a “realização profissional fora do espaço da empresa, demonstrando assim, uma necessidade de não permitir o domínio do adoecimento intelectual”.

Já a estratégia denominada de individualismo é a atribuição de naturalização para os fatos que ocorrem nas diferentes situações do trabalho. Mendes (1996, p. 30) identificou “que o individualismo pode ser considerado uma estratégia para fazer face aos conflitos internos resultantes do sentimento de impotência diante da percepção dos princípios tayloristas presentes na situação de trabalho [...]”.

A estratégia de defesa chamada de passividade envolve muito mais um estado emocional do que, na leitura de Mendes (1996), uma estratégia de defesa. Nela, o trabalhador busca negar a percepção da realidade e busca se acomodar às situações do trabalho e atribuir a forças externas a capacidade de mudar a organização do trabalho que realiza.

Mendes (1996), frente aos resultados encontrados em seus estudos, afirma que a convivência com o sofrimento de forma contínua acaba por gerar alienação do trabalhador e, esses três tipos de estratégia utilizadas, podem ser um pano de fundo para um processo cíclico de busca por equilíbrio para a manutenção da saúde mental.

Guillet (2013), além dessas estratégias, inclui a da virilidade na qual o sujeito trabalhador se fundamenta nos referenciais históricos, sociais e culturais em que “homem que é homem...”, ou seja, os trabalhadores do gênero masculino não admitem o sofrimento/adoecimento chegando a negá-los. Na leitura de Souza e Antloga (2017, p. 34) o homem

Que consegue manter a “qualquer preço” sua masculinidade a partir de defesas viris, ganha o prestígio e respeito do coletivo constituído de outros homens. [...] [...] E, quando acontece, por exemplo, de um homem ser encaminhado para um profissional da saúde e ser diagnosticado com alguma doença psíquica [...] [...] Ele



ganha um comprovante que atesta sua fraqueza o que compromete sua imagem masculina e seu poder viril. E como a sua masculinidade tem um peso significativo na sua vida, o homem tenderá a se fazer de forte e valente para manter as características que são valorizados pelos outros, se embrutecendo, usando atitudes viris como defesa para amenizar o sofrimento e equalizar seu prestígio psicossocial de masculinidade no trabalho e demais lugares que ele interagir.

Sobre essa questão, Dejours (1988) define essa estratégia como a “ideologia defensiva da profissão” que o homem possui, a qual produz e reproduz uma atitude de virilidade onde se nega o sofrimento. Segundo o autor, para não ser destronado da posição de macho, super poderoso, o sujeito precisa, a qualquer preço, mostrar que é “homem de verdade”. Reforçando essa análise, Souza e Antloga (2017, p. 25), citando Beauvoir<sup>36</sup>, afirmam que

Nenhum destino biológico, psíquico, econômico é capaz de definir a forma que assume dentro da sociedade o macho humano; é um conjunto de civilização que elabora esse produto intermediário entre o homem e o super-homem que chamamos de viril.

Para além dessas estratégias, as pesquisas realizadas por Brant e Dias (2004, p. 947-948) apontam que “tamponar o sofrimento foi a forma que o grupo encontrou para manter uma imagem ideal. Para isso, a realidade organizacional, como lugar de sofrimento, foi suspensa, colocada entre parênteses”. Esse aspecto pode ser explicado pela afirmativa de Gaulejac (2007), o qual aponta que a sociedade contemporânea exige dos trabalhadores uma posição de sempre sucesso. Segundo o autor:

A cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência. Ela põe o mundo sob pressão. O esgotamento profissional, o estresse, o sofrimento no trabalho se banalizam. A sociedade se torna um vasto mercado, no qual cada indivíduo está comprometido em uma luta para encontrar um lugar e conservá-lo (Gaulejac, 2007, p. 32).

## GERENTES E O DESAFIO DA GESTÃO

Objeto de estudo de diferentes autores, os gestores sempre foram alvo de indagações e reflexões sobre suas atividades e o perfil de competências necessário para o cargo. Dentre esses, destacam-se aqui as pesquisas de Mintzberg (2016), que compreende o trabalho gerencial como composto de várias tarefas que podem ser sintetizadas em três categorias que envolvem papéis interpessoais, informacionais e de decisão. Todos esses papéis envolvem processos em que sobressaem características como complexidade, descontinuidade e responsabilidade para com a instituição a que está vinculado. Paiva, Mageste e Ribeiro (2007) apontam que, frente às constantes reestruturações pelas quais a função gerencial passou, essa continua sendo carregada de desafios, considerando as ações de decisões e mediações que seus ocupantes precisam realizar em um cenário de convergência e de contradições que permeiam o seu contexto de trabalho. Suas atividades, conforme as autoras, fundamentam-se na articulação das teias do poder e da política nas organizações, lidar com os desafios naturais que envolvem a organização e o ambiente em que se está inserida, buscar estabelecer formas e processos de diferenciação que coloquem a organização em patamares superiores de competitividade, necessidade de conciliar a

36 Beauvoir, S. (1972). *Tout compt fait*. Paris: Gallimard

função e a família, o que faz reverberar vitórias e derrotas em sua subjetividade e na dimensão simbólica que envolve a categoria profissional.

Buscando estudar as atividades do gerente, Paiva, Mageste e Ribeiro (2007) sugerem que essas podem ser sistematizadas em três dimensões: ação, devoção e desilusão. Para as autoras, a dimensão da ação envolve o fazer diário do gerente que envolve atribuições técnicas, considerando também as contradições, a fragmentação e o caráter disperso da função. A dimensão devoção envolve a necessidade constante de relacionamento interpessoal com o objetivo de mediar as questões sociais e políticas que permeiam o contexto organizacional. Para tanto, o gerente deve compreender e saber agir em meio aos jogos de poder, às coalizões que são construídas e se articulam constantemente, e no estabelecimento de estratégias para agir nesse cenário. Já a dimensão desilusão reflete as expectativas e frustrações relacionadas aos limites e às barreiras de atuação do cargo, às relações de poder que estão distribuídas ao longo da cadeia hierárquica e às relações sociais da organização.

Por todos esses aspectos, De Vasconcelos Ramos, Zille, Neto e Versiani, (2021, p. 169) afirmam, baseados em pesquisas, que uma das ocupações profissionais que convivem constantemente com uma alta carga de tensão são os gerentes. Isto ocorre por ser essa profissão exposta a constantes mudanças e a um conteúdo de trabalho permeado de complexidade e incertezas, o que pode ter como decorrência um grande desgaste físico e emocional. Chanlat (2005), focando no estresse, aponta que a categoria dos gestores apresenta cinco pontos precipitadores de quadros de estresse: a organização do trabalho, a tensão existente entre a carreira e a vida pessoal, a relação com os outros e a organização e o ambiente social global.

Nesta mesma direção, Gaulejac (2007, p. 43) afirma que o gerente, mais do que qualquer outro cargo nas organizações, interioriza a

Contradição capital/trabalho. De um lado uma forte identificação com o interesse da empresa, uma interiorização da lógica do lucro, uma adesão às normas e aos valores do sistema capitalista, do outro, uma condição salarial submetida às imprevisibilidades da carreira, ao risco da dispensa, à pressão do trabalho e a uma competição feroz.

Considerando as mulheres no cargo de gerência, os desafios tendem a ser maiores. Moraes e Pereira (2001, p. 37) afirmam que “ao assumirem um cargo gerencial, as mulheres se deparam com a necessidade de articulação de vários papéis”. Equilibrar a função de cuidar, historicamente designada às mulheres, e a função de *manager* em nossas hipermodernas organizações impõe o enfrentamento de preconceitos e estereótipos relacionados ao gênero e ao cargo, uma sobrecarga crescente de tarefas e responsabilidades, fazendo com que as mulheres tenham que se transformar em ‘supermulheres’ para dar conta de seus diversos papéis. Papéis que, em muitos casos, foram dados a elas e não escolhidos por vontade própria.

Desse modo, ao estudar saúde mental e as estratégias de defesa adotadas pelos gerentes, é preciso considerar todos os meandros que envolvem o desempenho das atividades gerenciais. Além, é claro, de refletir sobre as diferenças de gênero que a sociedade impõe ao trabalho masculino e ao trabalho feminino.

Considerando essas peculiaridades, entende-se o trabalho do gestor conforme a análise de Brant e Dias (2004, p. 942), que apontam:

Se o sofrimento constitui uma das expressões fenomênicas da insistência do homem em viver em um ambiente que lhe parece adverso, se o trabalho permite a construção do sujeito como ser de cultura e é fator primordial de sua manutenção,

torna-se importante compreender a relação desse sujeito com o sofrimento e a circunstância em que o próprio trabalho, no papel de elemento de transformação, revela-se uma ameaça.

## DESENHO METODOLÓGICO

O delineamento metodológico adotado nesse trabalho se configura em um trabalho descritivo que, segundo Prodanov e Freitas (2013), visa registrar e descrever os fatos observados na pesquisa sem interferir nos mesmos, apenas descrevendo as características da população, objeto de pesquisa, e estabelecendo as relações entre as variáveis.

Desta forma, buscando informações ou conhecimento sobre o problema de pesquisa proposto e buscando descobrir as relações entre as variáveis, optou-se por um estudo de campo, que consiste “na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los (Prodanov & Freitas, 2013, p. 59).

A coleta dos dados, utilizou-se de uma estratégia quantitativa e contou como instrumento de coleta de dados um questionário com questões fechadas e outras abertas. Para a análise dos dados utilizou-se da planilha eletrônica do Excel® onde os mesmos foram tabulados e processados. A partir das informações obtidas, traçou-se as análises a respeito da temática objeto desse estudo.

No que diz respeito à estratégia quantitativa, Mattar (2014) aponta que ela está alinhada ao formato metodológico de como os dados são coletados e tratados. No que diz respeito à amostra, o foco do estudo são gerentes independentemente do nível hierárquico e da organização. Desta forma, a amostra, seguindo a estratégia quantitativa, foi estabelecida utilizando a fórmula apresentada por Levine, Berensone e Stefan (2000) para quando não se conhece o número total do universo a ser pesquisado. Segundo os autores, a fim de obter intervalo de confiança de 95%, com erro máximo de estimativa de 0,10 e adotando o valor crítico ( $Z_{\alpha/2}$ ) como 1,96 chega-se ao número mínimo de amostra de aproximadamente 96 sujeitos de pesquisa.

$$n = (Z^2_{\alpha/2} * 0,25) / E^2 \rightarrow n = (1,96^2 * 0,25) / 0,10^2 \approx 96$$

Os resultados do questionário foram tratados de forma quantitativa, a qual considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Ressalta-se, por fim, que o projeto de pesquisa foi encaminhado para o Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) do Centro Universitário UNIFACIG – Parecer 5.354.960, seguindo a sugestão da Resolução do CNS 196 por envolver o ser humano de forma direta na pesquisa (Prodanov & Freitas, 2013). A pesquisa foi aprovada pelo CEP, o que permitiu o prosseguimento ao levantamento e análise das informações.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Dos dados coletados, obteve-se informações analisadas tendo como base a questão norteadora do estudo e os objetivos a que se propôs atingir. O perfil dos respondentes é: gênero masculino (51%), se encontra na faixa etária de 30 a 40 anos (39,58%), ocupa o cargo de gerente geral (41%) de uma empresa de serviços e não cogita a possibilidade de deixar o cargo (54%) e nem a organização em que trabalha (64%).



## O SIGNIFICADO DO TRABALHO

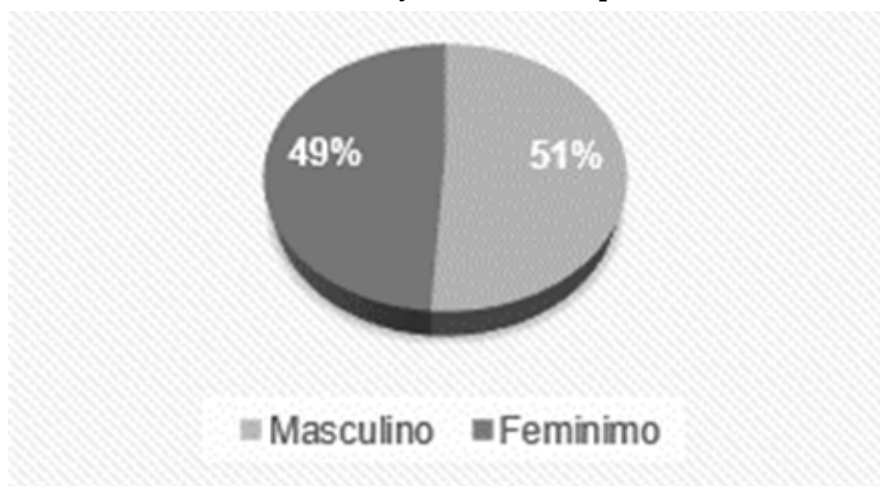
Para uma parcela dos respondentes (35%), o trabalho significa uma fonte de sobrevivência e, por isso, necessário para que se possa atingir os sonhos e a possibilidade de conseguir realizar os projetos elaborados. Para a maioria (65% da amostra), porém, o ato de trabalhar extrapola a simples sobrevivência e é uma possibilidade de crescimento, de “ser produtivo dentro de uma sociedade que precisa ser, a cada dia, melhor”. Para esses gerentes, o trabalho é uma forma de se sentirem úteis, uma fonte de prazer e de possibilidade de “transformar” a vida de outras pessoas.

## CONTEÚDO DO TRABALHO E ASPECTOS DE PRAZER E SOFRIMENTO

Os respondentes afirmam possuir um conteúdo de trabalho muito desafiador, apontando que gerenciar pessoas, buscar informações no mercado, tomar decisões diárias, resolver problemas e a burocracia que o cargo necessita ter o torna muitas vezes cansativo. Porém, são essas características que também o tornam desafiador. Percebem que as tarefas, em sua maioria, possuem uma característica de descontinuidade, dificultando a elaboração de uma agenda para a sequência diária das atividades. Outro ponto que os gestores apontam é a realização do papel de mediador dos conflitos que surgem na organização, tanto entre os funcionários quanto com os clientes que, em sua maioria, desejam ter um tratamento cada vez mais individualizado, não compreendendo as políticas da organização. A maioria (54%) afirma considerar que as atividades que realizam é que tornam a função muito cansativa e estressante, chegando a ser emocionalmente estressante, pois sempre estão lidando com pessoas.

Analisando as diferenças entre os gêneros, a amostra dos respondentes possui a seguinte configuração:

Gráfico 1: Distribuição da Amostra por Gênero



Fonte: Dados da Pesquisa

As gestoras, em sua totalidade (49%), apontaram que o cargo possui uma carga de trabalho intensa. Como é historicamente cobrada, uma gestora aponta que “Me cobro muito, estou sempre tentando me antecipar aos acontecimentos e tenho receio de não corresponder com a função”. E, em sua maioria, as respondentes se dividem entre a casa, a condição de esposa, os filhos e o trabalho.

Os dados coletados confirmam os estudos de Moraes e Pereira (2001), Chanlat (2005), Mintzberg (2016) e De Vasconcelos Ramos, Zille, Neto e Versiani (2021), os quais apontam como característica principal do cargo a carga estressora e o desafio para as mulheres gestoras.

Quanto aos aspectos que são indutores de prazer ao realizarem o seu trabalho, os gestores respondentes (19,79%) apontam como desafio e fonte de prazer no cargo a possibilidade de trabalharem e serem responsáveis por outras pessoas, e o reconhecimento ao atingirem os resultados. Esse aspecto do reconhecimento, apresentado por alguns gestores (8,33% dos pesquisados), confirma a perspectiva de Areosa (2019) ao apontar que o reconhecimento é aspecto central no equilíbrio da saúde mental dos trabalhadores. Infere-se que, ao serem reconhecidos, os gestores, de uma forma muitas vezes inconsciente, conseguem amenizar o cansaço que sentem e o desgaste do trabalho, fazendo uma leitura de que tudo isto compensa e que tal desgaste faz parte do trabalho. Ou seja, o reconhecimento por parte de outras pessoas, quando presente, é fonte de prazer e, a falta dele, consequentemente, é fator de sofrimento.

Chama a atenção a resposta de um respondente que afirma que ser gerente “é a única coisa que ele sabe fazer” e as atividades de trabalho que ele realiza são em sua maioria estressantes e “nada lhe proporciona prazer”. Outros dois respondentes afirmam que o “dinheiro” que recebem é o único ponto de prazer na profissão, não demonstrando nenhum tipo de motivação para a realização de seu trabalho. Essas respostas confirmam a análise de Gaulejac (2007), quanto a isso sugere que a sociedade contemporânea impulsiona o desenvolvimento de estratégias para suportar o trabalho, apesar de tudo, em troca de salário que os faz ter uma vida mais confortável.

Quanto aos aspectos que lhes causam sofrimento no desempenho de suas atividades como gerentes, a maioria dos respondentes (20%), aponta que o fato de gerenciarem pessoas e serem responsáveis por atividades que seus subordinados desempenham é um dos pontos que mais lhes causa sofrimento. Esse aspecto é um paradoxo na atividade gerencial, pois ao mesmo tempo que gera prazer, também gera sofrimento. De acordo com eles, o fato de serem cobrados por metas, tarefas e empenho de seus liderados é ponto crítico, haja vista que muitos de seus liderados não demonstram compromisso, muitas vezes, com a organização.

Alguns respondentes, 6,25% da amostra, apontam que a falta de compromisso, falta de decisão e o autoritarismo dos seus superiores também são pontos de desgaste. Isto chega a causar estresse, pois os gerentes ficam impossibilitados de realizar o planejamento e ficam à mercê da vontade e da hora que os “chefões” queiram conversar, compreender a situação e decidir.

Um ponto significativo é a fala de um dos gerentes que aponta ser o mais sofrido para ele realizar “são as atividades que se tornam contrárias aos seus valores”. Esse aspecto corrobora as análises de Paiva, Mageste e Ribeiro (2007) quando elas falam sobre esses aspectos contraditórios no trabalho do gerente.

Ressalta-se que as respostas obtidas ao se questionar sobre os pontos de sofrimento no cargo ocupado corroboram uma das dimensões apontadas por Paiva, Mageste e Ribeiro (2007). A dimensão desilusão retrata claramente as respostas dos gerentes, ou seja, as frustrações relativas aos limites de atuação do cargo são aspectos significativos por gerarem sofrimento aos seus ocupantes.

## **GERENTES: SAÚDE FÍSICA E MENTAL E AS ESTRATÉGIAS DE DEFESA**

Quanto ao aspecto da saúde física e mental, 42% dos respondentes afirmam ter desenvolvido algum tipo de patologia. Alguns apontam terem desenvolvido compulsões por comida; outros, síndrome de pânico; e a maioria aponta o estresse, crises de ansiedade e, até mesmo, o uso intenso de medicamentos antidepressivos.

Porém, 58% dos respondentes afirmam não ter desenvolvido ou ter passado por qualquer problema de saúde por causa do trabalho. Este resultado denota dois pontos relatados pelos

aportes teóricos. Primeiro, realmente o cargo ocupado por esses pode não ter desencadeado nenhum tipo de distúrbio tanto físico quanto mental. Segundo, as pessoas nos cargos de gerentes se sentem privilegiadas por estarem em tal cargo e, por isso, não se permitem desenvolver alguma patologia para que tal fato não os designe como “fracos” ou “incompetentes”. O reconhecimento da patologia pode ser percebido pelos liderados, pela organização ou pelo seu círculo social, como uma incapacidade do indivíduo. Vale salientar que tanto gerentes do gênero masculino quanto do gênero feminino responderam não terem desenvolvido nenhum tipo de patologia. Do total de 96 respondentes, somente 3 afirmaram ter se afastado do trabalho por questões de depressão ou por crises de ansiedade.

Quanto às estratégias utilizadas para enfrentarem os aspectos de sofrimento no desempenhar cotidiano das tarefas, os gerentes apontam formas diferenciadas de lidar com a situação. Grande parte deles, 94,5% dos respondentes, utiliza como estratégia o individualismo, confirmando a análise de Mendes (1996, p. 30), que afirma ser essa uma maneira de fazer “face aos conflitos internos resultantes do sentimento de impotência”. Ou seja, utilizando falas diferentes, os gestores apontam que buscam lidar com a situação fazendo o que têm que fazer, afinal, é o serviço deles.

Outro ponto importante a ser salientado é o comportamento dos respondentes frente a essa questão. Observa-se que todos, sem exceção, buscam em suas emoções forças para controlar a situação e superá-la sem, contudo, buscar compreender que, muitas vezes, o sofrimento provém da organização ou do conteúdo do seu trabalho e não por atitudes das pessoas que fazem parte do cenário organizacional. Vários respondentes buscam em si, em suas características biopsicossociais, soluções e forças para superarem o sofrimento. Por isso, as respostas em relação às estratégias se voltam para o próprio controle emocional, psicológico e físico, colocando na pessoa a necessidade de enfrentar o sofrimento e se sobrepôr a ele. Esses dados confirmam a análise de Brant e Dias (2004, p. 943), que ressaltam o aspecto de que os gerentes, “na qualidade de sujeitos divididos entre a obediência e resistência às demandas organizacionais, parecem encarnar, estrategicamente, as ‘proibições’ de manifestação do sofrimento, reproduzindo assim a atual cultura do individualismo na gestão do trabalho”. Desse modo, percebe-se uma forma de acomodação ou passividade, conforme a leitura de Mendes (1996), que envolve uma atitude mais emocional do que de defesa ao se colocar, no caso, os gerentes, numa posição de negação e atribuir ao sofrimento uma naturalidade que não é real.

Somente 1 dos respondentes afirma não ter nenhum tipo de sofrimento e, por isso, não precisa desenvolver nenhuma estratégia. Isto acontece pois ele “não somatiza as situações da empresa”. E, analisando o significado do trabalho para ele, “trabalho é dinheiro”. Essa concepção pode explicar, a princípio, a falta de envolvimento emocional com o trabalho, criando assim uma barreira invisível às diferentes situações vivenciadas no executar de suas atividades. Esse aspecto não significa que ele tenha um comportamento negativo em relação ao trabalho. Longe disto, afinal ele chegou ao cargo de gerente geral da empresa. É somente uma forma de lidar com o trabalho sem envolvimento e fazendo o necessário para o cargo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados do estudo, coerentes com a questão norteadora do estudo e com os objetivos traçados, apontam que a estratégia de defesa utilizada pela maioria dos gerentes é o individualismo, baseando-se em Mendes (1996). Infere-se que o fato de os gerentes utilizarem dessa forma de defesa, frente ao sofrimento que o trabalho de gestão lhes traz, é uma forma de negarem o sofrimento e continuarem na função apesar de tudo. Atualmente, a sociedade cobra

sucesso, carreira e capacidade de ter e ser mais a cada dia. Para aqueles que chegaram ao cargo de gerência, independentemente do nível hierárquico, evoluíram na carreira e precisam se manter nela a todo custo. O rótulo de incompetência se associa a fraquejar frente a tudo que se esforçaram para chegar ao cargo.

Quanto aos objetivos específicos, frente aos dados coletados, o trabalho gerencial é descontínuo e centra-se em tomar decisões e controlar o trabalho de outras pessoas que são os seus liderados. Desse modo, o cotidiano de trabalho dos gestores é flexível e imprevisível, provocando intensos desgastes emocionais.

Das respostas obtidas, não se percebem diferenças significativas no que diz respeito ao gênero e às estratégias de defesa adotadas. Tanto as mulheres quanto os homens demonstram passividade e individualismo ao enfrentarem os aspectos de sofrimento de seu trabalho. Contudo, um aspecto é importante salientar. As mulheres gestoras apresentam em suas estratégias de defesa uma dose mais emocional e menos racional, no conceito de Mendes (1996), a estratégia de passividade, em relação aos gestores do gênero masculino. Elas, pela própria história construída no âmbito do cuidar, utilizam de bases emocionais para buscarem equilíbrio frente às diferentes situações de sofrimento.

De uma forma geral, os gestores buscam se equilibrar entre o desempenho de suas atribuições e a manutenção de uma saúde mental harmoniosa. Entre a manutenção em um cargo de gestão, o sucesso na carreira e o equilíbrio de suas emoções.

## REFERÊNCIAS

- Albornoz, S. (2008). *O Que é Trabalho*. São Paulo: Brasiliense.
- Antunes, R. (2009). *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo.
- Areosa, J. (2019). O mundo do trabalho em (re) análise: um olhar a partir da psicodinâmica do trabalho. *Laboreal*, v. 15, n. 2. Recuperado de <https://journals.openedition.org/laboreal/15504>
- Bauman, Z. (2001) *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Balabuch, L. C. R., Faria, M. E. de L., Tutya, S. T. B. & Pereira, T. R. (2019, 15 a 17 de maio). O contexto laboral como fator agravante à saúde mental. In: III Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista Formação e Práticas Profissionais. *Anais...Bauru*. Recuperado de <https://wwwp.fc.unesp.br/cpot/anais/>
- Brant, L. C. & Dias, E. C. (2004). Trabalho e sofrimento em gestores de uma empresa pública em reestruturação. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 20, p. 942-949. Recuperado de [https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/csp/v20n4/08.pdf](https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csp/v20n4/08.pdf)
- Castells, M. (2008). *A Sociedade em Rede*. Volume 1. São Paulo: Paz e Terra.
- Chanlat, J. F. (2005). Mitos e realidades sobre estresse dos gerentes. In.: Davel, E. & Melo, M. C. O., (Orgs.) *Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. (pp. 281-322). Rio de Janeiro: FGV.

Dejours, C. (1988). Le masculin entre sexualité et Société. *Adolescence*. Vol. 6, n. 1. Recuperado de <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=6616082>

Dejours, C. (2006). *A banalização da Injustiça Social*. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Dejours, C. (2004). *Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília.

De Vasconcelos Ramos, A. P. L., Zille, L. P., Neto, M. T. R., & Versiani, F. (2021). Manifestações de Estresse Ocupacional em Gestores Hospitalares. *Interação em Psicologia*, v. 25, n. 2. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/70556>

Fontanella, B. J. B., Ricas, J. & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*. Rio de Janeiro. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/csp/a/Zbfsr8DcW5YNWVkyMVByhrN/?format=pdf&lang=pt>

Gaulejac, V. de. (2007). *Gestão como Doença Social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida (SP): Editora Ideias e Letras.

Gorz, A. (2005). *O Imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume.

Guillet, F. (2013). O duelo e a defesa da honra viril. In: Corbin, A., Courtine, J-J. & Vigarello, G. (Orgs.) *História da Virilidade: o triunfo da virilidade o século XIX*. Vol. 2. Petrópolis: Vozes.

Langer, A. (2003). Pelo êxodo da sociedade salarial: a evolução do conceito de trabalho em André Gorz. *Dissertação de Mestrado*. São Leopoldo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Recuperado de <http://www.ihu.unisinos.br/images/stories/cadernos/ihu/005cadernosihu.pdf>

Levine, D. M., Berenson, M. L. & Stefan, D. (2000). *Estatística: Teoria e aplicações*. Rio de Janeiro: LTC.

Mattar, F. N. (2014). *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Mendes, A. M. B. (2007). Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: A. M. Mendes (Org.). *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Mendes, A. M. B. (1995/1996). Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v. 13/14, n.1/2, p. 27-32. Recuperado de <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/11111>

Mintzberg, H. (2016). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.

Moraes, A. F. de M. & Pereira, L. Z. (2021). Estresse ocupacional: estudo com gestoras do polo industrial de Manaus. *Revista Reuna*, v. 26, n. 3, p. 35-53. Recuperado de <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1279>.



Nascimento, M. M. R. (2012, março). Organização do trabalho bancário de suporte e atendimento e vivências de sofrimento. *Dissertação de Mestrado*. Brasília. UNIVERSIDADE DE BRASILIA – UnB. INSTITUTO DE PSICOLOGIA. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/10821>

Paiva, K. C. M., Mageste, G. S. & Ribeiro, C. M. (2007) Ação, Devoção e Desilusão: uma proposta de análise para a função gerencial. In: XI Colóquio Internacional de Psicossociologia e Sociologia Clínica, Belo Horizonte. *Anais ... do XI Colóquio Internacional de Psicossociologia e Sociologia Clínica*. Belo Horizonte: FAFICH / UFMG, 2007.

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. de. (2013) *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo – ASPEUR, Universidade Feevale.

Souza, R. G. & Antiloga, C. S. (2017). Psicodinâmica do trabalho masculino e a defesa da virilidade: uma questão de gênero. *Trabalho (em)cena*. 2(2) pp. 18-38. Tocantins. Recuperado de <https://betas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/4262>

Tavares, D. S., Lima, C.Q.B., Oliveira, J. A., Daldon, M. T. B. & Matsuo, M. (2019). *A Violência Durante o Processo de Adoecimento pelo Trabalho*. São Paulo: Fundacentro.